



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento
ex D.M. 270/2004*)

in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Il ruolo di Internet nei processi di internazionalizzazione delle PMI

Relatore

Ch. Prof. Francesca Checchinato

Laureando

Giorgia Vanin

Matricola 839623

Anno Accademico

2012 / 2013

SOMMARIO

INTRODUZIONE	1
<u>CAPITOLO I: L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE</u>	3
1.1) L'internazionalizzazione: una visione introduttiva	3
1.2) Le PMI nella normativa europea	4
1.3) Vantaggi e svantaggi delle PMI	7
1.4) Le PMI in Italia	11
1.5) Alcune teorie sull'internazionalizzazione	14
1.6) Motivazioni, vantaggi e rischi dell'internazionalizzazione	15
1.6.1) Motivazioni e vantaggi dell'internazionalizzazione	15
1.6.2) Rischi legati all'internazionalizzazione	21
1.6.3) Gli ostacoli all'internazionalizzazione delle PMI	23
1.7) Scelta dei paesi e dei mercati verso cui indirizzare le strategie di internazionalizzazione	25
1.8) Le principali modalità d'ingresso	27
1.8.1) Introduzione	27
1.8.2) Internazionalizzazione mercantile: Esportazione diretta e indiretta	28
1.8.3) Internazionalizzazione produttiva: Investimenti Diretti Esteri	29
1.8.4) Accordi di collaborazione	31
1.8.5) Internet e commercio elettronico	34
1.9) Come individuare la modalità adatta	34
1.10) Il processo di internazionalizzazione delle PMI	36
1.11) Le politiche di marketing: standardizzazione o adattamento	40
1.12) Orientamento dell'impresa: impresa etnocentrica, policentrica, regiocentrica, geocentrica	40
1.13) Fasi del processo di internazionalizzazione	43
<u>CAPITOLO II: INTERNET E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE</u>	46
2.1) Introduzione	46
2.2) Evoluzione di Internet	47

2.3) Piccole-medie imprese e Internet	48
2.3.1) <i>Una premessa</i>	48
2.3.2) <i>Internet in Italia e il rapporto con le PMI italiane</i>	50
2.4) Internet e Internazionalizzazione delle PMI	52
2.4.1) <i>Premessa</i>	52
2.4.2) <i>Opportunità e pericoli del web per le PMI</i>	56
2.5) Il web come strumento di comunicazione e di marketing per l'internazionalizzazione delle PMI	60
2.6) Il sito web	62
2.7) E-commerce	68
2.7.1) <i>Introduzione al commercio elettronico</i>	68
2.7.2) <i>Ragioni della crescita e del successo dell'e-commerce e problematiche</i>	69
2.7.3) <i>E-commerce e PMI</i>	73
2.8) I social network	75
2.8.1) <i>Che cosa sono i social network</i>	75
2.8.2) <i>Principali caratteristiche dei social network</i>	77
2.8.3) <i>Alcuni siti di social networking</i>	79
2.8.4) <i>Social network e PMI</i>	82
2.9) Le modalità di entrata tradizionali e Internet	85
 <u>CAPITOLO III: CASI AZIENDALI</u>	 88
3.1) Obiettivi e metodologia della ricerca	88
3.2) Caso "I'm S.p.a."	91
3.2.1) <i>L'impresa e il prodotto</i>	91
3.2.2) <i>Il mercato degli smartwatch</i>	93
3.2.3) <i>L'utilizzo del web nell'impresa</i>	95
3.2.4) <i>Analisi competitiva del sito web www.imsmart.com</i>	102
3.2.4.1) <i>Introduzione</i>	102
3.2.4.2) <i>Analisi sito "I'm S.p.a." e comparazione con i siti del settore</i>	104
3.3) Caso "Calzaturificio Voltan"	112
3.3.1) <i>L'impresa e il prodotto</i>	112
3.3.2) <i>Il mercato delle calzature</i>	115

3.3.3) <i>L'utilizzo del web nell'impresa</i>	116
3.3.4) <i>Analisi competitiva del sito web www.voltan1898.com</i>	120
3.3.4.1) <u>Introduzione</u>	120
3.3.4.2) <u>Analisi sito "Calzaturificio Voltan" e comparazione con i siti del settore</u>	121
3.4) Caso "Il Maltese Lab"	129
3.4.1) <i>L'impresa e il prodotto</i>	129
3.4.2) <i>Il mercato degli accessori moda</i>	130
3.4.3) <i>L'utilizzo del web nell'impresa</i>	132
3.4.4) <i>Analisi competitiva del sito web www.ilmalteselab.com</i>	137
3.4.4.1) <u>Introduzione</u>	137
3.4.4.2) <u>Analisi sito "Il Maltese Lab" e comparazione con i siti del settore</u>	139
3.5) Caso "Lago S.p.a."	146
3.5.1) <i>L'impresa e il prodotto</i>	146
3.5.2) <i>Il mercato dell'arredamento</i>	148
3.5.3) <i>L'utilizzo del web nell'impresa</i>	149
3.5.4) <i>Analisi competitiva del sito web www.lago.it</i>	155
3.5.4.1) <u>Introduzione</u>	155
3.5.4.2) <u>Analisi sito "Lago S.p.a." e comparazione con i siti del settore</u>	156
CONCLUSIONI	164
APPENDICE 1 - Intervista alle PMI	170
APPENDICE 2 - Analisi competitiva dei siti web: tabelle	172
BIBLIOGRAFIA	190
SITOGRAFIA	203

INTRODUZIONE

Le PMI svolgono un ruolo fondamentale all'interno del tessuto produttivo del nostro Paese, contribuendo in modo rilevante al suo sviluppo economico; esse rappresentano il 99,92%¹ delle imprese totali presenti e si distinguono per la loro capacità di adattamento al mercato, di innovazione e per la grande flessibilità, anche se sono spesso caratterizzate da limiti relativi alle risorse umane, finanziarie e tecnologiche.

I processi di internazionalizzazione divengono sempre più rilevanti negli anni e risultano ormai un must per le imprese che vogliono crescere e conquistare nuovi mercati di sbocco per le proprie attività.

La tesi si propone di descrivere tali processi dal punto di vista delle imprese di piccola e media dimensione, prestando particolare attenzione al ruolo svolto da Internet, dalle nuove tecnologie web e dagli strumenti di marketing online.

Il miglioramento delle comunicazioni e il fenomeno della globalizzazione hanno portato anche le PMI a considerare il mondo digitale una grossa opportunità da poter sfruttare per non essere escluse dal mercato globale e per aumentare le probabilità di successo in una logica di espansione internazionale. Internet rappresenta, infatti, un'ottima possibilità per sostenere o sostituire le modalità classiche di internazionalizzazione.

Le tecnologie web possono offrire benefici quali il raggiungimento di mercati distanti geograficamente e difficilmente raggiungibili, con una riduzione in termini di tempo e costi, permettendo alle PMI di superare le limitazioni e le barriere dimensionali che spesso le caratterizzano. Le competenze e le risorse necessarie per affacciarsi su mercati sconosciuti, si riducono in modo notevole grazie all'utilizzo della rete, consentendo a qualsiasi azienda di avere una propria "finestra sul mondo".

In questo elaborato l'attenzione sarà focalizzata sulle attività di marketing online e sugli strumenti web che favoriscono l'espansione estera: in particolare, sarà data attenzione all'utilizzo di social network, siti web ed e-commerce, che rappresentano un'alternativa e un

¹ Dato aggiornato al 2010.

complemento alle modalità di internazionalizzazione tradizionali, perché sono forme più veloci ed efficienti, oltre che più economiche.

Nonostante il riconoscimento assoluto delle potenzialità offerte dal web, molte ricerche dimostrano come il suo utilizzo all'interno delle PMI sia ancora ad uno stato primitivo: questo studio si propone di indagare il modo in cui le PMI utilizzano gli strumenti del marketing online per l'internazionalizzazione e di evidenziare eventuali differenze rispetto alla letteratura.

A questo scopo, l'elaborato si suddivide in tre parti. Un primo capitolo introduttivo espone le caratteristiche delle piccole medie imprese, le motivazioni, i vantaggi e i rischi che l'internazionalizzazione comporta e le differenti modalità di ingresso in un paese estero. Nel secondo capitolo è illustrato il rapporto delle PMI con il web, il modo in cui esse lo utilizzano a supporto dell'internazionalizzazione, le opportunità e i pericoli di Internet e il ruolo del web come strumento di marketing e comunicazione: in questo caso ci si concentra sul sito web, sul commercio elettronico e sui social network; alla fine del capitolo si illustra come Internet possa supportare le modalità di internazionalizzazione tradizionali. Il terzo ed ultimo capitolo propone l'analisi di quattro casi aziendali, in modo da verificare empiricamente l'utilizzo del web sotto il profilo dell'espansione internazionale ed eventualmente sottolineare le differenze rispetto alle argomentazioni proposte nella parte teorica: lo studio è stato realizzato mediante interviste presso le aziende ed effettuando l'analisi competitiva dei siti web. Le imprese considerate sono PMI appartenenti a diversi settori, con in comune l'utilizzo di Internet e degli strumenti del web a supporto dell'internazionalizzazione o come mezzo unico di espansione internazionale: esse sono "l'm S.p.a.", azienda produttrice di smartwatch; "Calzaturificio Voltan", produttore di scarpe in pelle da donna di alta qualità; "Il Maltese Lab", che si occupa della creazione di accessori – moda attraverso la personalizzazione di calzature e altri capi d'abbigliamento; "Lago S.p.a", azienda che opera nel settore dell'arredamento e design di alta gamma.

CAPITOLO I: L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

1.1) L'internazionalizzazione: una visione introduttiva

Con il termine internazionalizzazione si vuole indicare l'espansione geografica dell'attività economica di un'impresa al di fuori del proprio mercato nazionale; l'internazionalizzazione punta quindi allo sviluppo di un sistema che favorisca le relazioni oltre i confini nazionali, cercando nuovi mercati di sbocco per le attività economiche, commerciali e produttive.

Quando un'impresa decide di internazionalizzare le proprie attività, deve rapportarsi con rischi e incertezze propri di un ambiente totalmente o parzialmente diverso da quello domestico.

I processi di internazionalizzazione nell'economia mondiale divengono sempre più rilevanti a partire dal secondo Dopoguerra, periodo in cui nascono le grandi multinazionali americane, ma è con il fenomeno della globalizzazione, agli inizi degli anni '70, che l'internazionalizzazione accelera e si innesca un veloce processo di integrazione tra economie, che modifica per sempre lo scenario esistito fino ad allora. Secondo Rullani (1998) la globalizzazione è "il colpo di grazia che viene inferto al paradigma fordista, ormai in declino" e "prepara il terreno per il capitalismo prossimo venturo" (pagine VII e VIII).

Possiamo guardare alla globalizzazione quindi come ad un fenomeno che porta alla gestione su scala globale della catena del valore, le cui fasi possono essere coordinate sia all'interno dei confini dell'impresa, sia al di fuori di essi.

L'OCSE² definisce la globalizzazione come "un processo attraverso il quale mercati e produzione nei diversi paesi diventano sempre più interdipendenti, in virtù dello scambio di beni e servizi e del movimento di capitale e tecnologia".

La globalizzazione ha quindi portato ad un'evoluzione in senso transazionale degli scambi e sono diversi i fenomeni che hanno contribuito a questo: l'evoluzione dei mezzi di comunicazione, lo sviluppo crescente di nuove tecnologie nel campo dei trasporti e dell'informatica hanno permesso di rendere più facili gli scambi e di accedere a risorse presenti in diverse aree geografiche; nei decenni, quindi si è assistito ad un progresso

² Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico.

tecnologico che ha portato alla riduzione delle barriere comunicative e di scambio tra i paesi, favorendo l'allargamento della competizione internazionale e dando alle aziende una forte spinta all'internazionalizzazione. Inoltre la possibilità sempre maggiore di trasmettere in maniera istantanea informazioni e conoscenza ha permesso una riduzione delle separazioni geografiche e una sorta di integrazione tra diversi paesi, che col tempo ha portato ad omogeneità dei bisogni.

In questi scenari caratterizzati dalla globalizzazione, l'internazionalizzazione risulta ormai un passo quasi obbligatorio per le imprese volte alla crescita, le quali non devono però tralasciare le significative possibilità di rischio che l'ambiente internazionale porta con sé e che potrebbero compromettere la sopravvivenza dell'impresa stessa.

Ci si trova quindi di fronte ad un trade-off tra l'esigenza di adeguarsi alle mutazioni dell'ambiente e la difficile gestione del cambiamento.

Tutte queste considerazioni non valgono solamente per le imprese più grandi ma anche per le imprese di piccole dimensioni: l'espansione estera risulta sempre più una condizione necessaria per supportare la sopravvivenza e la crescita aziendale dei piccoli (Francioni, Egidi 2012); le imprese di piccola e media dimensione rappresentano un sistema che negli ultimi anni non si è sottratto alle sfide competitive che si sono presentate e anzi, le ha affrontate cercando di sfruttare al meglio i propri vantaggi, quali la flessibilità, e provando a limitare gli svantaggi dovuti alle dimensioni. Il miglioramento delle comunicazioni e la globalizzazione del mercato hanno portato anche le PMI a prendere in considerazione la scelta di internazionalizzare le proprie attività; un'analisi delle espansioni estere non può prescindere dalla considerazione delle imprese di minori dimensioni, visto e considerato il loro peso nell'economia Italiana.

1.2) Le PMI nella normativa europea

Il tessuto imprenditoriale italiano ed europeo è caratterizzato dalla forte presenza di piccole-medie imprese (PMI); esse costituiscono un tassello importante, se non fondamentale, dell'economia, ma la loro definizione non è cosa semplice.

È necessario tenere in considerazione il fatto che le PMI rappresentano una realtà articolata e due diverse imprese con requisiti dimensionali sostanzialmente uguali, possono essere completamente diverse per quanto riguarda l'organizzazione e la gestione d'azienda.

Occorre però adottare una definizione unitaria per soddisfare esigenze di chiarezza e automaticità e per rispondere ai fini normativi, oltre che per individuare le imprese che possono godere di particolari accessi al finanziamento agevolati riservati alle entità di piccola e media dimensione.

La Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE del 6 Maggio 2003, interviene nella definizione di piccole medie imprese e sostituisce la Raccomandazione della Commissione europea 1996/280 CE del 3 Aprile 1996. La normativa comunitaria è attiva dal 1° Gennaio 2005 e in Italia è stata recepita con il Decreto del Ministero delle Attività Produttive del 18 Aprile 2005, pubblicato sulla GU n. 238 del 12 Ottobre 2005.

Secondo la normativa del 1996, era considerata piccola impresa quella con un fatturato annuo inferiore ai 7 milioni di Euro o un attivo patrimoniale inferiore o pari ai 5 milioni di Euro e con un numero di addetti non superiore a 50.

Le modifiche introdotte dalla nuova normativa rispecchiano l'evoluzione dello scenario economico dal 1996: le soglie finanziarie sono state adeguate, dati gli sviluppi economici europei e il cambio dei prezzi, mentre le soglie relative agli effettivi rimangono ai livelli precedenti.

Per essere definita PMI, secondo la nuova definizione europea, innanzi tutto è necessario essere un'impresa. L'art. 1 della Raccomandazione³ considera imprese le imprese familiari, i lavoratori autonomi e le organizzazioni purché siano impegnate in un'attività economica; non è importante quindi la forma giuridica, considerata uno dei fattori qualitativi di determinazione nella letteratura economica. La suddivisione per categorie di imprese si

³ Art. 1 Raccomandazione: "Si considera impresa ogni entità, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, che eserciti un'attività economica. In particolare sono considerate tali le entità che esercitano un'attività artigianale o altre attività a titolo individuale o familiare, le società di persone o le associazioni che esercitino un'attività economica".

fonda sulla verifica della presenza di determinati parametri dimensionali, tenendo conto anche dell'autonomia dell'impresa.⁴

Innanzitutto, la normativa comunitaria definisce le categorie di imprese tenendo conto di tre criteri:

1. effettivi (numero di dipendenti);
2. fatturato annuo;
3. bilancio annuo.

Per qualificarsi come PMI, un'impresa deve rispettare le soglie relative al numero dei dipendenti ma può scegliere se seguire il criterio del fatturato annuo oppure quello del totale di bilancio, permettendo così ad imprese appartenenti a settori diversi di essere trattate equamente: in alcuni settori, infatti, il fatturato risulta essere maggiore per natura, ma non per questo un'impresa deve necessariamente rinunciare al titolo di piccola impresa.

L'articolo 2 della Raccomandazione⁵ dà il titolo di PMI a tre tipi di imprese: le microimprese, le piccole imprese e le medie imprese.

Le PMI sono imprese che hanno meno di 250 dipendenti, un fatturato annuo non superiore ai 50 milioni di euro o un totale di bilancio non superiore ai 43 milioni di euro.⁶

All'interno delle PMI si distinguono, come appena detto, le piccole imprese con un numero di addetti inferiore ai 50, un fatturato annuo o un bilancio totale non superiori ai 10 milioni

⁴ L'art. 3 definisce diversi tipi di imprese in rapporto alla dipendenza/ indipendenza rispetto ad altre imprese. Un'impresa può quindi essere considerata autonoma, associata o collegata. Per un'impresa autonoma i dati finanziari e il numero dei dipendenti si basano solamente sui conti annuali dell'impresa stessa. Per un'associata il calcolo dei dati viene effettuato cumulando in modo proporzionale i dati dell'impresa e quelli delle imprese associate. Per il calcolo nelle imprese collegate, si aggiungono ai dati della singola, tutti i dati (100%) delle imprese cui essa è collegata.

⁵ Art. 2 Raccomandazione: 1. "La categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR."

2. "Nella categoria delle PMI si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di EUR."

3. "Nella categoria delle PMI si definisce microimpresa un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di EUR."

⁶ Nel 1996: dipendenti inferiori a 250, fatturato non superiore a 40 milioni di euro, totale di bilancio non superiore a 27 milioni di euro.

di euro⁷ le micro-imprese con meno di 10 persone occupate, un fatturato o un bilancio annuo non superiori ai due milioni di euro⁷.

Tabella 1.1: Soglie di identificazione 1996 e 2003 a confronto

	Medie imprese	Piccole imprese	Microimprese
Raccomandazione 1996/280 CE	<u>Effettivi</u> : < 250 <u>Fatturato annuo</u> : ≤ 40 mln € <u>Totale di bilancio annuo</u> : ≤ 27 mln €	<u>Effettivi</u> : < 50 <u>Fatturato annuo</u> : ≤ 7 mln € <u>Totale di bilancio annuo</u> : ≤ 5 mln €	<u>Effettivi</u> : < 10 <u>Fatturato annuo</u> : non definito <u>Totale di bilancio annuo</u> : non definito
Raccomandazione 2003/361 CE	<u>Effettivi</u> : < 250 <u>Fatturato annuo</u> : ≤ 50 mln € <u>Totale di bilancio annuo</u> : ≤ 43 mln €	<u>Effettivi</u> : < 50 <u>Fatturato annuo</u> : ≤ 10 mln € <u>Totale di bilancio annuo</u> : ≤ 10 mln €	<u>Effettivi</u> : < 10 <u>Fatturato annuo</u> : ≤ 2 mln € <u>Totale di bilancio annuo</u> : ≤ 2 mln €

Ricordiamo che per poter entrare a far parte di una delle suddette categorie o per uscirne in modo definitivo i parametri devono essere superati per due esercizi consecutivi.

1.3) Vantaggi e svantaggi delle PMI

Tradizionalmente l'impresa di grandi dimensioni è considerata il paradigma del successo del capitalismo moderno, e da sempre si è evidenziato il ruolo subordinato della piccola impresa: le grandi dimensioni, infatti, favoriscono il conseguimento di economie di scala e concedono una maggiore forza contrattuale nei confronti di clienti, fornitori, istituzioni; un'impresa di grandi dimensioni, inoltre, gode della possibilità di influenzare il funzionamento del mercato.

Con lo shock petrolifero degli anni '70 e con il cambiamento dello scenario economico si arresta la crescita della domanda e aumentano instabilità, complessità e imprevedibilità dei mercati. Si cominciano a prendere in considerazione elementi come la capacità di rispondere in modo reattivo e veloce ai cambiamenti del mercato, l'elasticità e la creatività: le piccole

⁷ Nel 1996: dipendenti inferiori a 10.

imprese ben si adattano ai cambiamenti e il modello organizzativo della grande impresa diventa un'opzione, non più l'unica possibilità di successo.

Vediamo ora quali sono i punti di forza e di debolezza delle piccole imprese, in modo da poter comprendere le basi del successo e le fonti dei problemi (Russo, 1996, Cortesi 2004).

Per quanto riguarda i **vantaggi** delle piccole dimensioni consideriamo innanzi tutto la *specializzazione produttiva*: le piccole imprese tendono a valorizzare le risorse e le competenze interne e a concentrarsi su prodotti la cui realizzazione è frutto di esperienza accumulata. Ne risulta un'esplosione di creatività che permette di ottenere un prodotto di qualità⁸ elevata, frutto di passione, con sensibilità al design e attenzione ai dettagli: queste caratteristiche tendono a ridurre la concorrenza di prezzo e danno la possibilità alle imprese più piccole di rivolgersi anche a mercati di nicchia e di rafforzare la propria posizione negli scambi.

Nelle imprese di piccole dimensioni i rapporti tra imprenditore e il personale dell'azienda sono diretti e solitamente molto informali: Ghobaidan e Gallear (1996) dichiarano che "A salient feature of an organic organization is [...] the prevalence of loose and informal working relationship" e questa affermazione può ben spiegare ciò che accade in una piccola o media impresa. I dipendenti delle PMI lavorano a contatto diretto con l'imprenditore e sono facilmente influenzati da esso: nella piccola impresa assistiamo, quindi, ad una *flessibilità a livello organizzativo*, che consente una maggiore rapidità e semplicità di flussi informativi all'interno dell'azienda; non vi sono quindi appesantimenti burocratici che bloccano o limitano i flussi e che rendono i rapporti sempre più impersonali e anonimi⁹. Secondo Ghobadian e Gallear (1996) l'assenza di gerarchia garantisce alle piccole imprese di lavorare in un ambiente di lavoro più flessibile e permette al management di costruire solide relazioni personali con i dipendenti. Il basso livello di formalizzazione dei ruoli all'interno delle imprese di piccole dimensioni aiuta anche a rispondere in modo repentino agli stimoli del mercato di riferimento. Dinamicità e adattabilità sono perciò caratteristiche chiave per questo tipo di imprese. La mancanza di una gerarchia, unita alla forte relazione che lega i

⁸ Hallak e Schott (2005): "La qualità di un bene comprende tutti quegli attributi tangibili o intangibili che influenzano la valutazione economica del consumatore sul prodotto"

⁹ Costa G., & Gubitta P. (2008). "Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni". Milano, Mc Graw Hill.

membri dell'impresa e allo svolgimento interno di ogni fase del processo produttivo, comporta rapidità notevole nei processi decisionali, velocità di produzione e di risoluzione di problemi e tempestività nella consegna dei prodotti/servizi.

I rapporti diretti e informali con il vertice portano ad un ulteriore vantaggio per le PMI: il *personale* risulta *motivato*, in quanto direttamente a contatto con l'imprenditore che comunica con esso e incoraggia il lavoro e il raggiungimento degli obiettivi; l'informalità e i rapporti personali basati sulla confidenza e sull'interazione reciproca tra vertice e dipendenti creano un ambiente di lavoro confidenziale in cui la partecipazione dei lavoratori risulta quindi molto attiva: tutto ciò è favorito anche da legami di parentela che spesso esistono all'interno delle piccole aziende.

Le imprese di piccole- medie dimensioni sono inoltre caratterizzate da *flessibilità produttiva*: essa consente loro di realizzare prodotti/servizi rispettando i desideri dei clienti finali, fornendo a questi ultimi un prodotto che risponde ad una forte personalizzazione; è la comunicazione diretta tra cliente e impresa che aiuta quest'ultima ad essere maggiormente flessibile ai bisogni dei consumatori che variano costantemente. La flessibilità produttiva aiuta quindi le PMI ad adeguare in modo tempestivo la propria attività ai cambiamenti repentini in termini sia quantitativi che qualitativi della domanda: la flessibilità risulta quindi fortemente connessa alla variabilità dei mercati, è potenziata dal fenomeno della globalizzazione e fornisce alle imprese che ne sono dotate di affrontare i cambiamenti esterni in modo rapido e ricorrendo a innovazioni organizzative interne. Questa caratteristica permette alle imprese di piccole dimensioni di poter sopravvivere anche in ambienti di mercato turbolenti e in continua trasformazione.

Altro vantaggio della piccola impresa è insito nell'*integrazione locale* e nello stretto legame col territorio di appartenenza. L'impresa condivide con il tessuto locale valori culturali, sociali ed economici e questo facilita i rapporti con le autorità del luogo e con i clienti stessi. Il localismo risulta accentrato nei distretti industriali.

Conseguenza del forte legame con il territorio è un'approfondita *conoscenza del mercato* nel contesto locale, che facilita l'adattamento ai cambiamenti e permette una veloce variazione della strategia competitiva in base ai mutamenti ambientali.

Il localismo e la conoscenza del mercato permettono all'impresa una forte *vicinanza al cliente* e quindi una grande capacità di soddisfarlo e fidelizzarlo. Tutto ciò è conseguenza del più generale orientamento alle relazioni che possiedono le imprese di piccola dimensione: l'attenzione alle esigenze specifiche del cliente, la capacità di instaurare rapporti di fiducia e l'interesse per i dettagli aiutano l'impresa a soddisfare le esigenze del mercato, che spesso subisce cambiamenti repentini in termini di gusti e tendenze. La piccola impresa è dotata anche di una forte propensione al servizio, data la vicinanza al cliente finale e la conoscenza del consumatore stesso e del territorio.

Le PMI accumulano conoscenza ottimizzando le risorse interne e la trasformano in esperienza: quest'ultima è una delle risorse chiave per una PMI poiché risulta circoscritta alle figure dell'imprenditore e di poche altre persone interne all'azienda; l'esperienza, le conoscenze e la presenza di know-how tecnico ed imprenditoriale consolidati portano ad un *accumulo di potenzialità in termini di risorse umane*, che può divenire fonte di vantaggio competitivo sostenibile in quanto risorsa rara, di valore e difficilmente imitabile dai concorrenti (Barney, 2006).

Analizziamo ora i **punti di debolezza** che si possono individuare all'interno di imprese di piccole e medie dimensioni. Il successo delle piccole imprese è ancora strettamente legato alla figura imprenditoriale e alla sua esperienza perciò, se da un lato il basso livello di formalizzazione dei ruoli nelle PMI e la concentrazione delle responsabilità in capo alla figura dell'imprenditore aiutano il rapido adattamento ai cambiamenti, dall'altro creano *scarse possibilità di crescita professionale* poiché mancano percorsi di carriera ben definiti; tutto ciò porta ad una conseguente scarsità di figure qualificate che risultano poco attratte dalle possibilità di carriera limitate che la piccola impresa offre. La concentrazione delle attività e delle responsabilità in capo alla figura dell'imprenditore, unita al conseguente ridotto numero di livelli gerarchici, comporta che le decisioni siano prese sostanzialmente dall'imprenditore stesso, le cui azioni sono soggette alla sua individualità, intuizione ed esperienza, e non sono frutto di elaborazioni e consultazioni frequenti.

Per una piccola impresa è inoltre molto difficile sostenere la crescita dimensionale e mantenere la competitività in modo adeguato a causa della *limitatezza delle risorse finanziarie* e della difficoltà di ottenere finanziamenti; gli intermediari finanziari ripongono

poca fiducia nelle imprese di piccole dimensioni poiché valutano l'affidabilità in base alle disponibilità patrimoniali e non considerano per niente le opportunità imprenditoriali: le PMI sono considerate quindi come imprese che possono fornire limitate garanzie, soprattutto quando sono microimprese e relativamente giovani.

Altro punto debole consiste nel *focus sulla produzione*, con il conseguente tralasciare degli aspetti organizzativi e gestionali quali la logistica, la finanza, il controllo di gestione e il marketing. Il ridotto investimento in logiche di marketing porta spesso le piccole imprese a non avere un brand riconosciuto ed una forza di marca.

1.4) Le PMI in Italia

Le piccole-medie imprese, fino a pochi decenni fa erano comunemente considerate come unità incapaci di reggere la concorrenza a livello internazionale e inadatte ad avere prospettive future di successo: dopo il boom negli anni '60, dovuto ad una forte crescita della domanda interna, negli anni '70 e '80 entrano in crisi, ma nuovi modelli organizzativi come il distretto cominciano a supportare questa fase calante (Ricciardi, 2010; Cenciarini, Dallochio, Dell'Acqua, Etro, 2005). Le piccole imprese non hanno mai smesso di essere la colonna portante del sistema industriale italiano e, con la crisi del 2008, l'importanza di queste realtà è divenuta sempre più evidente, grazie alla loro notevole capacità di reagire tempestivamente ai cambiamenti del mercato e, più in generale, dell'ambiente esterno, mantenendo profittabilità e fungendo da traino per l'economia. Le piccole e medie imprese sono la base su cui si fonda il tessuto imprenditoriale italiano: secondo dati Istat¹⁰, infatti, nel 2010 le imprese attive nell'industria e nei servizi sono circa 4,5 milioni e il 95% di esse ha meno di 10 addetti, dando occupazione al 47% dei lavoratori totali. Il 20% degli addetti lavora nelle imprese di piccola dimensione e il 12,2% nelle medie imprese. Sono assai poco numerose le imprese che impiegano più di 250 addetti e ricoprono solamente lo 0,08% del totale, assorbendo il 21% dell'occupazione complessiva. La concentrazione maggiore dell'occupazione si colloca nel settore manifatturiero, che presenta un'occupazione del 23%, e a seguire nel settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio (20%) e nelle costruzioni (poco più del 10%). Il terziario è maggiormente caratterizzato dalle micro e piccole imprese, mentre il settore degli altri servizi (attività assicurative, finanziarie, sanità, agenzie di viaggio,

¹⁰ Dati ISTAT al 2010: Istat - Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA) - del 5 giugno 2012.

...) è caratterizzato dalla compresenza di micro-imprese e di aziende che occupano 250 addetti e oltre. Confrontando tali dati con quelli del 2009¹¹, notiamo che il numero di imprese rimane sostanzialmente invariato, mentre l'occupazione passa da 17,5 milioni del 2009 a 17 milioni del 2010. Per quanto riguarda le imprese oggetto della nostra analisi, abbiamo, tra il 2009 e il 2010, un aumento del 3,1% delle imprese con un addetto e si riducono le piccole e medie imprese. Un confronto con gli anni 2007 e 2008, ci fa notare che il numero delle imprese in Italia resta essenzialmente lo stesso: nel 2007 sono presenti 4,5 milioni di imprese che occupano 17,6 milioni di addetti; la prevalenza di micro-imprese è confermata dal 95% delle imprese che hanno meno di 10 addetti e occupano il 46% degli addetti stessi. Inoltre, il 21% lavora nelle piccole imprese, il 12,6% nelle medie e il 20% nelle imprese con più di 250 addetti, che rappresentano lo 0,08% del totale complessivo.¹² I dati del 2008¹³ sono molto simili, con un aumento dell'occupazione dell'1,6%, ma con la stessa prevalenza di imprese minori. I dati quindi, mostrando una continuità per diversi anni, confermano come il sistema produttivo italiano sia trainato dalle micro-imprese (Tabella 1.2): le dimensioni medie, infatti, sono assai piccole e negli anni non sono aumentate (3.9 addetti nel 2007, 4 nel 2008, 3.9 nel 2009 e 3.9 nel 2010) (dati ISTAT relativi ai diversi anni).

¹¹ Dati ISTAT al 2009: Istat- Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA)- del 1 giugno 2011.

¹² Dati ISTAT al 2007: Istat- Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA)- del 13 luglio 2009.

¹³ Dati ISTAT al 2008: Istat- Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA)- del 3 giugno 2010.

Tabella. 1.2: Numerosità delle imprese italiane anni 2007-2008-2009-2010

TIPO IMPRESA	NUMERO IMPRESE				% IMPRESE			
	Anno 2007	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010	Anno 2007	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010
Micro imprese	4.247.181	4.274.512	4.241.565	4.237.397	94,8%	94,7%	94,88%	94,99%
Piccole imprese	206.904	212.729	202.992	198.009	4,62%	4,71 %	4,54%	4,44%
Medie imprese	22.758	23.046	22.473	21.778	0,50%	0,51%	0,50%	0,49%
Grandi imprese	3.630	3.735	3.718	3.707	0,08%	0,08%	0,08%	0,08%
Totale	4.480.473	4.514.022	4.470.748	4.460.891	100%	100%	100%	100%
Totale PMI	4.476.843	4.510.287	4.467.030	4.457.184	99,92%	99,92%	99,92%	99,92%

Fonte: Rielaborazione personale dati ISTAT

Come possiamo vedere dalla tabella 1.2, il sistema imprenditoriale italiano è sbilanciato verso la piccola dimensione. Secondo gli ultimi calcoli relativi all'anno 2012 del Registro Imprese delle Camere di Commercio¹⁴, le imprese più piccole, dotate di maggiore flessibilità e capacità di adattamento alle variazioni del mercato, stanno superando in modo migliore la crisi: basti pensare che negli ultimi anni le imprese con più di 500 dipendenti sono diminuite a causa di chiusure o di riduzione dei lavoratori dipendenti.

Quando parliamo del ruolo delle PMI in Italia, non possiamo tralasciare il concetto di distretto industriale: esso è definito un' "entità socio-territoriale in cui una comunità di persone e una popolazione di imprese industriali si integrano reciprocamente"¹⁵. Le imprese dei distretti sono appartenenti ad uno stesso settore e specializzate in una determinata fase del processo produttivo, o in un prodotto o parte di esso e sono solitamente molto numerose e di piccola dimensione (micro, piccole o medie imprese). I distretti industriali si sono affermati principalmente nei settori tessili, calzaturieri, dell'abbigliamento, dei mobili,

¹⁴ Fonte: <http://www.impresanews.it/>

¹⁵ Fonte Istat: <http://www.istat.it/it/archivio/7117>

dell'oreficeria e molti dei seguenti settori rappresentano il nucleo iniziale dal quale si è affermato il Made in Italy. L'organizzazione distrettuale della maggior parte delle imprese italiane spiega il paradosso concernente l'esistenza di aziende molto spesso sottodimensionate e concentrate in settori perlopiù tradizionali, le quali però sono dotate di una spiccata capacità di competere a livello internazionale. Il concetto di distretti industriali deriva dagli studi di Marshall (1950), che li definisce "concentrazioni di settori specializzati in specifiche località"¹⁶. Un distretto, quindi prevede un'interrelazione produttiva tra imprese ed una componente socio-culturale.

Dalla tabella 1.3 notiamo ancora una volta come la prevalenza della struttura industriale sia costituita da imprese di micro e piccole dimensioni.

Tabella 1.3: Numero imprese nei distretti per dimensione (per classe di addetti)

	1-9	10-49	50-249	250 e più	Totale
Numero unità nei distretti per classe di addetti	1.024.060	66.806	8.005	594	1.099.465

Fonte: Istat - 8° Censimento generale dell'industria e dei servizi 2001

1.5) Alcune teorie sull'internazionalizzazione

Le teorie moderne sull'internazionalizzazione emergono dopo la Seconda Guerra Mondiale ed hanno ad oggetto l'impresa multinazionale, la quale insedia i propri stabilimenti all'estero e controlla attività anche molto varie tra loro in paesi diversi; essa sostituisce i flussi di esportazioni con produzioni nei mercati locali.

Le teorie sull'internazionalizzazione presenti in letteratura cercano di spiegare la scelta di effettuare investimenti diretti all'estero ed interpretarne l'evoluzione, ma non considerano le imprese di piccole dimensioni: ci si trova quindi di fronte ad un problema di adattamento delle stesse alle realtà minori.

Secondo la *teoria del vantaggio monopolistico* (Hymer, 1960), le imprese multinazionali che sono presenti all'estero con investimenti diretti, godono di un vantaggio in termini di risorse,

¹⁶ Cortesi A., & Alberti F., & Salvato C. (2004). *Le piccole imprese*. Roma, Carocci Editore.

tecnologie o esperienza rispetto ai concorrenti presenti nel nuovo mercato. Secondo Hymer, in base alle risorse disponibili nel mercato estero, l'impresa, per sfruttare i propri vantaggi in modo opportuno, sceglierà se esportare o produrre direttamente nella nuova area geografica: le imperfezioni del mercato, quali i costi di trasporto elevati e i trattamenti fiscali discriminatori portano verso la soluzione della produzione in loco. A questo punto l'impresa dovrà decidere se gestire le proprie unità all'estero in modo diretto o concedere licenze a terzi: l'incertezza e l'asimmetria informativa rendono rischiosa la concessione di licenze, inoltre il possesso di un know-how specifico e canali esclusivi di approvvigionamento possono essere valorizzati al meglio solamente con un investimento diretto.

Secondo la *teoria dell'internalizzazione* (Buckley e Casson 1976), le imprese sono spinte all'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri e a sostituire il mercato nell'organizzazione degli scambi economici; l'impresa multinazionale è considerata come un mercato con unità decentrate a livello internazionale che gestisce internamente le transazioni poiché riesce ad ottenere un costo minore in termini organizzativi rispetto al ricorso al mercato esterno.

Secondo l'approccio della *teoria eclettica* (Dunning 1981), l'internazionalizzazione dell'impresa attraverso IDE avviene solamente se si manifestano determinate condizioni. La prima condizione è rappresentata dal possesso di vantaggi competitivi esclusivi da parte dell'impresa, quali la disponibilità di risorse trasferibili all'estero a basso costo, la capacità di innovazione tecnologica, il possesso di skill specifiche. La seconda condizione consiste nella capacità di gestire internamente e integrare attività diverse e quindi ottenere vantaggi da internalizzazione: la presenza o meno di questa capacità permette all'impresa di scegliere tra investimenti diretti esteri o la concessione di licenze. Da ultimo consideriamo la condizione legata a vantaggi che dipendono da fattori istituzionali e produttivi del paese ospitante: agevolazioni fiscali, presenza di risorse naturali e di competenze locali, facilitazioni per gli investimenti esteri, costo ridotto dei fattori di produzione; questi vantaggi favoriscono l'installazione di unità produttive all'estero.

1.6) Motivazioni, vantaggi e rischi dell'internazionalizzazione

1.6.1) Motivazioni e vantaggi dell'internazionalizzazione

La decisione di entrare in un nuovo mercato estero consente senza dubbio di cogliere opportunità di sviluppo e possibilità di crescita per l'impresa che sta internazionalizzando.

Le motivazioni che spingono all'internazionalizzazione possono essere classificate in due categorie di fattori (Caroli, 2000):

1. Fattori interni;
2. Fattori esterni.

I primi sono connessi allo sviluppo della posizione competitiva (Caroli, 2000) e riguardano il modello specifico che l'impresa adotta per lo sviluppo e il rafforzamento competitivo, tramite le scelte degli attori aziendali.

I secondi riguardano la necessità di adeguamento all'ambiente e di sfruttamento delle opportunità che esso dà e possono essere considerati uno stimolo all'internazionalizzazione; il focus rimane, però, sui fattori interni poiché la scelta di intraprendere un'attività all'estero dipende sostanzialmente dalle caratteristiche dell'impresa dal punto di vista organizzativo, strategico e finanziario.

I fattori interni possono ulteriormente essere distinti sulla base di due variabili: le peculiari caratteristiche dell'imprenditore o degli attori aziendali con potere decisionale e le specificità del sistema aziendale; in particolare, è necessario tenere conto delle dimensioni dell'impresa in termini di asset tangibili e intangibili (Reid, 1983) e, più generalmente, delle risorse di cui l'azienda dispone come per esempio la capacità produttiva e organizzativa, la conoscenza specifica del mercato in cui si vuole espandere e la possibilità di adattare l'offerta alle caratteristiche del mercato di arrivo.

I fattori esterni, di origine ambientale, possono essere distinti principalmente in tre ulteriori fattori:

1. il superamento dei confini geografici nazionali, condizione inevitabile data la sempre minore protezione all'entrata e la sempre maggiore apertura da parte dei consumatori;
2. la saturazione del mercato locale;
3. la riduzione dei costi di trasporto e di comunicazione tra aree diverse.

Un obiettivo che si pone un'azienda quando decide di internazionalizzare è, quindi, la ricerca di nuovi mercati di sbocco, sia per contrastare la saturazione, sia per aumentare le quote di mercato, indispensabili per una crescita continua dell'impresa.

Non è da trascurare il fatto che un'azienda possa decidere di estendere i propri confini oltre il mercato locale per anticipare i concorrenti che potenzialmente potrebbero

internazionalizzare e raggiungere un vantaggio competitivo o per contrastare quelle imprese rivali che già si sono espanso e minacciano un rafforzamento della loro posizione.

L'impresa, nella decisione di espansione dei confini e di entrata in un nuovo mercato estero, tiene conto anche della possibilità di accedere a risorse locali, quali la manodopera o le materie prime a basso costo che permettono un abbattimento dei costi di produzione e il seguente aumento di competitività; oltre a ciò l'azienda che internazionalizza può avere come obiettivo da perseguire l'apprendimento di conoscenze e di modalità di gestione del paese estero.

Tali obiettivi sono intrinsecamente connessi alle finalità che l'azienda vuole raggiungere e sono ovviamente condizionati dalle caratteristiche della struttura aziendale.

Tendenzialmente, quindi, le spinte all'internazionalizzazione sono dovute alle caratteristiche del management e del sistema aziendale, alle risorse disponibili, alle caratteristiche del mercato estero; un'azienda si espande a livello internazionale per cercare nuove opportunità di sviluppo, nuovi mercati di sbocco, per anticipare i concorrenti e accedere a risorse estere a basso costo.

Gli stimoli all'internazionalizzazione da parte delle PMI sono differenti da quelle delle imprese di maggiori dimensioni perché influenzate da fattori specifici relativi principalmente alle loro caratteristiche distintive e a quelle dell'imprenditore: le risorse relativamente limitate portano le imprese di piccole dimensioni a scegliere modalità e strategie di internazionalizzazione assai diverse da quelle utilizzate dalle grandi imprese (Brouthers e Nakos 2004).

Prima di iniziare un processo di internazionalizzazione, vi è qualcosa o qualcuno all'interno o all'esterno dell'impresa che fornisce lo stimolo all'inizio del processo (Hollensen 1998); quando si parla di motivazioni legate all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese è necessario, innanzi tutto, tenere in considerazione la distinzione tra motivazioni attive e motivazioni reattive (Pepe, 1984). Alcune imprese decidono di operare in un mercato estero perché si manifestano determinate opportunità interessanti da cogliere, situazioni favorevoli da sfruttare e mercati più redditizi, senza una pianificazione dettagliata: in questo caso siamo di fronte a motivazioni di tipo *attivo*; questo tipo di motivazione è dovuta alla tipica capacità dell'impresa di piccola dimensione di operare in modo flessibile e di adattarsi alle

situazioni, consentendo di effettuare la scelta di internazionalizzazione in modo sostanzialmente opportunistico, ossia cogliendo in modo tempestivo e diretto le opportunità nel momento in cui si presentano. Non va dimenticato il possibile svantaggio di questo tipo di motivazioni: l'impresa può trovarsi ad affrontare un'attività complessa come l'internazionalizzazione senza alcuna preparazione.

Se la motivazione all'espansione estera nasce da una necessità, e quindi da una condizione di crisi o debolezza dell'impresa, siamo di fronte ad una scelta di tipo *reattivo*: in questo caso l'impresa si trova di fronte all'esigenza di trovare nuovi sbocchi perché il mercato nazionale è saturo o perché vuole smaltire un'eccedenza di produzione. Questo tipo di scelta, a differenza della precedente, comporta un'analisi dettagliata dei mercati obiettivo e la predisposizione di strategie ad hoc per eliminare la situazione di debolezza in cui l'azienda si trova. Le motivazioni di tipo reattivo sono abbastanza diffuse tra le PMI (Pepe, 1984): la diversificazione degli sbocchi di mercato conseguente ad una situazione di debolezza dell'impresa può permettere la redistribuzione del rischio e compensare eventuali insuccessi. Depperu (1993) sostiene che le aziende che hanno maggiori probabilità di successo nel mercato estero sono quelle spinte dall'obiettivo di crescita dell'impresa dovuta allo sfruttamento di particolari vantaggi competitivi e all'utilizzo di competenze, risorse e conoscenze solide possedute dall'impresa stessa, nonché alla ricerca del miglioramento delle stesse. Alcuni studi dimostrano, infatti, come le PMI scelgano di internazionalizzare le proprie attività sulla base di un orientamento di ricerca delle risorse che comporti il raggiungimento di vantaggi in termini di costi: questo è chiaramente dovuto al fatto che esse dispongono di risorse limitate, soprattutto dal punto di vista finanziario (Mason, Pauluzzo 2009).

Una ricerca svolta nel 2008 su un campione di 546 piccole e medie imprese italiane ¹⁷ ha rivelato come le principali motivazioni che spingono le piccole imprese a internazionalizzare siano:

¹⁷ Fonte: Cedrola E., & Battaglia L., & Tzannis A. (2008). *Piccole e medie imprese italiane oltre confine: un'indagine empirica*. [online]. Disponibile su http://www.escp-eap.eu/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/It/Cedrola_Battaglia_Tzannis.pdf [data accesso: 30/08/2013].

1. ricerca di nuovi mercati di sbocco per i prodotti (91%);
2. soddisfazione di richieste provenienti dall'estero (73%);
3. aumento dei profitti (69%).

Altre motivazioni sono da riscontrare nell'individuazione da parte delle PMI di partner strategici con cui collaborare, nella difesa del mercato da eventuali concorrenti, nella riduzione dei costi di produzione e in seguito alla disponibilità di incentivi da parte delle regioni o del Governo.

Una PMI quindi tende a decidere di internazionalizzare quando le sue opportunità diminuiscono nel mercato domestico a causa di una domanda stagnante o di una crescita lenta, quando vuole cogliere le opportunità per i propri prodotti che si presentano in altri paesi a causa della concorrenza limitata o del mercato in crescita, quando i propri clienti diventano globali e richiedono che l'impresa li segua nel proprio paese e quando riconoscono mercati più redditizi che promettono aumenti di profitto.

Altre motivazioni che spingono le imprese di piccole dimensioni a internazionalizzare sono quelle che riguardano il singolo imprenditore: un fattore chiave che distingue le piccole e medie imprese che internazionalizzano con successo è rappresentato dall'allineamento tra le intenzioni personali dell'imprenditore, le sue capacità di far business e la validità delle opportunità ambientali (Sirec e Mocnik 2010). Il soggettivismo che caratterizza le PMI è un punto focale nella scelta di espansione estera, tanto che la decisione stessa spesso deriva dal desiderio di prestigio dell'imprenditore e dalla consapevolezza di una probabile acquisizione di maggiori conoscenze e competenze dovuta alla maturazione dell'esperienza che verrà praticata nel paese estero (Pepe, 1984). Questo scaturisce chiaramente da una caratteristica peculiare delle piccole medie imprese, ossia il particolare assetto istituzionale, incentrato prevalentemente intorno alla figura dell'imprenditore: un caso particolare è costituito ad esempio dal fatto che, in Italia, la maggior parte delle PMI è a carattere familiare e questo comporta a maggior ragione la presenza dell'imprenditore, dei familiari a lui vicini e delle loro personali considerazioni in tutte le scelte aziendali, soprattutto in quelle relative all'internazionalizzazione (Depperu, 1993).

La scelta del mercato su cui internazionalizzare e le strategie di internazionalizzazione possono avvenire mediante un approccio sistematico o non sistematico (Andersen, Buvik,

2002). *L'approccio sistematico* richiede un processo decisionale strutturato e formalizzato: le imprese di piccola e media dimensione che scelgono il mercato mediante questo approccio eseguono analisi attente prima della decisione finale e utilizzano criteri oggettivi per la decisione. Gli studi affermano, però, che le imprese più piccole tendono a preferire un approccio *non sistematico* all'internazionalizzazione poiché considerano di poca importanza la formulazione di una strategia: ci si trova di fronte ad una gestione occasionale dei rapporti con gli altri paesi e questo principalmente a causa della ridotta formazione del management o della scarsità di risorse sia manageriali che finanziarie, che tendono a portare le PMI ad un approccio all'internazionalizzazione opportunistico e destrutturato (Venzin, Lojacono, Foce Massa Saluzzo, 2007). Anche dall'analisi dei dati dell'indagine empirica menzionata in precedenza ¹⁸ si osserva questo trend: le imprese tendono a internazionalizzare, più che per una scelta strategica di fondo, come reazione ai mutamenti ambientali e al presentarsi di opportunità. Ma l'internazionalizzazione è un percorso che va condotto con attente analisi, un forte grado di impegno e con metodologie e strategie differenti in base al paese in cui si opera e alle caratteristiche e agli obiettivi dell'impresa che vuole intraprendere la strada dell'espansione estera, altrimenti vi è il rischio di fallire e di rendere più concreti i possibili pericoli che l'impresa stessa incontra durante il processo di internazionalizzazione.

Un'azienda, tramite l'internazionalizzazione può giungere ad ottenere una serie di vantaggi possibili e di opportunità di sviluppo.

Intraprendere un percorso di internazionalizzazione permette di ottenere un allargamento del mercato da nazionale a internazionale con la conseguente possibilità di aumento del giro d'affari e dei profitti. L'espansione geografica, consente all'impresa di diversificare il rischio, evitando la pericolosa dipendenza da un solo mercato e consentendole quindi di affrontare e superare fasi di recessione economica che potrebbero interessare i singoli paesi. Altro vantaggio possibile consiste nell'allargamento del ciclo di vita di un prodotto, il quale può diventare obsoleto sul mercato nazionale ma rispondere ancora ai bisogni dei consumatori in un mercato estero meno sviluppato dal punto di vista industriale. L'attività globale può

¹⁸ Fonte: Cedrola E., & Battaglia L., & Tzannis A. (2008). *Piccole e medie imprese italiane oltre confine: un'indagine empirica*. [online]. Disponibile su http://www.escp-eap.eu/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/It/Cedrola_Battaglia_Tzannis.pdf [data accesso: 30/08/2013].

comportare anche vantaggi dal punto di vista dell'immagine aziendale, grazie all'opportunità di sfruttare la visibilità internazionale.

1.6.2) Rischi legati all'internazionalizzazione

La decisione di internazionalizzare presenta numerosi ostacoli e richiede la valutazione attenta di alcuni rischi, dovuti essenzialmente all'andamento della domanda nel mercato estero, alle risorse disponibili, al sistema politico, socio-culturale e normativo e alle condizioni di instabilità e incertezza che caratterizzano la scelta di espansione estera. Negli scambi con l'estero, infatti, i rischi che derivano dalla negoziazione dei prodotti e dei servizi hanno un maggiore rilievo rispetto a quelli esistenti nel mercato interno poiché quando un'impresa si affaccia su un nuovo mercato entra in contatto con diversità economiche, giuridiche, politiche e sociali. Molto spesso l'attrattiva di un mercato estero e i rischi che lo caratterizzano sono due variabili in correlazione poiché i paesi più rischiosi sono solitamente anche i meno esplorati e con mercati vergini (Cortesi, 2004).

Il termine "rischio" è definito come: " Situazione in cui un soggetto compie una scelta che può comportare esiti diversi; dunque il rischio è legato alla possibilità che si verifichi o meno l'evento più favorevole per il soggetto"¹⁹. Sulla base di ciò, analizziamo quindi nello specifico in quali rischi può incorrere l'impresa che internazionalizza e che possono precludere il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

1. Rischio economico

Questa tipologia di rischio è legata all'incontro tra l'azienda e il suo ambiente di riferimento: è un rischio tipico di ogni attività imprenditoriale e si accentua quando l'impresa espande i suoi confini geografici ed entra in contatto con un mercato nuovo di cui non ha piena conoscenza. Il costante cambiamento dell'ambiente esterno può portare condizioni di rischio dovute all'incertezza in cui l'impresa si trova ad operare. Il rischio economico è essenzialmente legato all'andamento della domanda e alla sua incertezza e volatilità: l'evoluzione repentina dei trend di domanda e dei bisogni dei consumatori, soprattutto nei paesi con elevati tassi di crescita, richiede una grande capacità da parte dell'azienda di rispondere ai segnali e adattare l'offerta di beni alle improvvise variazioni.

¹⁹ Enciclopedia Treccani

2. Rischio finanziario

Quando un'impresa internazionalizza può essere esposta a rischi dovuti alle oscillazioni nei tassi di cambio, che possono rapidamente trasformare un investimento profittevole in uno in perdita o viceversa (Barney, 2006).

3. Rischio politico

L'evoluzione degli scenari economici e politici ha da sempre una grande influenza sulle attività finanziarie e industriali di un paese. Un'impresa che espande i propri confini all'estero è sottoposta alle leggi del paese straniero: nei paesi emergenti, ci si può frequentemente trovare di fronte a potenziali interventi governativi improvvisi (come gli espropri), cambiamenti di governo, conflitti interni, terrorismo, innalzamento dei dazi, vincoli normativi e fiscali, tensioni sociali; risulta quindi fondamentale tenere in considerazione l'ambiente politico, selezionando attentamente il mercato nella fase iniziale di espansione e monitorandolo costantemente nelle fasi successive.

4. Rischio giuridico

Il rischio giuridico consiste nella possibilità di incorrere in liti giudiziarie a causa di una poco approfondita conoscenza delle leggi in vigore nel paese estero.

5. Rischio tecnico

Il rischio tecnico si presenta quando il prodotto dell'azienda non soddisfa le normative tecniche del paese estero, per esempio perché prodotto con un materiale che non rispetta i requisiti necessari stabiliti. Per evitare di incorrere in questo tipo di rischio è necessaria un'accurata ricerca di mercato.

6. Rischio di credito

Per rischio di credito si fa riferimento alla possibilità che l'impresa che vende il proprio prodotto o servizio, concedendo un credito ai propri clienti, non venga pagata a causa dell'insolvenza del compratore. Valutare questo tipo di rischio in paesi esteri è molto più complicato rispetto ad una valutazione a livello nazionale poiché ci si trova di fronte a situazioni caratterizzate da mancanza di informazioni o impossibilità di accedere a fonti attendibili; a questo si aggiunge la successiva difficoltà di poter recuperare il credito per l'impossibilità o la complessità di avviare azioni legali. Per questi motivi è opportuno che l'impresa verifichi il livello di rischio del paese estero e l'efficienza del sistema giudiziario.

1.6.3) Gli ostacoli all'internazionalizzazione delle PMI

Oltre a tutti questi rischi, che rappresentano un pericolo per qualsiasi impresa, vogliamo ora soffermare l'attenzione su quali sono i vincoli e i problemi specifici di una PMI che essa si trova ad affrontare quando decide di internazionalizzare: è innegabile che l'insediamento estero è un'occasione di sviluppo fondamentale, ma non va sottovalutata la serie di rischi e difficoltà che si presentano contemporaneamente alle opportunità. Innanzi tutto ricordiamo che le problematiche emergono principalmente poiché si amplia il raggio d'azione dell'impresa, la quale viene in contatto con un ambiente non familiare, aumentando così la possibilità che si presentino i rischi definiti sopra e che l'impresa incorra in costi maggiori e mancati profitti (Pepe, 1984). Un problema per un'impresa di piccole dimensioni che vuole internazionalizzare si riscontra nel possesso di una cultura dell'internazionalizzazione insufficiente o limitata: le imprese di piccole dimensioni sono spesso caratterizzate da una cultura contraria a impegnare risorse di tipo organizzativo, manageriale e finanziario per affacciarsi su un mercato sostanzialmente diverso da quello di origine, anche perché molto spesso i vantaggi competitivi di cui esse godono sono intrinsecamente legati al territorio in cui operano e sembrano difficilmente replicabili nel territorio estero (Mariotti e Mutinelli 2003). Questo limite culturale deriva soprattutto dal fatto che l'imprenditore è solitamente dotato di un orientamento alla continuità, più che al cambiamento e da solo non è in grado di gestire in modo adeguato livelli di complessità elevati e tendenzialmente crescenti (Cortesi, 2004): l'imprenditore può essere anche impreparato dal punto di vista linguistico ed essere diffidente verso ambienti culturalmente diversi. Molto spesso, inoltre, l'esperienza internazionale delle PMI non va oltre l'esportazione dei prodotti perciò spesso le imprese stesse si trovano impreparate ad affrontare strade più complesse. Il coordinamento delle attività estere risulta quindi assai difficile, soprattutto a causa dei limiti nella disponibilità di risorse manageriali: la figura dell'imprenditore ricopre una numerosità di ruoli, che vanno dalla partecipazione alle attività quotidiane dell'impresa, allo stabilire decisioni strategiche di maggiore importanza, come può essere l'attività di internazionalizzazione e di gestione della stessa che lo portano ad avere una mancanza di tempo per valutare accuratamente ogni attività di crescita. A tutto ciò si accompagna la difficoltà di reperire risorse umane adeguate ad affrontare il percorso di espansione estera dell'impresa e a ricoprire ruoli necessari allo sviluppo della stessa: il personale interno di una piccola impresa è infatti dotato di

competenze specializzate per quanto riguarda il prodotto e il processo, ma non ha competenze gestionali, che sono fondamentali al coordinamento delle attività in risposta alle dinamiche ambientali e al raggiungimento della crescita e del successo internazionale (Pepe 1984, Mariotti e Mutinelli 2003). Altro punto debole risiede nella carenza di elaborazione strategica: la maggior parte delle piccole imprese non ritiene necessario elaborare una strategia dettagliata e modelli formalizzati per espandere le proprie attività all'estero; le scelte di internazionalizzazione derivano dalla dirigenza dell'impresa, che come abbiamo visto è costituita nella maggior parte dei casi dalla sola figura dell'imprenditore. L'intuito e le competenze dell'imprenditore stesso risultano quindi le sole fonti per un probabile successo: ma la semplicità con cui si prendono le decisioni, se può essere un punto di forza nel mercato nazionale, risulta rischioso in una prospettiva internazionale poiché può portare a scelte azzardate e inefficienti che possono divenire irreversibili. Per quanto un'impresa di piccole dimensioni possa sforzarsi ad effettuare delle scelte sulla base di un approccio strategico ben definito, essa si trova di fronte a delle limitazioni dovute alla difficoltà di reperire informazioni sul mercato estero: l'incompletezza o la mancanza di informazioni può causare errori per quanto riguarda la scelta del paese, le modalità di internazionalizzazione e i tempi della stessa.

In una prospettiva di internazionalizzazione non va tralasciata la necessità di risorse finanziarie e la capacità di gestione di esse, che rappresentano un elemento indispensabile per sostenere un processo di crescita e l'ingresso in nuovi mercati; ma le piccole imprese sono note per avere limitate risorse di questo tipo e si trovano spesso in difficoltà a causa dell'esigenza di ottenere finanziamenti. Le PMI possono risultare riluttanti ad allargare a terzi la partecipazione al capitale aziendale, dato il loro storico assetto istituzionale (Cortesi, 2004), anche se la dimensione internazionale può richiedere la raccolta di informazioni accurate, innovazioni tecnologiche e un miglioramento delle funzioni commerciali, non ottenibili facilmente senza aiuti esterni. Gli intermediari finanziari, inoltre, spesso tendono a valutare l'impresa in base alle sue dimensioni e disponibilità, invece che in funzione di una possibile crescita futura (Mariotti e Mutinelli 2003) e non concedono loro i finanziamenti di cui necessitano.

In conclusione, un'impresa di piccole o medie dimensioni che vuole implementare un processo di internazionalizzazione, deve essere pronta a modificare il proprio assetto d'impresa e le modalità di gestione acquisite nel tempo. Inoltre, ricordiamo che se la singola impresa è caratterizzata da grossi limiti nella realizzazione delle strategie di espansione estera, essa può superarli ricercando collaborazioni con altre imprese: queste strategie collaborative sono caratteristiche delle imprese localizzate nei distretti industriali (Ricciardi, 2011).

1.7) Scelta dei paesi e dei mercati verso cui indirizzare le strategie di internazionalizzazione

Il processo di internazionalizzazione ha come punto focale la scelta del paese nel quale operare: la decisione risulta cruciale poiché è caratterizzata da forte incertezza, è sostanzialmente irreversibile o difficilmente modificabile ed è la base per il possibile sviluppo futuro dell'impresa stessa. Quando l'impresa sceglie il paese di destinazione, deve perciò effettuare un'attenta valutazione dell'ambiente di business, dei driver di domanda e del grado di attrattività del mercato; quest'ultimo è rappresentato da elementi che possono essere opportunità o minacce per l'azienda e che sono però al di fuori del suo controllo, come per esempio il quadro socio-economico. L'impresa dovrà ovviamente definire in modo preventivo gli eventuali rischi in cui può incorrere e il vantaggio competitivo che intende conseguire.

Oltre al grado di rischio, che abbiamo già analizzato in dettaglio, nella scelta del paese di destinazione, l'impresa deve tenere in considerazione la distanza geografica e quella culturale. Quest'ultima dipende dalle caratteristiche specifiche del paese, come la struttura politica, la lingua parlata, le tradizioni, le credenze, i miti e la storia più o meno recente. Maggiore sarà la distanza tra la cultura del paese di origine e quella del paese da raggiungere, più sarà difficile intraprendere una strada di internazionalizzazione e intrattenere relazioni col paese stesso: molto spesso l'impresa, quando comincia ad espandere i propri confini, si ritrova a contatto con culture e modi di vivere assai diversi da quelli conosciuti, per cui nascono spesso problematiche riguardanti la realizzazione di rapporti commerciali e non; è necessario, perciò, comprendere nel modo più profondo

possibile le tradizioni e gli aspetti culturali che caratterizzano il paese verso cui si vuole internazionalizzare, in modo da gestire i comportamenti e le relazioni con gli interlocutori.

A questo proposito, Hofstede (1985) ha cercato di associare le culture nazionali alle particolarità della struttura dell'impresa e al comportamento del management.

I tratti delle culture nazionali, che le differenziano l'una dall'altra, sono quattro:

- 1) Grado di individualismo o di collettivismo: l'individualismo aumenta all'aumentare della ricchezza di un paese e quando esso prevale rende maggiore il rischio di comportamenti opportunistici; dove il grado di individualismo non è accentuato, invece, prevalgono reti sociali basate sulla fiducia.
- 2) Distanza gerarchica: in alcune società le diseguaglianze tra individui, ossia le diversità biologiche e di capacità, sono ben tollerate e addirittura accentuate, in altre sono totalmente evitate.
- 3) Controllo dell'incertezza: esso è debole quando gli individui sono indotti ad accettare l'incertezza e il rischio, quindi tollerano il fatto di non poter prevedere il futuro, mentre è forte quando sono presenti istituzioni che cercano di dare sicurezza ed evitare i problemi, attraverso la definizione di regole e formalizzazioni.
- 4) Mascolinità / Femminilità della cultura: questo parametro consiste nell'assunzione da parte degli individui (sia maschi che femmine) di atteggiamenti, caratteristiche e valori tradizionalmente maschili, come la performance, il successo, la competizione, il denaro o femminili, come il desiderio di avere relazioni personali, il servizio, la cura agli altri, la cooperazione, la qualità della vita. Nei paesi in cui prevalgono gli atteggiamenti maschili gli individui sono alla ricerca della remunerazione e di opportunità di carriera che permettano loro di avere accesso ad incarichi migliori e più impegnativi; dove primeggiano le caratteristiche femminili, le persone all'interno di un'impresa sono alla ricerca di buone relazioni con i colleghi e con il capo, danno molta importanza all'ambiente di lavoro e tendono ad essere fedeli all'azienda.

Questi fattori, combinati assieme in modo differente, danno diversi risultati: per pianificare strategie efficaci, le imprese che internazionalizzano devono comprendere appieno l'influenza del contesto culturale e l'impatto delle proprie azioni in esso.

Altro ruolo di rilievo è rivestito dalla distanza geografica: essa non necessariamente è collegata a quella culturale poiché le passate colonizzazioni e migrazioni, ad esempio, hanno reso molto simili dal punto di vista culturale paesi distanti geograficamente (per esempio Canada e Francia, Spagna e Argentina, ...). La distanza geografica rimane ancor oggi un punto critico per le imprese che vogliono internazionalizzare: sebbene i flussi di beni siano meno difficoltosi grazie all'avvento delle tecnologie informatiche e di comunicazione, essi rimangono soggetti a costi e tempi di trasporto spesso molto elevati.

1.8) Le principali modalità d'ingresso

1.8.1) Introduzione

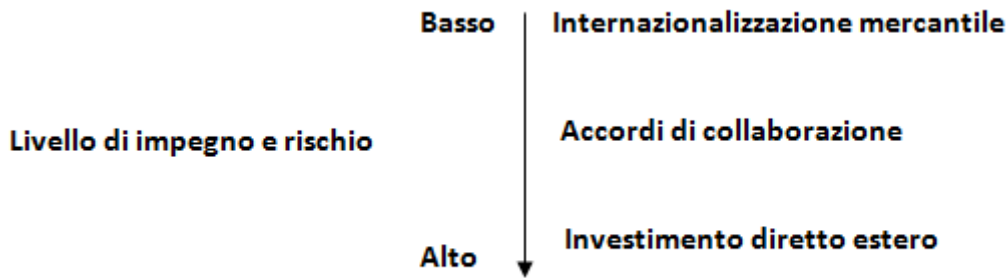
Il passo successivo, dopo aver individuato il paese e il mercato-obiettivo, consiste nella scelta delle diverse modalità di market entry nel mercato estero. Le alternative strategiche da realizzare sono numerose ma, tendenzialmente le imprese possono organizzare le loro attività di internazionalizzazione secondo le seguenti modalità (Maiorino, 2006), che si differenziano sulla base del grado di controllo e di impegno richiesto all'impresa, delle risorse necessarie, della rischiosità (Figura 1.1):

- a) internazionalizzazione mercantile: esportazione e commercializzazione all'estero di beni e servizi realizzati nel paese d'origine;
- b) internazionalizzazione produttiva: l'impresa costituisce unità produttive per l'investimento diretto estero;
- c) forme di collaborazione: accordi commerciali e contratti ed accordi che consentono di vendere la tecnologia ad attori locali.

Da ultimo è da ricordare il sempre più crescente utilizzo di Internet come modalità di inserimento nei mercati esteri o come supporto all'internazionalizzazione.

La scelta della modalità rappresenta una fase critica perché comporta spesso un ingente investimento di tempo e risorse, che la rende difficilmente reversibile nel breve periodo.

Figura 1.1 Le modalità di entrata



Fonte: rielaborazione personale informazioni tratte da Maiorino S. (2006). *Le strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*. Milano, Editrice Le Fonti.

1.8.2) Internazionalizzazione mercantile: Esportazione diretta e indiretta

Le esportazioni rappresentano la modalità di entrata in un nuovo mercato più diffusa perché è attuabile in tempi veloci e non richiede un alto livello di impegno, rendendola una strategia realizzabile anche per le piccole imprese; la relativamente bassa quantità di investimenti necessari per l'attuazione di questa strategia, la rende meno aleatoria e con un alto grado di reversibilità. Con questa modalità l'impresa commercializza all'estero i suoi prodotti, realizzati nel paese di origine. Le esportazioni si suddividono in due forme distinte: esportazione diretta e indiretta.

Esportazione diretta

Nell'esportazione diretta è l'impresa stessa che cerca di ottenere per conto proprio uno sbocco commerciale in un Paese estero: essa vende al consumatore finale o ad un soggetto del mercato estero tramite una propria organizzazione commerciale di vendita, che può avere un diverso grado di profondità. L'impresa può servirsi di agenti, che sono intermediari indipendenti specializzati per area o per prodotto o di rappresentanti, veri e propri dipendenti dell'azienda che vendono in nome e per conto di essa. Nell'esportazione di questo tipo vi è una sorta di interazione diretta col cliente, che consente la personalizzazione e l'aggiustamento delle politiche commerciali secondo le tendenze del mercato e la possibilità di ottenere un margine di profitto maggiore.

Mediante l'esportazione diretta, l'impresa realizza una penetrazione più incisiva del mercato estero di riferimento poiché non si avvale dell'ausilio di intermediari: l'azienda deve perciò

saper coordinare autonomamente la forza vendita sul mercato straniero e assumersi i rischi solitamente sopportati dagli intermediari stessi.

Esportazione indiretta

L'esportazione indiretta è caratterizzata dalla presenza di società di distribuzione che si interpongono tra l'impresa e il cliente estero finale e cui sono delegati i processi di organizzazione della vendita: in questo caso, quindi, l'azienda fa uso di intermediari. I vantaggi dell'esportazione indiretta sono: un minore impiego di risorse rispetto all'esportazione diretta e il fatto che i costi e le complicazioni sono sopportati dagli intermediari commerciali; vi sono però degli svantaggi come l'assenza di contatto diretto col mercato estero e la mancanza di controllo sul processo di distribuzione e vendita. L'esportazione indiretta risulta quindi una soluzione veloce ed è adatta alle imprese che adottano un approccio graduale all'internazionalizzazione, passando da soluzioni meno rischiose a soluzioni più complicate.

1.8.3) Internazionalizzazione produttiva: Investimenti Diretti Esteri

A causa della competizione sempre più intensa, le imprese che vogliono internazionalizzare devono cercare una presenza nei mercati di destinazione il più continua e duratura possibile e devono sostenere molti sacrifici per creare e mantenere un vantaggio competitivo.

Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) sono un tipo di investimento, con il quale un'impresa è volta a realizzare un nuovo stabilimento produttivo in un paese estero (investimenti *greenfield*) o ad acquisire un'impresa già esistente (investimenti *brownfield*); la scelta di costituire un'unità produttiva all'estero è associata a un livello massimo di commitment e comporta un ingente investimento di risorse in termini sia finanziari sia manageriali. La differenza tra la scelta di investimenti *greenfield* e investimenti *brownfield* risiede sostanzialmente nelle risorse che l'impresa è in grado di investire: infatti, nel caso dell'acquisizione di un'impresa già esistente, l'investimento necessario sarà notevolmente maggiore (costi finanziari e difficoltà di trasferimento di know-how) e possono presentarsi problemi di integrazione dopo l'acquisizione dell'impresa stessa; l'investimento sostenuto può però essere compensato dalla semplificazione dei problemi che riguardano la conoscenza dei clienti nel mercato e l'organizzazione delle risorse umane.

L'investimento di tipo greenfield richiede molto più tempo e, più delle altre forme di internazionalizzazione, necessita dell'acquisizione di informazioni di diversa natura riguardanti il paese scelto per l'insediamento, come per esempio le normative societarie e fiscali. Questa modalità di IDE presenta, inoltre, alcune problematiche: innanzi tutto sopraggiungono dei problemi per quanto riguarda gli standard da rispettare nella costruzione fisica dell'unità produttiva; inoltre si riscontra una sostanziale difficoltà nella recluta e nella formazione delle risorse umane.

La scelta tra investimento greenfield o brownfield è influenzata da diversi fattori:

1) Innanzi tutto se un'impresa opera in mercati che si differenziano tra loro, tendenzialmente le unità all'estero saranno aziende esistenti dotate di un bagaglio di conoscenze e di risorse adatte al rapporto con il contesto locale; se un'impresa opera invece in un mercato globale che risulta integrato, il punto focale non è l'adattamento, perciò le imprese preferiscono costruire ex novo unità produttive, in modo da poter cercare la massima efficienza.

2) Altro fattore da tenere in considerazione è la sostenibilità dei vantaggi competitivi dei concorrenti presenti da tempo nel mercato estero: quando essi godono di tali privilegi, grazie all'acquisizione nel tempo di conoscenze, competenze e risorse, è più conveniente per l'impresa, acquisire un'azienda esistente, anche se l'investimento risulta costoso, in quanto in questo modo sarà più facile cercare di assicurarsi un vantaggio. Con un investimento greenfield sarebbe molto più complicato guadagnare quote di mercato importanti.

3) Se il mercato è particolarmente dinamico è più facile per l'impresa sostenere un investimento di tipo brownfield, in modo da entrare tempestivamente e con una posizione già creata; una scelta di creazione di un'unità produttiva ex novo richiederebbe molto più tempo.

La costituzione di un insediamento produttivo punta alla realizzazione del prodotto nel paese estero e vuole far raggiungere all'impresa gli obiettivi di riduzione dei costi di produzione, acquisizione di risorse che altrimenti non potrebbe sfruttare, avvicinamento al mercato locale, sfruttamento del minor costo del lavoro. I benefici degli Investimenti Diretti Esteri si sostanziano nel conseguimento di una solida conoscenza dei mercati esteri, nel trasferimento di tecnologie innovative sul territorio, nello sviluppo di un adeguato know-

how, nella riduzione dei costi di trasporto dei prodotti e del costo dei materiali di produzione che, spesso, possono essere minori nel nuovo territorio. Gli IDE hanno però anche potenziali effetti negativi: innanzi tutto vi è un elevato bisogno di risorse per effettuare questo tipo di investimento e ciò genera senza alcun dubbio un alto grado di rischio; come seconda cosa, è da tenere in considerazione la complessità per l'ottenimento di informazioni necessarie ad avviare una decisione di investimento di successo; inoltre risulta particolarmente difficoltoso disinvestire in caso di fallimento e i risultati sono ottenuti con lentezza.

L'impresa decide di effettuare questo tipo di internazionalizzazione quando vuole mantenere il controllo diretto delle attività nel paese estero, senza correre rischi di conflitto con eventuali intermediari.

1.8.4) Accordi di collaborazione

Gli accordi di collaborazione tra imprese e soggetti terzi sono cooperazioni create per un medio/lungo periodo che permettono all'impresa di vendere il proprio prodotto sul mercato estero mediante un accordo predefinito con un'impresa del luogo che dispone di una propria struttura organizzativa e commerciale.

Questi accordi permettono di conseguire benefici non facilmente ottenibili dall'impresa singola, come per esempio la possibilità di raggiungere da subito livelli operativi competitivi e la riduzione dei tempi di ingresso nel mercato estero dovuta appunto all'utilizzazione di una struttura già consolidata e di competenze già formate; le strategie collaborative per l'internazionalizzazione, inoltre, consentono una diversificazione dei rischi e dei costi tra diversi soggetti. Esse però richiedono una costante attività di interazione con i partner e quindi un continuo dispendio di tempo e risorse umane.

Solitamente un'impresa ricorre agli accordi contrattuali quando il mercato estero non giustifica l'investimento, date le sue piccole dimensioni, o quando il rischio è elevato: in questo caso l'impresa decide di stipulare accordi per fare un test sul mercato prima di intraprendere azioni di tipo diretto che risulterebbero difficilmente reversibili.

Vi sono varie tipologie di accordi di collaborazione che permettono la creazione di partnership tra impresa e soggetti terzi. I principali sono: contratto di produzione, licensing, franchising, joint venture. (Caroli, Lipparini 2002).

Nel *contratto di produzione* l'impresa produttrice conferisce l'incarico ad un'impresa estera di fabbricare o costruire il proprio prodotto e tiene per sé la gestione delle funzioni di commercializzazione, di distribuzione del prodotto stesso, di marketing e di servizio al cliente. Tale strategia d'entrata è quindi una sorta di outsourcing internazionale per delocalizzare produzioni in paesi con costi di manodopera e di materie prime minori. Il contratto di produzione permette di sfruttare al massimo i vantaggi legati al fatto che i prodotti si trovano già nel luogo dove devono essere successivamente venduti, evitando in questo modo anche eventuali tariffe di esportazione. L'impresa può però perdere il controllo del processo produttivo e accorgersi che i prodotti non rispondono alle specifiche qualitative standard richieste.

Nel *licensing*, un'impresa produttrice (licensor) concede al soggetto di un paese estero (licensee) il diritto di utilizzare e sfruttare economicamente, in un determinato territorio, asset materiali e immateriali di sua proprietà, quindi la tecnologia e il know-how per la produzione di un prodotto.

Attraverso il licensing l'impresa produttrice può venire a contatto in maniera preliminare con il mercato e acquisire informazioni da utilizzare in futuro per avviare una forma di internazionalizzazione diretta; inoltre entra in modo pressoché veloce nel mercato estero con costi di investimento relativamente bassi e sfrutta le capacità imprenditoriali e di organizzazione del licensee. Rimane però il pericolo di appropriazione da parte del licensee delle tecnologie trasferite per avviare una competizione in futuro; inoltre, in caso di cessione di marchi, il licensee potrebbe attuare comportamenti che mirano al danneggiamento dell'immagine aziendale.

Il *franchising* è una forma di collaborazione tra l'impresa produttrice (franchiser) e un'impresa estera (franchisee) con cui viene definito un accordo di collaborazione in base al quale la prima concede alla seconda i diritti di distribuzione di beni o servizi e di utilizzazione della formula commerciale sfruttando il marchio e l'insegna dell'impresa produttrice.

Il franchiser quindi trasferisce il diritto al franchisee di usare il proprio marchio e format di vendita, dietro un corrispettivo che comprende una quota fissa iniziale e delle royalties sulle vendite; il franchisee deve costituire il punto vendita e si fa carico del rischio della mancata vendita dei prodotti, oltre che dei costi relativi alla distribuzione. In questa forma di

collaborazione, quindi, il rischio risulta ripartito tra il franchiser e il franchisee, l'immagine aziendale risulta uniforme a livello internazionale e si può ottenere una migliore conoscenza del mercato e delle esigenze del consumatore, data la vicinanza ad esso.

Il franchising presenta, però, costi di monitoraggio per controllare che gli standard siano rispettati e vi è il rischio di una futura competizione da parte del franchisee o della scarsità di capacità di tipo organizzativo, finanziario e/o gestionale del partner stesso.

La *joint venture* è una forma di legame collaborativo tra imprese che hanno obblighi e responsabilità ripartiti, creato allo scopo di cooperare e raggiungere obiettivi comuni: risulta indispensabile, in questa tipologia di accordo, la condivisione del know-how tra imprese, in modo da congiungere le conoscenze e le risorse complementari; l'oggetto della collaborazione può essere commerciale o produttivo.

L'accordo di joint-venture può portare alla costituzione di una società partecipata dalle parti (equity joint venture) o a un semplice accordo contrattuale (non equity joint venture). Con queste strategie le imprese perseguono l'obiettivo di avere una stabile presenza sul mercato estero scelto: molto spesso avere un partner locale aiuta a colmare le lacune di radicamento sul mercato di riferimento. Una joint venture consente di condividere, oltre che gli obiettivi, anche i rischi e la tecnologia. La costituzione di tale accordo può essere scelta come strategia di internazionalizzazione per la volontà da parte dell'impresa produttrice di accedere a risorse e competenze complementari, perché è l'unica forma di entrata concessa dal paese estero o perché vi è la necessità di ridurre il rischio legato all'entrata.

Una joint venture permette, grazie alla presenza di un partner estero, un migliore approccio per l'impresa nei confronti di un mercato sostanzialmente sconosciuto.

Un rischio incombente nella joint venture rimane il fallimento della stessa: molte volte la difficoltà di comunicazione e le differenze manageriali e culturali non permettono che i diversi partner puntino al raggiungimento degli stessi obiettivi.

Vi sono anche altri tipi di rischio possibile, che sono simili a quelli visti per licensing e per il franchising, ossia relativi alla difficoltà di integrazione, ai possibili comportamenti opportunistici dei partner e alla variazione delle condizioni iniziali di accordo.

1.8.5) Internet e commercio elettronico

Si parla di commercio elettronico internazionale quando la compravendita di prodotti e servizi avviene attraverso l'uso di reti telematiche o di Internet.

Negli ultimi anni Internet è divenuto un nuovo canale di vendita e il commercio elettronico è utilizzato sempre più spesso come modalità di internazionalizzazione dell'impresa: per molte imprese, è un mezzo ulteriore per vendere i propri prodotti, per alcune è addirittura il solo. Questo strumento rappresenta senza dubbio un'ottima opportunità per raggiungere direttamente il mercato obiettivo, riducendo in modo considerevole sia i tempi che i costi. Il sito dell'impresa può essere utilizzato per dare adeguata visibilità ai prodotti, stabilendo un contatto significativo dal punto di vista commerciale con i clienti esteri, e può essere anche punto di accesso per la vendita dei prodotti, attraverso la sezione acquisti.

Questo metodo di vendita assicura una rapida risposta alle esigenze del cliente e può potenzialmente raggiungere un ampio bacino di potenziali acquirenti; dal punto di vista del cliente permette di avere a disposizione una gamma più ampia di prodotti e servizi confrontabili tra loro e consente la personalizzazione in base alle proprie esigenze, oltre che una riduzione del tempo di confronto. Il commercio elettronico presenta però svantaggi legati, per esempio, alla percezione di sicurezza dei pagamenti in rete e all'impossibilità di avere un contatto fisico col prodotto. Dal punto di vista dell'impresa consente una riduzione dei costi di comunicazione e una maggiore possibilità di raggiungere il mercato globale. Questo argomento sarà affrontato in dettaglio nel capitolo II.

Le modalità di internazionalizzazione appena analizzate, ad eccezione di internet, in letteratura, fanno riferimento alle grandi imprese e, molto spesso non sono adatte alle esigenze delle più piccole perché non tengono conto delle limitazioni di risorse cui esse sono soggette (Lis, Nienstedt, Proner, Yalazi 2012); talvolta però possono essere applicate anche alle piccole e medie imprese, con adattamenti e modifiche secondo necessità.

1.9) Come individuare la modalità adatta

La decisione da parte di un'impresa di espandere le proprie attività in un territorio straniero pone la stessa di fronte alla scelta della modalità di entrata più adatta a sviluppare strategie e politiche di marketing di successo: la scelta della modalità per l'internazionalizzazione è fondamentale per la buona riuscita dell'impresa nel nuovo mercato. Come abbiamo

constatato nei paragrafi precedenti, le alternative risultano assai numerose e ognuna di esse comporta dei possibili vantaggi e rischi per l'impresa. Per individuare la modalità più adatta all'impresa, è necessario considerare molti fattori, tra i quali: i benefici attesi nel breve e nel lungo periodo, gli obiettivi di mercato, la struttura distributiva estera, la capacità dell'impresa stessa di sfruttare i punti di forza ed eliminare i punti di debolezza, le caratteristiche specifiche dei consumatori finali, i costi per l'attuazione della modalità di internazionalizzazione e per la corretta gestione della stessa, il tipo di concorrenza presente nel mercato estero e il livello di rischio del paese e quello insito nella modalità stessa, che la rende più o meno reversibile. Più in generale possiamo effettuare una classificazione dei fattori da tenere in considerazione al momento della scelta della modalità di internazionalizzazione:

- 1) Fattori esterni;
- 2) Fattori interni;
- 3) Fattori competitivi;

I *fattori esterni* fanno riferimento a elementi ambientali e del mercato estero: tra questi è fondamentale tenere in considerazione il tasso di crescita futura del mercato, le dimensioni dello stesso, le peculiarità del consumatore e della struttura distributiva del paese estero, la concorrenza e le politiche del governo. Se un mercato è di grandi dimensioni, con un alto tasso di crescita futura, un ridotto rischio politico ed economico e presenta delle strutture di distribuzione e delle infrastrutture molto efficienti, esso è considerato molto attrattivo: in questo caso sono favorite modalità come gli IDE, i quali consentono un maggiore controllo sul processo di internazionalizzazione e quindi aumentano le probabilità di successo (Hollensen, 2007). Nella situazione opposta e quindi in presenza di un mercato poco attrattivo, l'impresa tenderà a scegliere modalità tendenzialmente reversibili come le esportazioni o le collaborazioni: spesso queste ultime sono una scelta obbligata a causa della presenza di tariffe che rendono poco conveniente la strategia di esportazione.

I *fattori interni* si riferiscono ad aspetti aziendali quali l'orientamento strategico dell'impresa, gli obiettivi definiti, i tempi predisposti per l'internazionalizzazione, le dimensioni, la cultura aziendale, le competenze del management, le risorse finanziarie disponibili, l'orientamento al rischio. Quest'ultimo, in particolar modo, è un fattore molto importante nella scelta della

modalità di internazionalizzazione: un'impresa che non vuole o non può sopportare un determinato livello di rischio si avvarrà di strategie di internazionalizzazione che richiedono un basso coinvolgimento e che sono meno pericolose come le esportazioni. Per quanto riguarda i tempi della strategia di espansione internazionale, se l'impresa intende entrare velocemente nel nuovo mercato tenderà a far prevalere licenze e/o accordi. Da ultimo, non è da sottovalutare la dimensione dell'impresa poiché influisce notevolmente sulle risorse disponibili per l'internazionalizzazione, sia dal punto di vista finanziario, che da quello delle risorse umane.

I *fattori competitivi* riguardano i concorrenti dell'impresa, che sono da valutare attentamente per poter compiere una scelta che consenta di sviluppare un vantaggio competitivo sul mercato estero, e le caratteristiche del prodotto. Esse rappresentano un altro punto chiave nella decisione della forma di internazionalizzazione: infatti la dimensione e il peso del prodotto influenzano i costi di trasporto, rendendo l'esportazione poco consigliata per alcuni beni; per quanto riguarda i prodotti di alta qualità, invece, solitamente si opta per la produzione degli stessi nel paese d'origine, in quanto necessitano di un maggiore grado di controllo da parte dell'impresa, per evitare la riduzione dello standard qualitativo.

1.10) Il processo di internazionalizzazione delle PMI

Prima di analizzare le modalità di internazionalizzazione più diffuse tra le piccole e medie imprese, vediamo quale approccio queste ultime possono avere nella crescita internazionale. A questo proposito possiamo distinguere le imprese che attuano un percorso sequenziale dal mercato domestico ai mercati internazionali, in un processo di apprendimento continuo (Armario, Ruiz, Armario, 2008) e le imprese che entrano in una logica internazionale sin dal principio: queste ultime sono dette "International New Ventures" (INVs) o imprese "born-global". La disponibilità di competenze manageriali, know-how specifici, prodotti innovativi e vantaggi competitivi rispetto alle altre imprese sono fattori che tendono a rendere le imprese internazionali fin dalla nascita.

Le modalità di internazionalizzazione realizzabili da una piccola impresa dipendono sostanzialmente dallo stock di risorse e competenze che la stessa ha maturato: la base di risorse disponibili è fondamentale per quanto riguarda la direzione da intraprendere durante

il processo di crescita internazionale (Caroli, 2002); chiaramente la scelta di esportazione diretta richiederà un investimento di risorse e competenze notevolmente minore rispetto alla creazione di un Investimento Diretto Estero.

Per quanto riguarda la selezione delle modalità di entrata, come abbiamo già visto precedentemente, oltre alle peculiari caratteristiche e competenze dell'impresa, è necessario tenere in considerazione gli obiettivi che essa vuole raggiungere con l'internazionalizzazione, l'ammontare di investimento che intende o può realizzare e il rischio che è disposta a sopportare, oltre alle particolarità del mercato di riferimento.

Non è possibile trattare tutte le imprese di piccole e medie dimensioni allo stesso modo, perché, pur essendo molto simili tra loro, ognuna di esse ha attributi specifici che la possono portare a compiere scelte differenti; in questa sede, però, cercheremo di effettuare delle considerazioni sulla base delle caratteristiche comuni alle PMI, in modo da poter individuare le modalità più diffuse tra esse.

La maggioranza delle piccole e medie imprese italiane, essendo parte di distretti industriali, è caratterizzata da una forte tradizione alle spalle, un know-how tecnico e imprenditoriale consolidato, ma risulta ancora contraddistinta dall'inadeguatezza a diffondere la valorizzazione e lo sviluppo di investimenti a livello di branding e dalla scarsa esperienza di internazionalizzazione.

Detto ciò, possiamo capire perché la modalità di entrata nei mercati esteri più diffusa tra le PMI sia l'esportazione (Caroli, 2002): essa è caratterizzata da una maggiore semplicità di tipo strategico e organizzativo, comporta un minore investimento di risorse e un minore grado di rischio; molto spesso, inoltre le PMI, avendo appunto poca esperienza nel campo dell'internazionalizzazione, non dispongono di sistemi organizzativi adeguati per la gestione delle attività nei paesi stranieri (Brouthers, Nakos 2004). L'esportazione di tipo indiretto, in particolare, consente di sopperire alla mancanza di informazioni sulla struttura del mercato e sulla domanda, all'assenza di un sistema di relazioni con gli attori del paese estero e all'insufficienza o mancanza totale di strutture operative o logistiche all'estero. La presenza di intermediari tra l'impresa e il cliente finale consente un investimento relativamente poco elevato e l'attribuzione dei rischi a coloro che distribuiranno il prodotto: in questo modo

l'impresa potrà scegliere i distributori che meglio raggiungono il proprio target di riferimento e potrà disporre di una rete di vendita già consolidata e affermata. L'esportazione diretta rimane comunque la modalità preferita: le imprese più piccole operano perlopiù tramite reti di agenti che individuano clienti e forniscono informazioni sul mercato (Centro Studi CNA, 2011).

Lo stesso studio del CNA del 2011 mostra come le piccole- medie imprese italiane svolgano un ruolo fondamentale per quanto riguarda l'export: il 54,8% delle micro imprese, il 73,3% delle piccole imprese e il 79,7% delle imprese di medie dimensioni esportano all'estero. Tra queste il 38,5% delle micro, il 56,9% delle piccole e il 69,1% delle medie si avvalgono di una rete commerciale per distribuire i propri prodotti: a differenza delle grandi imprese che tendono a servirsi di filiali o contratti di franchising, le imprese di minori dimensioni utilizzano intermediari e/o reti di agenti.

Nel 2012 il PIL italiano è diminuito del 2,4% rispetto all'anno precedente, ma la contrazione dell'attività economica è risultata limitata proprio grazie al traino della domanda estera: le esportazioni sono aumentate del 2,4% rispetto al 2011, con l'importante contributo delle imprese più piccole. Basti pensare che le vendite all'estero delle micro imprese sono aumentate del 6,5% rispetto all'anno precedente. Come indicano i dati, le micro imprese che hanno resistito alla crisi ed hanno continuato ad operare nei mercati esteri sono quelle che hanno contenuto la caduta dell'export: proprio la ridotta dimensione ha permesso loro una flessibilità e una forte capacità di adattamento alle oscillazioni e ai mutamenti della domanda mondiale. Nonostante sia la modalità più diffusa tra le PMI, poiché risulta essere la più semplice in termini di impegno di tempo e risorse, non assicura il successo: le esportazioni sono convenienti se si avvalgono di competenze specifiche e di valore, se assicurano la redditività e consentono la realizzazione di rapporti duraturi nel tempo. Il Rapporto annuale 2013 redatto dall'Istat sulla situazione del Paese evidenzia come tra il 2007 e il 2010 si siano verificati passaggi delle imprese verso forme più evolute di internazionalizzazione, e questo vale sia per le imprese maggiori che per le più piccole, sebbene in maniera differente. Le PMI cominciano a ragionare in un'ottica di internazionalizzazione delle proprie attività stabilendo una permanenza duratura sui nuovi mercati, non sempre assicurata dall'esportazione.

La crescente necessità di competenze e tecnologie complesse richieste per mantenere la competitività all'estero, spinge le PMI a rivolgersi sempre più spesso a partner esterni per quanto riguarda le scelte di internazionalizzazione (Mutinelli, 2003): le ridotte risorse e le informazioni di cui dispongono le piccole imprese sono spesso relativamente troppo limitate perché esse possano affacciarsi su nuovi mercati in maniera totalmente autonoma. La scarsa conoscenza del contesto, e la distanza culturale con il mercato estero comporta l'inapplicabilità delle strategie consolidate e conosciute utilizzate nel paese di origine e di tutte quelle pratiche caratteristiche dell'impresa (Musso, Francioni, 2012).

La conclusione di accordi di collaborazione, quindi, dà all'impresa di piccole dimensioni l'opportunità di avviare processi di internazionalizzazione ad un costo relativamente basso e la possibilità di sfruttare competenze, conoscenze e capacità di terzi (Esposito, 2003).

I dati sugli Investimenti Diretti Esteri, invece, ci mostrano come anche le piccole imprese abbiano sviluppato un discreto dinamismo per quanto riguarda le forme di questo tipo: il 5,6% delle micro imprese, il 5% delle piccole e il 16,2% delle imprese di media dimensione hanno realizzato un investimento produttivo all'estero; questo mostra come le imprese vogliano presidiare i mercati di sbocco, in modo da avere un maggiore controllo su di essi.

Analizzando i dati in termini di contributi alla composizione delle classi di imprese, possiamo osservare ancora meglio quale sia il peso effettivo delle imprese minori per quanto riguarda l'internazionalizzazione: il centro studi CNA indica come le imprese di micro e piccola dimensione rappresentino l'84% delle imprese esportatrici e oltre il 64% delle imprese che hanno costruito reti internazionali di produzione e vendita.

Anche Caroli (2007), sebbene analizzi un campione di imprese della sola regione Lazio, conferma le considerazioni appena fatte: le esportazioni sono la modalità più utilizzata dalle PMI, ma anche IDE e accordi sono sempre più frequenti; un numero sempre maggiore di imprese di piccole dimensioni, quindi, attua un approccio all'internazionalizzazione attraverso strategie complesse che necessitano di competenze organizzative e operative mature .

Le modalità di internazionalizzazione tradizionali delle PMI, sono però sempre più affiancate e a volte sostituite dal Web. Ricordiamo come il sito web, per esempio, aiuti la promozione

del prodotto e dell'impresa, fungendo da vetrina per l'azienda stessa e come l'e-commerce, in particolare, sia uno strumento sempre più frequente per sostenere o implementare un'attività internazionale, data la possibilità di raggiungere mercati e clienti distanti geograficamente a costi tendenzialmente molto bassi. Lo sviluppo di piattaforme di commercio elettronico a supporto o in sostituzione di altre modalità di internazionalizzazione è stato importante negli ultimi anni, sia per quanto riguarda gli scambi B2B, che quelli B2C (Centro Studi CNA, 2011). Questo argomento sarà approfondito nel capitolo successivo.

1.11) Le politiche di marketing: standardizzazione o adattamento

Le imprese che operano in uno o più mercati esteri, dopo aver deciso la modalità di entrata, devono anche definire le politiche di marketing da realizzare per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In particolar modo, le differenti dimensioni culturali portano ad affrontare un dilemma classico delle strategie di internazionalizzazione: le imprese che operano nel mercato internazionale devono determinare se standardizzare la propria strategia di marketing mix oppure se adattarla alle differenti situazioni locali. La standardizzazione aiuta l'impresa a sviluppare un'immagine globale coerente e riduce i costi di progettazione, produzione e commercializzazione di un gran numero di prodotti: essa però richiede una sostanziale uniformità per quanto riguarda i bisogni e le richieste dei consumatori; d'altro canto, però i consumatori dei diversi mercati sono assai diversi ed hanno un bagaglio culturale, esigenze e bisogni specifici differenti. Fra i due estremi esistono molte possibilità: la maggior parte delle imprese tende a "pensare globalmente e agire localmente", cercando un equilibrio tra standardizzazione e adattamento alle singole realtà (Kotler-Armstrong, 2010). La chiave del successo sta nel concentrare l'attenzione sugli aspetti comuni ai mercati, senza però tralasciare le differenze esistenti che li caratterizzano.

1.12) Orientamento dell'impresa: impresa etnocentrica, policentrica, regiocentrica, geocentrica

Nel momento in cui la cultura aziendale deve confrontarsi con ambienti diversi dal proprio ambiente nazionale emerge la scelta dell'orientamento strategico di un'impresa.

La prima distinzione è stata proposta da Perlmutter (1969), il quale, da un'analisi su quattro aziende, ha creato la distinzione tra orientamento etnocentrico (home-country oriented), policentrico (host-country oriented) e geocentrico (world-oriented).

I possibili orientamenti strategici si individuano tenendo conto di due dimensioni: la differenziazione culturale e l'adattamento culturale. La prima rappresenta la distanza culturale percepita dall'impresa tra il Paese d'origine e il Paese estero nel quale si vuole internazionalizzare; le differenze culturali si sostanziano in differenze nell'uso del prodotto, nei benefici ricercati, nel coinvolgimento del consumatore. L'adattamento culturale è la capacità dell'impresa stessa di adattarsi alla cultura del Paese nel quale intende avviare l'internazionalizzazione.

Tenendo conto di queste due dimensioni, possiamo definire quattro possibili orientamenti strategici: etnocentrico, policentrico, regiocentrico e geocentrico (Figura 1.2).

Figura 1.2: Orientamenti per l'internazionalizzazione

		Differenziazione culturale	
		Bassa	Alta
Adattamento	Basso	ORIENTAMENTO ETNOCENTRICO	ORIENTAMENTO GEOCENTRICO
	Alto	ORIENTAMENTO REGIOCENTRICO	ORIENTAMENTO POLICENTRICO

Fonte: Maiorino S. (2006). *Le strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*. Milano, Editrice Le Fonti.

Ad ogni orientamento corrisponde una diversa pianificazione della strategia e una diversa propensione ad affrontare il rischio.

Nella prospettiva dell'*orientamento etnocentrico*, la cultura del Paese d'origine dell'impresa e le esperienze maturate in tale mercato dominano le scelte aziendali: questo orientamento è perciò basato sul presupposto che le strategie del luogo d'origine possano essere applicate anche in ambienti diversi da quello nazionale, senza particolari adattamenti²⁰. Questo è

²⁰ "In a firm where ethnocentric attitudes prevale, the performance criteria for men and products are "home-made"" Perlmutter (1969).

possibile nel momento in cui la differenza culturale non è estesa, quindi quando i mercati sono relativamente omogenei tra loro. La gestione delle attività è molto centralizzata e il ruolo di eventuali filiali è solamente operativo: le unità locali si limitano ad attuare piani stabiliti dalla sede centrale dell'impresa e mantengono immutati i valori, le conoscenze e le capacità trasmessi. Per le aziende che adottano questo orientamento, il mercato estero è marginale, mentre il mercato nazionale è l'unica area competitiva rilevante. Il modello etnocentrico è tendenzialmente quello di un'impresa di dimensioni limitate al primo approccio con i mercati internazionali: l'impresa di piccole dimensioni, infatti, come abbiamo visto, si propone di promuovere prodotti e sistemi di marketing sperimentati con successo nel mercato interno, prevalentemente attraverso la semplice esportazione. Il rischio più frequente nel quale si può incorrere adottando questo orientamento riguarda l'inadeguatezza della strategia nazionale rispetto al mercato estero e questo può derivare dall'inesperienza del team manageriale che non sa cogliere le differenze tra i diversi ambienti.

Le imprese con *orientamento policentrico*, grazie all'esperienza del top executive, partono dal presupposto che le culture nei paesi esteri sono differenti e i consumatori stranieri sono difficili da comprendere (Perlmutter, 1969). Nella visione policentrica la presenza sul mercato estero viene pianificata accuratamente ed è strutturata attraverso l'attribuzione di autonomia alle filiali estere, ognuna delle quali cerca di adattarsi perfettamente alla realtà nazionale in cui è inserita ed è dotata di un elevato grado di autonomia: questo tipo di orientamento, quindi, tiene conto delle diversità locali. È una scelta che si caratterizza per un elevato livello di rischio, una maggiore complessità gestionale e un alto fabbisogno di risorse finanziarie e organizzative. Questo orientamento deriva da una serie di condizioni, che portano a considerare le attività estere in modo indipendente da quelle nazionali: eterogeneità dei bisogni nei diversi paesi, specificità delle normative nazionali e differenze nella possibilità di utilizzo degli strumenti di marketing.

Rimane compito dell'impresa nazionale trasferire le risorse finanziarie all'estero, coordinare le attività di ricerca e sviluppo e gestire le risorse umane.

Quando adotta un *orientamento geocentrico*, l'impresa opera su scala mondiale in modo sostanzialmente uniforme: la soluzione organizzativa e produttiva è unica e l'offerta standardizzata. Il ruolo delle filiali risulta sia operativo che strategico ed esse sono sviluppate

in ottica di integrazione globale: ciò significa che le diverse unità presenti nei vari mercati, pur essendo indipendenti tra loro, sono fortemente incentrate sulla strategia globale dell'impresa nazionale; la cultura dei dirigenti aziendali non è necessariamente quella del Paese d'origine, per cui ne risulta una cultura depurata da elementi nazionalistici. In questa situazione ci troviamo di fronte alla partecipazione congiunta delle varie unità alla strategia complessiva, tramite uno scambio continuo di informazioni e risorse. L'orientamento geocentrico è indotto perlopiù dalla sempre maggiore uniformità dei bisogni dei consumatori e dalla crescente globalizzazione della concorrenza.

Nell'*orientamento regiocentrico*, l'impresa cerca di identificare, nei diversi mercati esteri, segmenti con una certa omogeneità al proprio interno, realizzando in essi politiche comuni e ricercando sinergie di tipo commerciale e operativo. Questo approccio semplifica notevolmente l'approccio policentrico poiché, in questo modo, l'impresa si trova a gestire un numero limitato di macro-regioni, invece che molti paesi culturalmente diversi. Ogni macro-regione è dotata di un'unità regionale che fa da intermediario tra l'impresa nazionale e le diverse unità locali e aiuta la predisposizione di prodotti creati ad hoc per ogni area omogenea.

1.13) Fasi del processo di internazionalizzazione

L'espansione di un'impresa su un mercato estero ha carattere sostanzialmente dinamico: le decisioni e le scelte prese dall'impresa, infatti, tendono a variare con l'evoluzione dell'azienda stessa. Caroli (2000) analizza il percorso di un'impresa verso l'internazionalizzazione e identifica quattro fasi per suddividere questo processo:

- 1) Entrata nel nuovo mercato estero;
- 2) Assestamento della presenza dell'impresa nel mercato estero;
- 3) Sviluppo di una determinata posizione competitiva nel mercato estero;
- 4) Razionalizzazione della posizione internazionale.

Questo modello si discosta dal pensiero diffuso che l'impresa svolga la sua attività di internazionalizzazione attraverso un percorso che parte dall'insediamento in un paese estero e si evolve con la progressiva presenza in paesi sempre nuovi: non si tratta di un'espansione geografica in senso stretto ma di un progressivo miglioramento e consolidamento di una determinata strategia di internazionalizzazione.

La prima fase comprende le attività di definizione dell'area geografica nella quale operare, l'esplicitazione degli obiettivi da raggiungere mediante l'internazionalizzazione e la scelta della modalità di ingresso nel paese estero, di cui abbiamo in precedenza approfondito gli aspetti salienti. Risulta indispensabile l'organizzazione delle risorse e l'analisi accurata della fattibilità della strategia: un'impresa che dispone di un prodotto forte e ben studiato gode sicuramente di un vantaggio all'ingresso nel nuovo mercato. Se durante la ricognizione delle risorse disponibili emergono delle lacune, l'impresa cercherà di colmarle attraverso collaborazioni e accordi che permettono il flusso e lo scambio di competenze e conoscenza.

Nel secondo stadio l'impresa tende a maturare routine per stabilizzare la nuova presenza e competenze atte ad una migliore gestione della nuova attività: dopo la fase di entrata, infatti, è necessario gestire l'impatto che essa ha avuto in termini economici, organizzativi e strategici. La nuova realtà assume una posizione ben definita all'interno del sistema aziendale e vengono determinate le scelte strategiche che essa deve seguire nel mercato estero, in base alle finalità che l'impresa vuole raggiungere. In questa fase le competenze necessarie alla nuova attività maturano gradualmente: l'affrontare problematiche di gestione internazionale permette uno sviluppo di nuove conoscenze e competenze le quali consentono un progressivo apprendimento per quanto riguarda la risoluzione di tali problemi.

Lo sviluppo della posizione competitiva nel nuovo mercato modifica gli equilibri esistenti, sia dal punto di vista del mercato estero, sia per quanto riguarda l'azienda. La terza fase ha a che vedere, innanzi tutto, con la creazione della rete esterna: l'impresa, attraverso la nuova unità operativa, intrattiene relazioni con attori locali e, di conseguenza, si crea una spinta verso il policentrismo, che tende a dare alle unità estere maggiore autonomia, pur mantenendo le scelte strategiche a livello centrale; a questo livello è necessario trovare un bilanciamento tra il decentramento dovuto alle specificità emerse nel territorio estero e l'accentramento per assicurare una coerenza di fondo.

Nella fase di razionalizzazione della posizione internazionale si verifica la costruzione di una rete interna di relazioni tra le sedi estere e l'impresa produttrice e si compie una valutazione dell'interdipendenza tra diversi mercati: la costituzione di una rete interna è indispensabile per gestire la posizione dell'impresa nelle diverse aree geografiche. Questa fase prevede la

determinazione di meccanismi di controllo per la rete interna e la definizione del ruolo di ciascuna area nella strategia internazionale dell'impresa; inoltre si organizza nuovamente la catena del valore per sfruttare i vantaggi competitivi che i diversi mercati offrono e si attua una riorganizzazione delle attività internazionali anche attraverso una differenziazione strategica, economica e organizzativa della presenza dell'impresa nei diversi paesi stranieri. Durante questa fase le sedi estere, sulla base di competenze acquisite e risorse disponibili, possono avere lo stimolo ad operare in ambiti diversi dal mercato geografico in cui sono inserite.

Gli stadi appena elencati rappresentano un possibile percorso di internazionalizzazione ma non sono necessariamente sequenziali: l'impresa, infatti, può anche trovarsi contemporaneamente in più fasi poiché l'internazionalizzazione è intesa come un insieme di percorsi differenti a seconda dell'area geografica in considerazione; questo significa che in un mercato l'impresa può trovarsi in una fase, mentre in un altro può essere allo stadio precedente o successivo.

La razionalizzazione della posizione internazionale rappresenta sia la quarta fase in ambito del singolo mercato, sia lo stadio finale dell'evoluzione internazionale dell'impresa, nel quale l'impresa stessa considera i risultati raggiunti nelle diverse aree e definisce il comportamento da seguire per i processi di internazionalizzazione futuri.

CAPITOLO II: INTERNET E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

2.1) Introduzione

Il mondo di Internet è molto ampio e parlare del web all'interno delle aziende significa affrontare un argomento che va a toccare tutti i principali processi dell'impresa all'interno della catena del valore, modificando totalmente il modo in cui l'azienda stessa genera valore per i clienti e ne ricava utili. Parlare di Internet con riferimento solamente alle strategie di marketing online per la vendita al consumatore finale potrebbe sembrare riduttivo proprio a causa delle capacità del web di inserirsi in tutte le attività dell'impresa e di migliorare non solo le transazioni ma anche le relazioni interne ed esterne all'impresa (Marchi, Nardin 2004). Lo scopo dell'elaborato è quello di focalizzarsi sull'utilizzo di Internet come strumento chiave o di supporto all'internazionalizzazione, per cui si è deciso di concentrare l'attenzione sugli strumenti web che sviluppano e favoriscono le transazioni soprattutto per quanto riguarda i paesi esteri.

Come abbiamo accennato nel capitolo precedente, le modalità classiche di internazionalizzazione di un'impresa di piccola e media dimensione, oggi sono sostenute e molto spesso sostituite dal web: in particolare l'utilizzo dei social media e l'attivazione di siti di e-commerce, rappresentano opportunità che, se sfruttate in maniera adeguata, possono conferire un importante supporto alle vendite internazionali dell'impresa; per alcune aziende invece, le vendite online e il web sono l'unico canale utilizzato per l'internazionalizzazione. A questo proposito il seguente capitolo si occuperà di analizzare i diversi strumenti che il web offre e che sono utilizzabili dalle PMI per favorire le attività internazionali: affronteremo il tema del commercio elettronico in senso stretto, in crescita esponenziale negli ultimi anni (Centro Studi CNA, 2011) e del supporto alle vendite che possono dare nuove modalità di presenza online come i social network.

2.2) Evoluzione di Internet

Il precursore di Internet²¹ nasce alla fine degli anni Sessanta ed ha inizialmente scopi militari; viene successivamente sperimentato nei centri di ricerca americani, fino ad allargarsi a tutte le università degli Stati Uniti. Dopo un percorso di evoluzione e miglioramento continuo che non sarà analizzato in questa sede, agli inizi degli anni '90, Internet comincia ad essere usato dalla comunità scientifica e inizia il suo percorso di diffusione di massa: nascono il servizio e-mail, i primi siti web commerciali delle imprese e, nel giro di un decennio cominciano a fiorire portali, community e social network.

Nei primi anni del 2000, il web subisce un cambiamento radicale: il nuovo Internet è definito Web 2.0 (O'Really, 2005)²² e le sue caratteristiche principali sono l'interazione, l'open-innovation, la condivisione, la partecipazione, gli effetti di rete e la co-creazione. L'interazione offre a ciascun individuo la possibilità di relazionarsi con altre persone, scambiarsi informazioni e contenuti interessanti, in tempo reale e senza vincoli; ognuno dà il suo contributo alla diffusione e alla creazione dei contenuti presenti su Internet, rendendo la comunicazione partecipativa. Il consumatore, divenuto negli anni sempre più invadente, con l'avvento del web 2.0 e dei suoi strumenti può ora intervenire nella strategia dell'impresa, qualora essa lo permetta.

Le categorie di strumenti che rappresentano il web 2.0 possono essere riassunte in blog, social network, community, forum e content aggregator (Constantinides, Fountain, 2007). In ognuna di queste forme il focus principale rimane sul consumatore: il Web 2.0 è caratterizzato dall'apertura e dall'incoraggiamento alla partecipazione dell'utente nella creazione di contenuti (User Generated Content). Questo cambia di molto il comportamento delle imprese, le quali, per avere successo, devono necessariamente ascoltare il consumatore in maniera attiva, ossia fornendogli gli strumenti perché esso possa partecipare alle attività dell'impresa tramite la generazione o la condivisione dei contenuti e

²¹ ARPAnet, primo tentativo di costruzione di reti di comunicazione diffusa finanziato dall'ARPA, ente governativo statunitense.

²² "Web 2.0 is a set of economic, social, technology, trends that collectively form the basis for the next generation of the Internet- a more mature, distinctive medium characterized by user participation, openness and network effects" O'Really, T. Editore e Fondatore della "O'Really Media".

in maniera passiva, cioè monitorando e controllando ciò che in rete si dice dell'azienda (Constantinides, Fountain, 2007).

Internet, quindi, genera continuamente nuove opportunità e fornisce modalità sempre nuove per rispondere ai bisogni dei clienti; anche i servizi tradizionali vengono ripensati nella logica dei nuovi business: è questo il caso dell'e-commerce (Marangoni, 2001).

2.3) Piccole-medie imprese e Internet

2.3.1) Una premessa

Come abbiamo visto in precedenza, la globalizzazione è un fenomeno inarrestabile, al quale le imprese minori non possono sottrarsi per non essere escluse dal mercato. La continua diffusione di Internet e l'evoluzione degli strumenti web, ha portato anche le PMI a considerare il mondo digitale come un'opportunità da sfruttare per rispondere alla sfida del mercato globale e per aumentare le probabilità di successo, soprattutto in una logica di ampliamento del mercato e di internazionalizzazione dell'impresa: molte aziende di piccole dimensioni, però, ricorrono a Internet perché tutte le imprese lo fanno, in maniera imitativa e senza capirne realmente le potenzialità effettive, ignorando perciò sia opportunità che minacce, oppure entrano nel mondo del Web senza una pianificazione attenta; esistono però anche casi di imprese più piccole che sfruttano il Web in modo adeguato, organizzando le attività e realizzando una vera e propria strategia di marketing in Internet, che molto spesso aiuta l'azienda stessa nello sviluppo dei processi di internazionalizzazione (Caroli 2002).

L'adozione di Internet da parte delle piccole e medie imprese dipende sostanzialmente da due tipi di fattori: interni ed esterni (Moini, Tesar, 2005).

I primi riguardano le particolarità del management, come la percezione della validità della presenza online e il grado di esperienza e le caratteristiche dell'impresa, quali la disponibilità di risorse e la dimensione. La validità della presenza sul web si riflette nel possibile ottenimento di benefici (Mehrtens, 2001): l'utilizzo del servizio e-mail può rendere più efficienti le comunicazioni e Internet, in generale, può favorire la ricerca di informazioni e offrire nuove possibilità di promozione. Per quanto riguarda la dimensione, le PMI più grandi sono tradizionalmente più propense ad adottare Internet, ma le più piccole possono

comunque utilizzare in modo strategico la comunicazione web e sfruttare la loro maggiore abilità a creare relazioni personalizzate e offerte ad hoc per i consumatori.

I fattori esterni sono i fattori ambientali e includono la struttura di mercato, il grado di concentrazione dello stesso, la natura delle tecnologie adottate dai competitors e le richieste dei consumatori.

Una volta presa la decisione di entrare in rete, i livelli di utilizzo della stessa possono essere assai differenti e spaziare dalla semplice presenza istituzionale online, all'integrazione totale sul web dei processi aziendali. A questo proposito, per quanto riguarda le PMI italiane, si possono definire quattro fasi che identificano diversi gradi di comprensione delle potenzialità che il Web può offrire, anche se non sono necessariamente sequenziali (Vescovi, Iseppon, 2002; Jaw, Chen, 2006).

- 1) La prima fase è costituita dalla semplice *presenza istituzionale* e solitamente riguarda la creazione di un sito aziendale poco interattivo e diretto a un pubblico generico per la comunicazione istituzionale unilaterale e di marketing basilare;
- 2) il passo successivo riguarda la *presenza di comunicazione*: in questo caso le attività di comunicazione B2B e B2C tradizionali dell'impresa vengono integrate con soluzioni web;
- 3) la *presenza di marketing* invece riguarda l'applicazione di Internet a tutte le attività di marketing dell'azienda relative alla relazione con i clienti, alla comunicazione, al servizio, alle ricerche di marketing;
- 4) la quarta ed ultima fase è quella dell'*e-business* e in questo caso il web è utilizzato per integrare e rendere migliori tutti i processi dell'impresa lungo la catena del valore, dalla logistica in entrata ai servizi post-vendita, anche attraverso l'uso di reti di informazione esterne ed interne all'impresa (Rispettivamente Extranet ed Intranet).

La maggior parte delle imprese di piccole dimensioni ha impostato l'approccio iniziale alla rete, utilizzando il web solamente per promuovere i propri prodotti attraverso siti istituzionali, in modo da aumentare la notorietà dell'impresa e la diffusione del marchio, senza sfruttare appieno i vantaggi della nuova tecnologia, e solo in seguito ha adottato

strumenti propri del Web 2.0 (De Luca, 2008); questo perché la maggior parte di esse è entrata in rete per un fattore imitativo e senza una strategia definita chiaramente. Vi sono, però, anche numerosi casi di imprese di piccola e media dimensione, che hanno saputo affrontare un percorso evolutivo dalla sola presenza istituzionale e dall'assenza di una strategia precisa, fino ad una nuova direzione contraddistinta da una chiara definizione strategica, raggiunta grazie ad una nuova consapevolezza delle potenzialità del web (si vedano i casi aziendali presentati al capitolo III).

Definire una corretta e precisa strategia di pianificazione della presenza in rete significa identificare gli obiettivi da raggiungere attraverso Internet, che possono consistere nella creazione di relazioni con nuovi clienti nei mercati esistenti o in nuovi mercati difficilmente raggiungibili, il target di consumatori da soddisfare, l'identificazione delle persone interne ed esterne che dovranno svolgere i diversi compiti, la definizione di strumenti di monitoraggio delle performance; questo comporta un approccio migliore alle nuove tecnologie poiché consente la pianificazione precisa di ogni attività e degli eventuali problemi che si potrebbero manifestare, consentendo così all'impresa di non sprecare risorse preziose in attività realizzate senza un piano ben definito e che potrebbero rivelarsi fallimentari.

2.3.2) Internet in Italia e il rapporto con le PMI italiane

In Italia Internet sta crescendo molto velocemente e comincia ad avere un peso sempre maggiore nell'economia del Paese: questo perché sono sempre di più gli utenti che navigano e acquistano online prodotti e servizi; inoltre le aziende utilizzano il web come strumento di ottimizzazione dei processi, di consolidamento delle relazioni con consumatori e di internazionalizzazione per il raggiungimento di un vantaggio competitivo (Faraldi, Tardito, Vos, 2011). Sempre secondo quanto riportato da Faraldi, Tardito e Vos, le famiglie che nel 2011 hanno accesso alla rete sono 13 milioni, quasi il 50% in più rispetto al 2007 e gli italiani che navigano almeno una volta al mese sono circa 28 milioni, dato in crescita del 13% rispetto al 2010. Nel 2012, 38,4 milioni di persone dichiarano di accedere ad internet da ogni luogo e per mezzo di ogni strumento: 16,8 milioni di Italiani hanno la possibilità di accedere a Internet da cellulare e 2,7 milioni da tablet. Nel marzo 2013, secondo un report trimestrale

di Nielsen²³ gli utenti attivi su Internet sono 29,3 milioni e il tempo speso mensilmente online corrisponde a più di 23 ore. Rispetto al 2012 si registrano un aumento della penetrazione degli smartphone e il conseguente aumento del tempo medio delle navigazioni effettuate tramite tali dispositivi. Coloro che accedono alla rete tramite tali device dichiara di navigare (60,4%), gestire la posta elettronica (36%), accedere ai social network (33,9%) e consultare i motori di ricerca (33,3%)²⁴.

Per quanto riguarda le imprese invece, i dati Istat mostrano come nel 2012 il 95,7% delle aziende con almeno 10 addetti disponga di una connessione a Internet, il 64,5% abbia un sito web e il 37,5% realizzi attività di commercio elettronico²⁵. Le differenze tra imprese grandi e PMI sono però ancora molto marcate: la penetrazione di Internet tra le imprese più piccole è ancora bassa poiché non sempre esse riescono a cogliere appieno le opportunità offerte dal web, anche nei settori riconosciuti in tutto il mondo, come l'artigianato e il manifatturiero. Infatti i dati mostrano come nel 2011, l'87% delle aziende con più di 50 addetti ha un sito web, mentre nelle imprese con meno di 10 addetti la percentuale è minore del 50%²⁶. Lo studio del BCG²⁷ vuole comprendere il rapporto tra PMI e web e, a questo proposito, si è realizzata una classificazione delle imprese, sulla base del loro rapporto con Internet. Le imprese dotate di un sito web e che svolgono attività di marketing online o dispongono di un sito di commercio elettronico sono definite *online - attive*: queste imprese hanno migliorato la loro produttività ed hanno registrato un aumento dei ricavi grazie all'azione svolta nel web. Le aziende che si avvicinano alla rete solamente attraverso

²³ Rapporto Nielsen. (2013). *Watch and Buy Report- Maggio 2013*. [online]. Disponibile su: http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/Italy/reports/2013/Nielsen_Watch_Buy_Report_May_2013.pdf [data accesso: 05/10/2013]

²⁴ Audiweb. (2012). *Audiweb pubblica i risultati della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia e i dati di audience del mese di dicembre 2012*. [online]. Disponibile su: http://www.audiweb.it/cms/attach/audiweb_cs_290113.pdf [data accesso: 05/10/2013]

²⁵ Report Istat. (2012). *Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese*. [online]. Disponibile su: <http://www.istat.it/it/archivio/77714> [data accesso: 05/10/2013]

²⁶ Faraldi A., & Tardito M., & Vos M. (2011). *Fattore internet. Come Internet sta trasformando l'economia italiana*. [online]. Disponibile su: <http://www.fattoreinternet.it/pdf/Fattore%20internet-2011.pdf>. Questo studio è stato commissionato da Google al Boston Consulting Group (BGC). [data accesso: 20/09/2013]

²⁷ Si veda nota precedente.

la creazione del sito web fanno parte del gruppo delle imprese *online*; da ultimo vi sono le aziende *offline*, che pur disponendo di una connessione, non hanno nemmeno il sito Internet. Le attività internazionali, tema principale del presente elaborato, risultano avere un maggior peso tra le aziende che utilizzano il web in maniera più ampia: l'incidenza delle vendite all'estero, infatti, è del 14,7% per le online - attive, del 7,7% per le online e solamente del 4,1% per le offline; questo dato mostra chiaramente come l'utilizzo di Internet possa fornire una spinta non indifferente alle attività internazionali.

2.4) Internet e Internazionalizzazione delle PMI

2.4.1) Premessa

Le PMI, come abbiamo visto, sono caratterizzate da una grande flessibilità e capacità di adattamento al mercato, ma molto spesso sono dotate di limitate risorse umane, finanziarie e tecnologiche: in questo scenario Internet può offrire benefici poiché permette all'impresa di affacciarsi sui mercati internazionali, a costi relativamente bassi; il web rimuove i vincoli geografici e permette l'entrata diretta nei mercati esteri. Inoltre, se utilizzato nel modo corretto, non solo aiuta le imprese a iniziare un processo di internazionalizzazione, ma le sostiene nella fase successiva di mantenimento di una forte posizione nei nuovi mercati.

Internet rappresenta quindi uno strumento importante negli sforzi di espansione estera delle imprese; l'utilizzo delle tecnologie informatiche nella realizzazione di una strategia di internazionalizzazione è stato definito "internetization" (Bell, Deans, Ibbotson e Sinkovics, 2001): il cyber-spazio e l'e-commerce sono infatti intrinsecamente internazionali (Kobrin, 2001) e l'accesso al web è possibile per ogni tipo di impresa, senza tenere in considerazione le dimensioni della stessa.

È ormai assodato, infatti, come Internet e le nuove tecnologie di comunicazione abbiano reso anche le imprese di piccola dimensione maggiormente predisposte ad adottare nuovi modi di conduzione del business, nuove maniere di comunicare, di scambiare informazioni e di coordinare le proprie attività, oltre che a facilitare i processi di internazionalizzazione (Bell, Loane, 2010): nella sua evoluzione, il web ha portato sempre nuovi strumenti che hanno aiutato le PMI a creare un rapporto più stretto con i consumatori e a internazionalizzare le proprie attività in maniera più rapida, rendendole capaci di posizionarsi all'interno del

panorama globale fin dalla nascita (Loane 2005; Bell, Loane, 2010). Come abbiamo visto in precedenza, queste imprese, dette “born global”²⁸, si distinguono dalle imprese che attuano un percorso sequenziale verso i mercati internazionali e si sono sviluppate sotto la spinta della globalizzazione e soprattutto grazie all’avvento di Internet e delle nuove tecnologie di comunicazione, anche se la loro velocità di internazionalizzazione è dovuta anche all’orientamento del management all’espansione estera, alla disponibilità di risorse umane e finanziarie e all’abilità di utilizzare le risorse esterne (Bell, Loane, 2010). Infatti, nonostante Internet sia uno strumento molto potente per aiutare le imprese di piccola dimensione a rimuovere le barriere all’internazionalizzazione poiché permette loro di superare le limitazioni in termini di risorse umane, finanziarie e in termini di esperienza e conoscenza dei mercati esteri (Sinkovics, Bell, 2005), creare un sito web per avere una presenza online non assicura l’internazionalizzazione istantanea, se non dal punto di vista teorico: il successo degli strumenti utilizzati e il vantaggio competitivo che essi possono fornire dipendono pur sempre dalle capacità di gestione degli stessi; fino a pochi anni fa le imprese di piccola e media dimensione credevano che la sola presenza bastasse ad avere successo: ora è noto che senza alcuna strategia, essa è inutile.

Anche le piccole imprese tradizionali, soprattutto nelle prime fasi di espansione internazionale, sono più propense ad utilizzare il web come modalità di entrata nei paesi esteri, poiché attraverso Internet esse possono sviluppare una conoscenza dei mercati nei quali espandersi senza il bisogno di recarsi in loco per analizzare i singoli elementi; come abbiamo visto nel capitolo precedente, infatti, il grado di conoscenza del nuovo mercato influenza notevolmente la traiettoria internazionale che l’impresa decide di prendere (Jaw, Chen, 2006): conoscere in modo approfondito gli ambienti di marketing esteri permette infatti di valutare i potenziali vantaggi ottenibili dai propri prodotti/servizi; la conoscenza dei mercati dipende sostanzialmente dall’imprenditore e dalla sua precedente esperienza: Internet può senza dubbio aiutare il processo di acquisizione della conoscenza e può fornire informazioni valide per l’avvio di un’attività internazionale direttamente dal sito web dell’impresa, consentendo l’esportazione dei prodotti richiesti dai consumatori senza il

²⁸ ““Born globals” are small, technology-oriented companies that operate in International markets from the earliest days of their establishment” (Hollensen, 2007, pag.78).

bisogno di intermediari oppure utilizzando il web per negoziare con le parti un particolare accordo commerciale e sviluppare alleanze con partner stranieri (Loane, 2005). Le barriere tradizionalmente presentate da forme di internazionalizzazione quali le joint venture e gli investimenti diretti esteri, inoltre, possono essere bypassate tramite l'utilizzo del web (Jaw, Chen, 2006).

Internet, inoltre, influenza le attività delle imprese e offre benefici che riguardano (Hinson, Abor, 2005; Kobrin, 2001):

- la comunicazione: attraverso internet si possono comunicare le caratteristiche del prodotto e dell'azienda a costi minori rispetto all'utilizzo degli strumenti tradizionali. Le informazioni, inoltre, richiedono un minore tempo di raccolta e sono solitamente più precise e aggiornate; Internet ha quindi cambiato la tradizionale percezione del rischio delle PMI poiché può fornire le informazioni necessarie a valutare i pericoli insiti nelle scelte di internazionalizzazione;
- le transazioni: in questo caso il web migliora gli scambi economici tra venditori e compratori e può condurre ad una crescente standardizzazione dei prezzi oltre i confini o alla riduzione dei differenziali di prezzo in quanto i consumatori, grazie alle informazioni che possono raccogliere nel Web, diventano più consapevoli delle differenze tra i paesi.
- la distribuzione: internet può favorire la disintermediazione²⁹ rendendo più dirette le relazioni tra impresa e consumatore finale;
- i servizi: il web facilita il servizio al cliente, anche se esso è molto distante geograficamente.

Nonostante Internet sia un'alternativa valida all'internazionalizzazione fisica, il suo contributo varia molto in base alla natura del business, del prodotto venduto e del settore di appartenenza (Pezderka, Sinkovics, 2011; Marchi, Nardin, 2004; Vescovi, Checchinato, 2004):

²⁹ Con l'avvento di Internet assistiamo ad un fenomeno di disintermediazione-reintermediazione: infatti spariscono intermediari e ne nascono altri (per esempio i nuovi intermediari online come le imprese dot-com). La disintermediazione non si è comunque rivelata un processo diffuso, e si è rivelata più una disintermediazione di valore che fisica, in quanto più che all'eliminazione del canale si è assistito ad una riduzione del potere contrattuale degli intermediari (Vescovi, 2007).

nei settori in cui esiste la possibilità di rendere il prodotto digitalizzabile, per esempio, l'impatto del web è molto più forte perché si possono ridurre i costi di riproduzione del supporto fisico, eliminare i costi logistici ed è possibile si presentino numerose possibilità di personalizzazione.

Numerose ricerche sono state svolte per analizzare il ruolo di Internet nell'internazionalizzazione della piccola e media impresa: in particolare, da una ricerca svolta nel 2005 tra le piccole e medie imprese di Canada, Irlanda, Australia e Nuova Zelanda (Loane, 2005), è emerso come esse utilizzino il web come mezzo di marketing e di promozione dell'azienda, dell'offerta e dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione, come strumento di collaborazione tra parti diverse tra loro, attraverso tecnologie che consentano l'interazione in tempo reale e come supporto alle vendite offline; è molto utilizzata l'e-mail per la comunicazione tra persone localizzate in paesi lontani tra loro. I dati riguardanti l'Italia mostrano come gli strumenti del Web 2.0 siano il presupposto per un utilizzo vincente di Internet da parte delle aziende di piccola e media dimensione (Studio BCG 2011)³⁰; in particolare le PMI italiane tendono a utilizzare Internet per:

- pubblicità e ottimizzazione della posizione dell'impresa sui motori di ricerca (66% e 63%);
- pubblicità via mail (54%);
- creazione di pagine pubblicitarie aziendali sui social network (51%);
- ordini e pagamenti (47% e 37%).

Questi dati mostrano come il percorso di adozione degli strumenti web da parte delle imprese di piccola dimensione sia ancora ad uno stadio iniziale e come siano poche le imprese che abbiano già sviluppato strategie di realizzazione di attività di commercio elettronico, a causa della limitatezza dovuta alla mancanza di infrastrutture e risorse per rispondere a richieste a livello internazionale.

³⁰ Faraldi A., & Tardito M., & Vos M. (2011). *Fattore internet. Come Internet sta trasformando l'economia italiana*. [online]. Disponibile su: <http://www.fattoreinternet.it/pdf/Fattore%20internet-2011.pdf> [data accesso: 20/09/2013].

2.4.2) Opportunità e pericoli del web per le PMI

Condizione necessaria per utilizzare il web e i suoi strumenti all'interno dell'impresa è la considerazione attenta di tutte le opportunità che essi possono fornire, ma anche dei potenziali rischi. L'avvento di Internet ha senza dubbio prodotto grandi impatti sull'assetto del mercato e ha modificato tempi e procedure: per le imprese significa riduzione dei costi nelle diverse attività, eliminazione della distanza tra impresa e consumatori e quindi nuove opportunità connesse alla vicinanza come la possibilità di creare un rapporto più diretto con i consumatori e maggiore rapidità nel rispondere alle esigenze degli stessi. Ogni nuova tecnologia, infatti, offre modalità sempre nuove di risposta ai bisogni dei clienti, nuovi mercati e potenziali profitti aggiuntivi (Marangoni, 2001). Internet, inoltre, grazie alla riduzione dei costi di contatto, consente alle piccole imprese di essere presenti anche nei mercati di pertinenza delle imprese maggiori (Vescovi, 2007): con un costo molto basso, una PMI può essere presente in mercati molto lontani geograficamente e difficilmente raggiungibili se non attraverso collegamenti via web. Internet quindi permette, innanzi tutto, un ingresso abbastanza rapido e a basso costo nei mercati internazionali e consente il superamento delle tradizionali barriere dimensionali che caratterizzano le piccole e medie imprese; se per molti anni, infatti, l'internazionalizzazione dei mercati è stata prerogativa delle imprese di maggiori dimensioni, l'avvento di Internet ha reso più semplice il raggiungimento di mercati distanti, fornendo anche alle PMI l'opportunità di internazionalizzare le proprie attività in modo più veloce ed economico (Hinson, Abor, 2005).

Marchi e Nardin (2004) elencano dei possibili benefici di Internet; il primo beneficio varia al variare delle caratteristiche del prodotto: se il bene o il servizio è digitalizzabile, l'impatto del web può eliminare i costi logistici e dare numerose possibilità di personalizzazione dell'offerta: i costi di raccolta delle informazioni per rendere il prodotto adeguato alle esigenze del consumatore risultano, infatti, molto ridotti. Un altro fattore da tenere in considerazione è la presenza delle asimmetrie informative: Internet consente la loro riduzione e lo scambio di informazioni in maniera bilaterale a costi quasi nulli; il web è, infatti, uno strumento molto potente che può gestire un numero elevatissimo di informazioni in modo veloce ed efficiente. Nei settori dove le asimmetrie informative sono elevate, internet è intervenuto in maniera evidente e ha creato un nuovo equilibrio, restituendo una parte del potere contrattuale al consumatore: attraverso il web, infatti,

l'utente può accedere a una notevole quantità di informazioni sul mercato, sulle offerte e sugli attori.

La diffusione di Internet sta modificando le imprese anche dal punto di vista organizzativo: l'informatica è ormai inserita in ogni funzione e ridisegna l'organizzazione e i processi aziendali. Ciò che più ci interessa, però, ai fini dell'analisi dei processi di internazionalizzazione supportati da Internet o avviati grazie ad esso, è il ruolo del Web come canale informativo e come mezzo di comunicazione: negli ultimi anni sono risultati in crescita i tassi di realizzazione di attività promozionali e pubblicitarie sul web, che possono presentare il prodotto dell'impresa e l'impresa stessa al mercato globale, raggiungendo potenziali consumatori situati anche in paesi diversi da quello di origine (Marangoni, 2001). L'utilizzo di Internet come mezzo di comunicazione consente di ottenere risultati più mirati, con budget relativamente più contenuti e consente la raccolta di informazioni sui clienti in modo più economico.

Le piccole imprese dei settori tradizionali, a causa delle loro dimensioni e risorse limitate, si trovano spesso impreparate di fronte alle opportunità che il Web può fornire e anche di fronte ai rischi che si possono profilare. Le opportunità offerte dalla rete trovano diversi ambiti di applicazione nelle PMI: innanzi tutto esse hanno la possibilità di presentare al cliente o al potenziale consumatore le caratteristiche peculiari dei propri prodotti e consentire la comparazione delle offerte delle varie imprese (De Luca, 2008). Le PMI sono inoltre tradizionalmente caratterizzate da capacità di innovazione non indifferente e Internet rappresenta quindi un'opportunità a causa dell'assenza di elevate barriere di tipo tecnologico e finanziario (Vescovi, Iseppon, 2002). Una ricerca svolta dal Boston Consulting Group nel 2011³¹ ha mostrato come i principali vantaggi per le PMI italiane che utilizzano il web siano la realizzazione di campagne pubblicitarie mirate che permettono un maggiore ritorno dell'investimento, l'interazione diretta con i clienti, l'ampliamento dei mercati e del gruppo di consumatori e la disponibilità di mezzi di pagamento semplificati. Questi risultati

³¹ Faraldi A., & Tardito M., & Vos M. (2011). *Fattore internet. Come Internet sta trasformando l'economia italiana*. [online]. Disponibile su: <http://www.fattoreinternet.it/pdf/Fattore%20internet-2011.pdf>. [data accesso: 20/09/2013].

sono confermati anche da uno studio dello Zurich Insurance Group ³², secondo il quale Internet offre alle imprese di piccole e medie dimensioni l'accesso a mercati più ampi, opportunità di realizzare azioni di target marketing, servizi al consumatore più flessibili e veloci, nuove possibilità per sviluppare la fedeltà di marca.

Mentre le ricerche sulle opportunità offerte da Internet alle PMI sono abbondanti, esiste una lacuna per quanto riguarda gli studi sui possibili rischi derivanti dall'utilizzo delle tecnologie Web (Sukumar, Edgar 2009). L'ambiente online è dinamico e in costante cambiamento e questo porta all'insorgere di rischi che risultano difficilmente misurabili a priori e ai quali non è sempre semplice rispondere in modo repentino ed adeguato.

Sukumar e Edgar (2009) propongono un elenco di possibili rischi per le imprese di piccole dimensioni che utilizzano le tecnologie web: è possibile definire il rischio di utilizzazione delle tecnologie web per l'internazionalizzazione come e-risk, ossia "the assessable probability of limitations, restrictions, and/or losses facing firms conducting international business in cyber-space" (Pezderka e Sinkovics, 2011, pag.419)³³. I rischi più probabili che l'adozione di tecnologie web può portare, sono dovuti prevalentemente alle peculiari caratteristiche delle PMI: esse sono spesso caratterizzate da un gap culturale, non sempre riescono a comprendere le potenzialità della rete e temono di incidere in maniera negativa sul business che stanno svolgendo. La serie di potenziali problemi definiti da Sukumar ed Edgar deriva dallo studio della letteratura e dalle risposte ad alcune interviste ad imprese inglesi; i principali rischi potenziali secondo questi studiosi sono i seguenti:

1) *Minacce alla sicurezza*: le PMI sono soggette ad una varietà di rischi che riguardano furti di identità, attacchi di virus e hacker, i quali possono intercettare i dati e usarli in modo illegale. Lo Zurich Insurance Group riporta che il 40% degli attacchi online sono diretti alle PMI e che il 65% di esse non salvaguarda i propri dati;

³² Zurich Insurance Group. (2012). *Sme business risk in a web-based economy*. [online]. Disponibile su: <http://www.zurich.co.uk/internet/home/SiteCollectionDocuments/business/whitepapers/SMEbusinessrisk.pdf>

³³ Con e-risk si intende quindi la probabilità facilmente determinabile che un'impresa impegnata in un'attività di internazionalizzazione tramite il web, possa incorrere in limitazioni, restrizioni o perdite.

2) *Rischi reputazionali*: in un ambiente molto ampio come Internet, la fedeltà al brand è essenziale e le PMI necessitano di capire come crearla e proteggerla. Il web è uno strumento potentissimo e, soprattutto all'interno dei social media, così come le notizie positive circolano molto velocemente, una pubblicità negativa può espandersi con facilità in modo virale, minando la reputazione dell'azienda tra i consumatori (Zurich Insurance Group). Per quanto riguarda le aziende che dispongono di un sistema di commercio elettronico, qualsiasi lacuna in termini di sicurezza, porta inevitabilmente alla riduzione della fiducia dei consumatori e della reputazione aziendale; risulta spesso difficile recuperare l'apprezzamento dei consumatori in seguito al presentarsi di tali problemi.

3) *Rischi legali*: Molto spesso l'assenza di una figura professionale interna all'azienda che possa aiutare le PMI a relazionarsi con le questioni di tipo legale, può portare alla difficoltà di salvaguardare i diritti di proprietà intellettuale, quali il copyright.

4) *Rischi di dipendenza*: Internet, oltre a permettere alle imprese di raggiungere nuovi consumatori, consente loro di conoscere altri fornitori, dai quali importare materiali, componenti o prodotti (Zurich Insurance Group). Questo può rendere l'impresa dipendente da una catena di fornitura molto più complessa e ampia: per quanto il raggiungimento di nuovi fornitori possa portare ad una riduzione dei costi, induce un cambiamento notevole nella gestione del rischio. Un esempio da considerare riguarda il product recall, ossia il ritiro dal mercato di un prodotto non idoneo: in questo caso è probabile risulti difficoltoso e dispendioso in termini di tempo per l'impresa, far sì che i fornitori ammettano la responsabilità del danno e sopportino i costi derivanti da esso.

5) *Rischi culturali e di leadership*: come già esposto in precedenza, nelle PMI tradizionali, spesso, l'imprenditore tende a voler mantenere la continuità e ad avere un approccio diffidente verso il cambiamento e quindi verso le nuove tecnologie, poiché spesso manca delle conoscenze necessarie ad identificare e realizzare un progetto strategico per l'utilizzo delle tecnologie Web.

6) *Rischi strategici*: in molte decisioni, le PMI tendono a non elaborare modelli strategici chiari e definiti in modo da poter misurare il valore dell'investimento che stanno per effettuare; questo può valere anche per la realizzazione di una strategia sul Web.

Per una PMI che vuole internazionalizzare, quindi, l'opzione di utilizzo delle tecnologie Internet cambia la prospettiva dei rischi: se una strategia di internazionalizzazione offline comporta i pericoli che sono stati trattati nel capitolo precedente, l'impiego del Web comporta la nascita delle minacce appena esposte, mettendo l'azienda di fronte ad un trade-off tra rischi online ed offline. Ricordiamo però che le imprese di piccola e media dimensione non sono sempre soggette a limiti di tipo culturale e strategico, ma sono anche tradizionalmente caratterizzate da una forte capacità di innovazione, che rende la scelta di utilizzare Internet un'opportunità non indifferente; per le PMI risulta più probabile scegliere il web come modalità di entrata nel mercato estero quando la percezione dei rischi totali relativi all'internazionalizzazione è molto alta, piuttosto che quando essa sia bassa perché esso è uno strumento che comporta un ridotto utilizzo di risorse e garantisce un grado di controllo sufficiente durante il processo di entrata nel nuovo mercato. (Pezderka, Sinkovics 2011).

2.5) Il web come strumento di comunicazione e di marketing per l'internazionalizzazione delle PMI

Le attività di marketing sul web rappresentano uno strumento molto potente per la creazione e il consolidamento delle relazioni con i consumatori: l'impresa può realizzare azioni mirate e personalizzate, grazie alla flessibilità garantita dagli strumenti web e riesce a conoscere meglio i bisogni e i desideri del consumatore e soddisfarlo secondo le sue preferenze. Inoltre, le attività di marketing online possono rappresentare un'alternativa valida alle modalità di internazionalizzazione tradizionali poiché risultano essere forme più economiche, veloci ed efficienti per il raggiungimento dei nuovi mercati (Kotler, 2010). Il marketing online permette, soprattutto alle imprese più piccole, di raggiungere consumatori anche in mercati lontani a costi relativamente bassi e di accedere, quindi, al mercato globale. Per questo motivo le PMI possono trovare nel web marketing uno strumento indispensabile per aumentare la propria visibilità, anche all'estero, favorendo i processi di internazionalizzazione già in atto o creandone di nuovi.

Nell'ambito del web marketing rientrano tutte le strategie, gli strumenti e le tecniche volte a promuovere un marchio, un prodotto, un'impresa in modo da migliorare le opportunità di business attraverso Internet (Bertoli, 2012). Lo scopo di un'azienda che avvia un'attività di

questo tipo, non si limita al supporto delle vendite offline ed online tramite commercio elettronico (argomento che tratteremo in seguito), ma anche alla creazione e al consolidamento della brand reputation; sul web è indispensabile farsi rintracciare e scegliere dal potenziale consumatore e questo è possibile grazie all'utilizzo di molteplici strumenti, quali il sito web e la realizzazione di attività di social media marketing, come la partecipazione ai social network; chiaramente questi sono solo alcuni degli strumenti utilizzabili in ambito di web marketing.

Nel seguito dell'elaborato analizzeremo, quindi, alcuni dei principali strumenti del web marketing con particolare attenzione al loro modo di favorire o supportare le attività internazionali dell'impresa.

Le opportunità di marketing rese possibili da Internet possono essere definite esaminando la matrice delle strategie di sviluppo creata da Ansoff nel 1957 (Chaffey, 2001); Internet può essere utilizzato per realizzare quattro orientamenti strategici:

1) Penetrazione del mercato: il web può aiutare l'impresa a vendere una maggiore quantità di prodotti nei mercati in cui è già presente, soprattutto grazie alle campagne pubblicitarie realizzabili.

2) Sviluppo del mercato: il web è utilizzato come strumento di espansione per realizzare la vendita dei prodotti dell'impresa in mercati nuovi rispetto a quello tradizionale dell'azienda; in questo caso includiamo l'utilizzo di Internet per espandere le attività nazionali all'estero, in una prospettiva di internazionalizzazione dell'impresa. Il web offre, infatti, la possibilità di pubblicizzare azienda e prodotti a livello globale e a costi molto bassi.

3) Diversificazione: essa si ha quando l'impresa decide di operare in mercati nuovi con nuovi prodotti; è una strategia ad alto rischio e Internet, in questo caso, può aiutare solamente nella riduzione di determinati costi per la promozione dei nuovi prodotti.

4) Sviluppo del prodotto: l'impresa opera in mercati attuali con prodotti nuovi; Internet può aggiungere valore all'attività dell'impresa, per esempio fornendo servizi aggiuntivi all'offerta già presente o nuovi prodotti digitali.

Abbiamo visto, quindi, come il web marketing possa risultare fondamentale per una PMI, perché può ridurre costi di vendita e di distribuzione e può permettere il raggiungimento di nuovi mercati; gli strumenti che può utilizzare un'impresa, nell'ambito di una strategia di web marketing possono spaziare dall'utilizzazione di un sito web interattivo, che possibilmente offra il servizio di e-commerce, all'utilizzo dei diversi social media.

2.6) Il sito web

La creazione di un sito web rappresenta il primo passo per un'impresa che vuole avvicinarsi ad Internet e sfruttarne le potenzialità: esso può essere di diversa natura, ma rappresenta comunque uno strumento essenziale per la presenza dell'impresa in rete (Centro Studi & Ricerche SCiNT)³⁴. Non basta però realizzare il sito web per avere successo, ma è necessario attivarlo e renderlo attraente per i consumatori, in modo che essi lo visitino spesso (Kotler, 2010). Esso rappresenta la finestra dell'impresa sul mondo globale online, popolato da numerosi utenti sempre in crescita ed è per questo motivo che è lo strumento che per primo l'impresa va a rielaborare nella prospettiva di internazionalizzazione un'impresa (Marchi, 2004).

Quando un'azienda si trova a dover proporre l'investimento per un sito web, dovrebbe effettuare un'analisi completa dei benefici che possono derivare dalla creazione dello stesso: la realizzazione del sito web può portare consentire il miglioramento dell'immagine aziendale e del servizio al cliente, l'aumento della visibilità, la creazione di transazioni online, la riduzione dei costi di comunicazione e l'espansione di mercato, anche in paesi stranieri. Tali benefici possono essere convertiti in obiettivi: la realizzazione del sito può soddisfare, infatti, diverse esigenze dell'azienda. Gli obiettivi principali possono essere i seguenti (Marchi, 2004; Foglio, 2010):

- attirare i visitatori, rivolgersi ad essi con chiarezza e con contenuti specifici e promuovere l'offerta;
- far vivere al consumatore esperienze emotive, attraverso la realizzazione di siti con un forte impatto di immagine, in modo da diffondere contenuti e allo stesso tempo intrattenere il consumatore;

³⁴ Fonte: http://www.scint.it/appr_new.php?id=46 [data di accesso: 27/09/2013].

- trasmettere rapidamente un gran numero di informazioni sul prodotto e sull'impresa;
- generare contatti mirati con i clienti e permettere loro di accedere alle informazioni in modo personalizzato;
- offrire la possibilità di accedere al commercio elettronico e aumentare i volumi di vendita;
- incrementare la visibilità del marchio, la reputazione e l'immagine aziendale.

La capacità informativa del sito, come vediamo, quindi, rappresenta la competenza più ricercata da parte dell'impresa poiché può soddisfare le esigenze dei consumatori, i quali attribuiscono una forte importanza alle informazioni ottenute tramite il sito web aziendale e le utilizzano per formulare le loro scelte (Marchi, 2004).

Dati i diversi obiettivi che possono essere raggiunti tramite questo strumento, ci si trova di fronte ad una varietà di tipologie di siti in termini di contenuti e finalità. In ogni caso, comunque, la creazione di un sito web richiede un approccio strategico integrato: questo significa che, prima della realizzazione dello stesso, è necessario analizzare il mercato verso il quale l'attività si dovrà rivolgere, la strategia dell'impresa in termini sia generali, che specifici rispetto al mercato obiettivo e gli aspetti meramente tecnologici della realizzazione del sito (Marangoni, 2001); deve esserci coerenza tra la presenza online, l'immagine aziendale e i potenziali visitatori.

Per quanto riguarda le tipologie di sito web, possiamo parlare di sito istituzionale quando esso è strutturato per la creazione di una clientela iniziale e funge da strumento di sostegno per gli altri canali di vendita, ma non è realizzato per la vendita dei prodotti. Il sito di marketing, invece, si propone di realizzare un'interazione con il consumatore talmente forte da indurlo ad un acquisto online del prodotto (Kotler, 2010).

Una PMI che vuole accedere alla rete, tendenzialmente adotta un approccio firm based: essa, cioè, mantiene la centralità della struttura preesistente e integra le attività del web con quelle offline (De Luca, 2008). Tendenzialmente, quindi, una PMI passa gradualmente da un approccio istituzionale ad uno di marketing, salvo che non si parli di un'impresa dotcom di piccole dimensioni, che opera solamente sul web.

Per quanto riguarda il raggiungimento dell'efficacia del sito web, il segreto sta nel creare valore ed entusiasmo, in modo da trattenere i visitatori e indurli a tornare; risulta indispensabile, quindi, l'aggiornamento continuo per mantenere i contenuti interessanti e sempre nuovi. Inoltre, la progettazione deve prestare attenzione a diversi fattori, quali: il layout del sito, i testi, le immagini e i suoni, l'adeguatezza del sito ai diversi profili di utenti, il modo in cui essi possono comunicare tramite il sito stesso, il collegamento ad altri siti e la capacità di gestire una transazione (ricordiamo comunque che non tutti i siti web consentono operazioni di commercio elettronico).

In particolar modo, l'approccio delle piccole e medie imprese al sito web è il seguente: esse solitamente utilizzano tecnologie non sofisticate, in modo da consentire l'accesso ai più e la metà di esse realizza il sito solamente in italiano; inoltre non danno importanza al layout visivo e non utilizzano i motori di ricerca interni al sito. Il 95% delle PMI presenta il logo dell'azienda nella home page, il 73% mostra la storia aziendale, il 56% definisce la mission e il 20% fornisce informazioni sul fatturato e sui dipendenti (De Luca, 2008). L'aggiornamento costante del sito web, presupposto fondamentale per il successo, è realizzato solamente dal 50% delle PMI ogni trimestre; neanche la personalizzazione della relazione col cliente è realizzata in maniera adeguata: il problema rimane focalizzato sulla mancanza di una strategia in rete ben precisa e sulla compresenza di obiettivi assai diversi e confusi. Sono ancora pochi, anche se in crescita, i siti di imprese di piccole dimensioni che permettono di realizzare il commercio elettronico ³⁵. Questi dati saranno verificati mediante l'analisi dei casi aziendali nel capitolo successivo.

In una prospettiva di internazionalizzazione dell'impresa, il sito web è il primo elemento da considerare: il suo utilizzo rappresenta uno dei modi più convenienti per un'impresa di piccole dimensioni di espandere le proprie attività internazionali, sia utilizzato come strumento di generazione di contatti di clienti interessati, sia come piattaforma di commercio elettronico. Distinguiamo, però, innanzi tutto, PMI tradizionali che desiderano avviare attività al di fuori del mercato locale attraverso internet o che supportano le già avviate espansioni tramite il web, dalle piccole e medie imprese che nascono sul web e

³⁵ De Luca A. (2008). PMI, Internet e web strategy. *Pmi*, 9, 32-36.

operano online senza avvalersi dei canali tradizionali (imprese dotcom). Le PMI tradizionali possono decidere di utilizzare il sito per supportare attività di internazionalizzazione già attivate oppure puntare sull'utilizzazione degli strumenti che Internet mette a disposizione per l'internazionalizzazione a partire dal web. Anche le piccole e medie imprese che nascono e operano online senza avvalersi dei canali tradizionali (dotcom), sono poste di fronte alla scelta di come realizzare il sito web, in modo da decidere se porsi in un'ottica internazionale o meno.

La prima considerazione da fare riguarda la localizzazione, ossia la personalizzazione del sito web per paesi specifici (Chaffey, 2001): i prodotti possono essere simili o addirittura gli stessi per i diversi Paesi e la localizzazione può implicare solamente l'adattamento del sito ad ognuno di essi. L'impresa deve perciò decidere se e che cosa tradurre all'interno del proprio sito; i consumatori sono molto più propensi a prestare attenzione ed eventualmente a comprare i prodotti se un sito è tradotto nella loro lingua. Per le PMI, la traduzione del sito nelle lingue dei diversi paesi in cui vuole espandersi può essere molto costosa e la comprensione della cultura può rappresentare un problema, quindi esse tendono a tradurre i contenuti solamente per i paesi in cui vendono o si prospettano di vendere di più, o utilizzano l'inglese, che già da qualche tempo è lingua franca e rappresenta il linguaggio di comunicazione internazionale (Chaffey, 2001; Vescovi, 2007; Rosson, 2010). Il procedimento di localizzazione non comporta solamente una semplice traduzione: ogni paese potrebbe richiedere particolari concept di promozione dei prodotti, in base alle differenze culturali. Oltre alla localizzazione, è opportuno tenere in considerazione altri fattori, quali l'ottimizzazione del sito per i visitatori esteri e le varie modalità di attrazione dei consumatori internazionali tramite i motori di ricerca: il consumatore inserisce alcune parole chiave e il motore di ricerca restituisce una lista ordinata in base all'aderenza delle stesse; l'ottimizzazione comporta che il sito web dell'azienda sia visibile durante la ricerca del consumatore, per evitare la confusione dovuta all'enorme quantità di informazioni che circolano in Internet (Vescovi, 2007).

Per promuovere il sito sono utilizzabili anche tutti gli strumenti di internet advertising: i banner³⁶, per esempio, creano brand awareness, aumentano il ricordo della marca e sono caratterizzati da flessibilità e adattabilità, che li rendono indirizzabili a target specifici di consumatori in determinate ore del giorno e in lingue differenti a seconda del paese di provenienza. Le PMI, però, preferiscono utilizzare il positioning sui motori di ricerca per promuovere la propria attività online (Centro Studi & Ricerche SCiNT): selezionare le parole chiave che riescono ad arrivare al target, ma che non risultano troppo competitive, è la base per il successo dell'attività.

Presupposto per il successo sul web e per l'utilizzo del sito a supporto dell'internazionalizzazione è la presenza di determinate peculiarità del sito stesso: esso non deve essere solamente un catalogo in cui si espongono i prodotti, ma deve integrare la funzione di informazione con quelle di comunicazione, promozione e vendita (Foglio, 2002).

Le caratteristiche principali di un sito web necessarie alla sua utilità e funzionalità sono riassumibili nelle seguenti proprietà (Vescovi, 2007); esse possono risultare utili anche dal punto di vista dell'internazionalizzazione:

- Visibilità online, ossia la facilità di trovare il sito in rete, come abbiamo appena illustrato parlando dell'ottimizzazione del sito;
- Navigabilità, cioè l'esistenza di un sistema di navigazione che faciliti il visitatore ad usufruire dei contenuti del sito, a ricercare l'informazione e ad orientarsi all'interno di esso (Visciola, 2006). Anche la qualità grafica e la piacevolezza visiva del sito sono molto importanti. La navigabilità risulta essenziale quando parliamo di espansione internazionale dell'impresa: in particolar modo, una PMI tradizionale che traduce il sito in una lingua diversa dalla propria o ne modifica i contenuti in modo da attrarre e colpire il target di riferimento nel nuovo paese, deve prestare attenzione a come la traduzione o la modifica del sito incida sulla facilità di reperimento delle informazioni; a questo deve aggiungersi una chiarezza dal punto di vista espositivo e grafico per permettere una navigazione semplice e rapida;

³⁶ I banner sono strisce interattive di contenuto pubblicitario che appaiono nella pagina che il consumatore sta visitando e rimandano ad un altro sito.

- Disponibilità di informazioni istituzionali e commerciali chiare: l'azienda deve trasmettere la sua identità tramite il sito, perciò devono essere presenti informazioni mirate sull'impresa e sui prodotti dell'azienda che abbiano un'utilità e siano complete; l'eccellenza e l'efficacia di un sito web si riscontrano, infatti, nella capacità di indirizzare le informazioni ricercate ad ogni visitatore (Sinkovics, Penz 2006; Visciola 2006). Tra le informazioni commerciali ritroviamo anche il catalogo dei prodotti, le promozioni e il listino prezzi: in particolar modo, quando un'impresa cerca di internazionalizzare le proprie attività, deve prestare attenzione alle differenze di valuta e tentare di capire quale sarà il prezzo finale del prodotto, tenendo conto di eventuali tasse e dogane. La disponibilità d'informazioni nel sito deve corrispondere alle attese degli utenti finali, essere comprensibili e avere efficacia comunicativa;
- Presenza d'informazioni e servizi ad hoc che aiutino il consumatore nell'attesa di un possibile acquisto online e che lo supportino durante la visita; parliamo quindi di servizi informativi, presenza delle FAQ e, in generale, della possibilità d'interazione con l'azienda. Non dimentichiamo l'offerta di servizi personalizzati per rafforzare la relazione: un'impresa che si fa conoscere all'estero tramite il sito web deve consentire anche ai potenziali acquirenti esteri di godere degli stessi servizi offerti ai consumatori nazionali;
- Accesso a strumenti che permettano una migliore comunicazione tra i consumatori, come l'esistenza di materiali audio-video per incoraggiare le visite, eventi per la comunità, possibilità di condivisione e valutazione delle esperienze del consumatore riguardo alla marca e presenza di elementi che favoriscano l'intrattenimento, quali giochi o concorsi. Ovviamente anche questo elemento, in sede di internazionalizzazione deve essere rivisitato dopo aver analizzato le caratteristiche del consumatore del nuovo paese e le possibilità dell'azienda.

Per quanto riguarda la strategia di comunicazione mediante il sito web, l'azienda deve scegliere chiaramente se mantenerla standard per ogni mercato, quindi per esempio realizzando il sito unicamente in inglese e con gli stessi contenuti usufruibili da visitatori di ogni paese, oppure modificarla tenendo conto delle differenze linguistiche e culturali più evidenti; un'impresa di piccole dimensioni si trova, quindi, di fronte ad un trade-off tra

standardizzazione della comunicazione tramite sito web e adattamento della stessa ad ogni paese specifico. Le considerazioni appena fatte riguardanti l'internazionalizzazione del sito web sono valide anche per quanto riguarda la sezione dell'e-commerce, che sarà trattata nel prossimo paragrafo: anche nella realizzazione del sito di commercio elettronico l'impresa si trova a fare i conti con i problemi di traduzione, con l'eccezione che l'e-commerce rappresenta un elemento più delicato, in quanto i consumatori tendono ad essere intimoriti dall'acquisto online e necessitano in misura maggiore di informazioni chiare e semplici preferibilmente nella loro lingua; il commercio elettronico presenta anche ulteriori problemi riguardanti il cambio di valuta.

Il vantaggio competitivo che un'impresa può raggiungere tramite internet, non deriva solamente dalla presenza di un sito web ben curato, ma dall'insieme dei suoi prodotti, servizi, conoscenze e dalla sua abilità di soddisfare i bisogni dei gruppi di consumatori scelti (Rosson, 2000).

2.7) E-commerce

2.7.1) Introduzione al commercio elettronico

Come abbiamo appena visto, Internet può essere un ottimo mezzo di comunicazione mediante il quale impresa e consumatori possono interagire e scambiarsi informazioni in una prospettiva di dialogo continuo, ma il Web è anche uno strumento efficiente dal punto di vista dei costi per effettuare transazioni (Rosson, 2000): nella sfera del marketing rientrano anche le attività di vendita dei prodotti e Internet, in questo frangente, ha permesso la nascita e l'esplosione del fenomeno del commercio elettronico.

L'e-commerce è un modo di fare business in rete che consente la realizzazione di transazioni commerciali per via telematica che supportano l'offerta di prodotti e servizi (Foglio, 2002). Il commercio elettronico, nella sua forma più pura, prevede che l'intera transazione commerciale, ossia dall'ordine del prodotto al pagamento dello stesso, avvenga totalmente online (Vescovi, 2007). La nascita e lo sviluppo di operatori click-only, specializzati nel commercio elettronico, hanno dato l'input alle imprese tradizionali ad avviare i propri canali di vendita e comunicazione sul web: in queste aziende, dette click-and-mortar, è stato

riesaminato il modo tradizionale di servire il mercato e si combinano la natura fisica dell'impresa con quella digitale (Vescovi, 2007; Kotler, 2010).

È necessario ricordare come il commercio elettronico abbia dimensioni molto diverse a seconda dei mercati ³⁷: esso è molto più sviluppato nei mercati B2B, a causa di una maggiore familiarità degli operatori nei confronti della tecnologia, di una dominanza forte di componenti razionali negli acquisti e di una relazione più solida e di fiducia tra fornitore e cliente (Chaffey, 2001; Vescovi, 2007).

I mercati di consumo, invece, sono tendenzialmente più diffidenti e sono più frenati dalla mancanza di esperienza e dalla routine che caratterizza il processo di acquisto: il consumatore è rassicurato dall'acquisto presso il punto vendita perché prova un senso di controllo degli eventi, oltre che una sensazione positiva dovuta all'aspetto ludico ed esperienziale dello shopping (Vescovi, 2007). Rimane inoltre diffuso il timore riguardante la sicurezza delle transazioni online; la sempre maggiore conoscenza delle esigenze del consumatore, la diffusione di sistemi di pagamento più sicuri e di servizi nella fase di pre e post-vendita, e lo sviluppo di un'interfaccia sempre più attraente e facile da utilizzare ha, però, portato in questi ultimi anni ad una crescita dei sistemi di e-commerce nei mercati di consumo (Foglio, 2010).

2.7.2) Ragioni della crescita e del successo dell'e-commerce e problematiche

Per determinare l'effettiva potenzialità del commercio elettronico come canale di vendita alternativo o sostitutivo a quello tradizionale, è necessario indagare su quali siano i fattori e le determinanti che inducono i potenziali consumatori online o i clienti offline ad effettuare la transazione. Innanzi tutto è necessario tenere in considerazione il necessario sviluppo da parte dell'impresa di una forte identità e fiducia di marca; a questo scopo il passaparola tra consumatori ha un ruolo fondamentale, soprattutto nelle prime fasi di attività di commercio elettronico: azioni di marketing virale sono indispensabili per sostenere le vendite online (Vescovi, 2007).

³⁷ Distinguiamo i mercati B2B da quelli B2C: i primi comprendono le transazioni tra imprese di beni e servizi industriali: l'accesso alla vendita online in questi mercati solitamente è riservato ai soli utenti registrati; il commercio B2C, invece, fa riferimento alla vendita di beni di consumo e servizi per l'individuo (Foglio, 2002; Chiappini, 2012).

I fattori riguardanti il consumatore che caratterizzano il commercio elettronico e che sono responsabili del successo di tale mezzo possono essere riassunti in (Chaffey, 2001; Chimenti, 2010; Ghislandi, 2012):

- Maggiore assortimento: il commercio elettronico, dal punto di vista del cliente permette di avere a disposizione un'ampia gamma di prodotti da confrontare per ottenere il migliore e permette al consumatore di avere una risposta più rapida e personalizzata alle proprie esigenze;
- Possibilità di consultare velocemente offerte differenti e confrontarle dal punto di vista del prezzo, della qualità e del modo in cui rispondono ai bisogni; i tempi del confronto sono minimi rispetto a quelli necessari per eseguire le stesse azioni nel mercato tradizionale; ogni consumatore ha, inoltre, la possibilità di confrontare e valutare le alternative senza la pressione dovuta alla presenza del venditore fisico;
- Disponibilità di informazioni dettagliate sul prodotto, sulla disponibilità, sulle specifiche e sullo stato dell'ordine;
- Tendenziale risparmio in termini di tempo e di denaro per quanto riguarda lo shopping: il consumatore non si deve più recare fisicamente nel punto vendita;
- Inesistenza di limiti temporali, quali gli orari di apertura, poichè con l'e-commerce l'impresa è dotata di un negozio virtuale aperto 24 ore su 24.

Anche dal punto di vista delle imprese, il commercio elettronico comporta diversi vantaggi (Chaffey, 2001; Chimenti, 2010; Ghislandi, 2012):

- Innanzi tutto, la possibilità di stabilire facilmente una presenza globale e una visibilità mondiale, raggiungendo paesi distanti grazie all'abbattimento delle barriere geografiche e offrendo l'opportunità anche a imprese di piccole dimensioni di soddisfare una domanda internazionale e ottenere successo;
- Come seconda cosa, l'attuazione di un canale di vendita online richiede un investimento relativamente limitato rispetto agli investimenti necessari alla gestione di un canale tradizionale, il che lo rende realizzabile anche da imprese più piccole;
- L'e-commerce, inoltre può essere un ottimo strumento di supporto anche alle vendite offline poiché permette di potenziare l'immagine dell'impresa;

- Esso consente, inoltre, la raccolta di un numero consistente di informazioni sui visitatori e sugli acquirenti: l'impresa può tenere sotto controllo il numero di visitatori, le pagine che essi visitano, l'identità degli stessi e può creare dei database utili a delinearne il profilo, in modo da poter rispondere in maniera più adeguata alle loro richieste; la disponibilità di informazioni derivanti dalle transazioni può aiutare l'impresa a sviluppare azioni di CRM (Customer Relationship Management)³⁸, anche integrando le informazioni derivanti dalle relazioni offline;
- Così come per il consumatore, anche per l'impresa è un vantaggio poter vendere durante tutto l'arco della giornata, senza alcun limite di tempo;
- L'e-commerce consente la riduzione dei costi non solo dal punto di vista della comunicazione, ma anche della gestione della vendita, degli ordini e del servizio al cliente: esso permette una migliore organizzazione della produzione e degli stock. Non dimentichiamo l'eventuale abbattimento dei costi relativi all'allestimento dello store stesso, nel caso il commercio elettronico sostituisse quello tradizionale;

Possiamo quindi concludere che, tendenzialmente, l'e-commerce funziona grazie alla sua comodità, all'offerta ampia che fornisce e alla generazione di valore per il cliente.

Nella realizzazione di un sito di e-commerce, oltre ai fattori di successo, è necessario tenere in considerazione le eventuali problematiche: gli elementi di criticità, per quanto riguarda il consumatore, risiedono nella mancanza di contatto diretto col venditore e di contatto fisico col prodotto: questo comporta la necessità da parte del consumatore di avere fiducia nei confronti dell'impresa che vende. Un elemento di criticità per le imprese può essere ritrovato nell'indispensabile possesso di un sistema di logistica efficiente per la gestione ottimale delle spedizioni e dei resi. Non va tralasciato il probabile difetto di comprensione della clientela da parte dell'impresa: se il venditore non riesce a cogliere dall'e-commerce le abitudini e le motivazioni di acquisto dei consumatori, non riuscirà ad avere il successo desiderato, pur possedendo un prodotto forte³⁹. Un problema molto sentito nell'ambito

³⁸ Il CRM è il "processo di creazione e mantenimento di relazioni profittevoli con i clienti mediante l'offerta di valore e soddisfazione superiori" (Kotler, 2010, pag. 15).

³⁹ Fonti: <http://www.mrwebmaster.it/> [data accesso: 02/10/2013]; <http://www.e-communication.it/> [data accesso: 02/10/2013].

dell'e-commerce è quello relativo alla sicurezza nelle modalità di pagamento: tendenzialmente ci si trova di fronte ad una sfiducia da parte dei consumatori nei sistemi di pagamento elettronici, per il timore che le informazioni personali vengano intercettate e la privacy sia violata (Vescovi, 2007). Infatti, una ricerca condotta su un campione di consumatori inglesi, riferisce che più della metà degli utenti di un sito di e-commerce abbandona il carrello prima dell'acquisto perché ritiene il pagamento poco sicuro, perché la registrazione richiesta prima di effettuare il pagamento è troppo complessa o richiede troppo tempo e perché non vi sono informazioni chiare e precise per quanto riguarda le modalità di reso o di rimborso ⁴⁰.

Il pagamento diventa un problema anche nell'ambito dell'internazionalizzazione: la vendita dei prodotti nei paesi esteri, infatti, comporta necessariamente il coinvolgimento di differenti regimi fiscali, amministrativi ed eventualmente valutari; un'impresa che vende all'estero tramite un sito di e-commerce deve essere dotata, inoltre, di una struttura logistica che permetta un'adeguata modalità di consegna dei prodotti.

In una prospettiva di vendita internazionale tramite commercio elettronico, come per ogni strumento con il quale l'azienda si propone nei mercati esteri, è necessaria una comprensione profonda del paese di riferimento e un adeguamento dell'offerta e/o del sito di e-commerce al mercato estero di destinazione. Le imprese che vendono all'estero senza la pianificazione di una strategia adeguata e solamente attraverso il sito italiano sono quelle per cui l'export pesa meno sul totale del fatturato, mentre le aziende che creano il sito in più lingue producono all'estero il 37% del fatturato totale (Report 2013 Casaleggio e Associati)⁴¹. Anche in questo caso, quindi, siamo di fronte al dilemma della traduzione del sito di commercio elettronico nelle lingue dei diversi paesi: a ciò si aggiunge la necessità da parte dei consumatori di selezionare la propria valuta, vedere il prezzo convertito e poter effettuare sia il procedimento d'ordine, sia il pagamento nella propria lingua; nel caso del

⁴⁰ Charlton, G. (2011). "Why do consumers abandon online purchases" [online]. Disponibile su: <http://econsultancy.com/it/blog/7730-why-do-consumers-abandon-online-purchases> [data accesso: 08/10/2013].

⁴¹ Report Casaleggio e Associati. (2013). *E-commerce in Italia 2013*. [online]. Disponibile su: <http://www.casaleggio.it/pubblicazioni/focus/Focus-E-commerce-2013-Web.pdf> [data accesso: 12/10/2013].

commercio elettronico questa è una scelta indispensabile perché il consumatore deve scegliere se acquistare o meno un determinato prodotto e deve essere messo, perciò, nella condizione di procedere nella più totale chiarezza e sicurezza⁴².

Per evitare di commettere errori importanti l'impresa potrebbe verificare la posizione dei propri concorrenti di successo ed analizzare le loro azioni, i loro siti web, i loro prezzi e le loro strategie di comunicazione, in modo da avere un punto di partenza, soprattutto se l'impresa che vuole cominciare un'attività di commercio elettronico estero è un'impresa di piccole dimensioni con poca esperienza.

2.7.3) E-commerce e PMI

La crescita di Internet in Italia sta progredendo in modo molto veloce e tende a pesare sempre di più nell'economia del Paese: i dati Istat relativi al 2011⁴³ mostrano che il 67,9% delle imprese con più di 250 addetti ha effettuato operazioni di commercio elettronico, mentre ha utilizzato tale canale il 35, 6% di quelle con meno di 50 addetti. Nel 2012 il valore del commercio elettronico mostra un tasso di crescita del 12% rispetto al 2011: questo va di pari passo con l'aumento di fiducia da parte dei consumatori nei confronti della rete e dei sistemi di pagamento; si stima, infatti, che il 50% della popolazione europea acquisterà online entro il 2015, grazie anche all'enorme diffusione di dispositivi mobili quali smartphone e tablet, che consentono il mobile commerce (Report 2012 Casaleggio e Associati). Il commercio elettronico crea un mercato globale nel quale è opportuno concorrere: la rete impone quindi alle aziende italiane di riconsiderare le proprie attività in termini internazionali e offre loro una grande opportunità per promuovere il Made In Italy e la qualità dei prodotti. La creazione della sezione dedicata all'e-commerce sul sito web aziendale è divenuta una realtà anche per le imprese PMI (Moini, Tesar, 2005); uno studio del Boston Consulting Group mostra, infatti, come il commercio elettronico favorisca la crescita delle imprese di piccole e medie dimensioni⁴⁴: nel 14% dei casi le azioni di

⁴² Fonte: <http://www.open2b.com//> [data accesso: 03/10/2013].

⁴³ Report Istat. (2012). *Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese*. [online]. Disponibile su: <http://www.istat.it/it/archivio/77714> [data accesso: 05/10/2013].

⁴⁴ Fonte: <http://www.mercatoglobale.com/internet-e-new-media/l-e-commerce-sviluppa-il-fatturato-delle-pmi> [data accesso: 04/09/2013].

marketing e vendita online hanno aiutato le PMI al raggiungimento dei mercati internazionali; le PMI che utilizzano l'e-commerce, inoltre, registrano un tasso di crescita annuo dell'1,2%, mentre registrano una contrazione del 2,4% all'anno le aziende che dispongono solamente del sito web istituzionale e calano del 4,5% quelle che non possiedono nemmeno il sito web.

Le potenzialità offerte dal commercio elettronico per le imprese di piccola e media dimensione, però, devono essere valutate alla luce degli aspetti critici che possono emergere nel momento in cui si analizzano le competenze che le PMI devono sviluppare per iniziare un'attività di questo tipo che sia valida: senza le competenze necessarie ed una strategia ben definita, infatti, l'adozione di strumenti web, non solo non permette il raggiungimento di risultati, ma tenderà a portare effetti negativi (Giustiniano, 2002). Una PMI, per realizzare un sito di e-commerce, necessita di risorse e capacità per la gestione della vendita online, della logistica e del trasporto dei prodotti venduti all'estero. Essa, inoltre, deve dotarsi di sistemi informativi e di competenze e tecnologie necessarie all'utilizzo di sistemi di pagamento elettronico. Altro punto fondamentale per la riuscita di un'attività di e-commerce consiste nell'utilizzo del web come mezzo di aggregazione delle comunità virtuali⁴⁵: una PMI può ritrovare online delle nicchie⁴⁶ di consumatori con interessi comuni ma distanti dal punto di vista geografico e raggrupparle sul piano virtuale, sia mediante la creazione di un proprio sito di e-commerce, sia tramite la possibilità di stabilire una relazione con portali specifici settoriali o generalisti (Giustiniano, 2002).

Nonostante i possibili aspetti critici, non possiamo tralasciare l'opportunità che l'e-commerce offre alle piccole e medie imprese in termini di internazionalizzazione: il mercato in rete è aperto alle PMI, soprattutto se dispongono di prodotti specialistici poiché esse possono avere buone probabilità di penetrazione del mercato e possono difendersi in modo

⁴⁵ Una comunità virtuale è un "raggruppamento di persone specializzato, disperso geograficamente, basato su un network dinamico e strutturato, relativamente sparso, fondato su relazioni tra i partecipanti che condividono un interesse comune utilizzando come area di comunicazione e di scambio il web" (Vescovi, 2007, pag. 170).

⁴⁶ Si fa riferimento in questo caso al fenomeno della "long-tail": un'ottimizzazione mirata porta le imprese a raggiungere nicchie non localizzate geograficamente ma molto specifiche, attraverso il principio dell'aggregazione dell'audience. (Anderson, 2004).

adeguato dalla concorrenza grazie alla flessibilità che le contraddistingue (Foglio, 2010). La tradizionale scarsità di risorse finanziarie, umane, organizzative e manageriali può essere quindi superata: Internet e il commercio elettronico, possono aiutare le PMI ad aumentare le vendite nei mercati esistenti e fornire loro possibilità di accedere a mercati esteri senza sopportare oneri troppo significativi riguardanti la costruzione di un canale distributivo fisico che copra l'area in cui l'impresa vuole vendere (Fratocchi, Presutti, Schicchi, 2000; Santarelli, D'Altri, 2003; Frąckiewicz, Grzesiuk, 2013). Sebbene le PMI adottino tendenzialmente con ritardo rispetto alle imprese di maggiori dimensioni le nuove tecnologie, esse possono sfruttarne appieno le potenzialità proponendo prodotti che rispondano in modo migliore alle esigenze dei consumatori, riducendo i tempi di consegna e creando una gestione migliore dei processi e delle giacenze (OCSE, 2000).

Quando si parla di e-commerce non si fa riferimento, però, solamente alla sezione acquisti presente sul sito web aziendale: gli shopping mall virtuali raccolgono le offerte di imprese differenti e fungono da centri commerciali virtuali; spesso, per un'impresa di piccole dimensioni, risulta più conveniente utilizzare questo tipo di strumento anziché sviluppare un proprio sito di commercio elettronico in quanto gli investimenti necessari sono minori e non risulta necessario dotarsi di personale specializzato e con competenze informatiche (Marangoni, 2001).

2.8) I social network

2.8.1) Che cosa sono i social network

Come abbiamo visto, la nuova frontiera del web, costituita dal web 2.0, offre agli utenti la possibilità di creazione e condivisione online di contenuti digitali: questo è possibile grazie all'utilizzo dei social media nelle loro numerose forme (Prunesti, 2010).

Il termine Social Media, secondo Kaplan e Haenlein (2010) rappresenta *“a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of user-generated content”*: essi sono quindi mezzi di comunicazione via internet che impiegano soluzioni interattive per facilitare la comunicazione e la condivisione dei contenuti con un pubblico vasto (Venturi, Covino, 2009); l'avvento di questi nuovi mezzi ha amplificato i vantaggi ottenibili dalla comunicazione con i consumatori e dalle relazioni con essi.

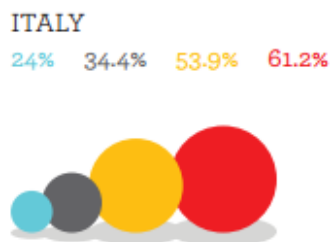
I social media possono assumere forme molto differenti: dalla natura prettamente comunicativa dei blog, si passa alla collaborazione online degli ambienti wiki, alle community di condivisione di file multimediali, ai siti di social networking e ai mondi virtuali di gioco e sociali (Kaplan, Haenlein, 2010). Questa enorme varietà, da un lato rende complicato fornire un elenco completo di tutti gli strumenti esistenti e analizzarli in modo approfondito, d'altra parte permette di definire quali siano quelli che maggiormente stanno contribuendo all'evoluzione di Internet verso la natura di strumento di relazione sociale utile anche a fini aziendali (Prunesti, 2010); perciò si ritiene opportuno in questa sede affrontare in modo approfondito il tema dei social network, data la loro enorme diffusione e importanza crescente all'interno delle imprese anche di piccola dimensione.

La definizione di rete sociale (Social network) può essere considerata su due livelli; in una prima accezione, una rete sociale è un gruppo di persone connesse tra loro attraverso legami di varia natura: affettivo, professionale, religioso, culturale, politico, ossia un insieme di individui con interessi in comune che condividono idee e si scambiano informazioni. Negli ultimi anni, invece, il termine "social network" è utilizzato, in una seconda accezione, per indicare le versioni informatiche e virtuali di queste reti sociali, ossia quei siti che offrono servizi di gestione e condivisione dei contenuti e che rendono possibili la creazione di una rete sociale virtuale nella quale le persone socializzano e si scambiano informazioni e opinioni. Un social network, quindi *"consente o agevola l'organizzazione e la gestione di una parte delle proprie relazioni sociali attraverso la possibilità di creare e condividere contenuti, conversazioni o attraverso altri strumenti di socialità"* (Massarotto, 2011).

In questi anni la fioritura dei siti di social networking, sia come numero che come tipologia è stata incessante e l'adozione da parte degli individui di tali strumenti ha registrato una crescita impetuosa: basti pensare che nel 2010, secondo la ricerca annuale Wave 5 sui social media realizzata da Universal McCann, oltre il 70% delle persone intervistate usava un social network, contro il 50% del 2007.⁴⁷ La figura 2.1 mostra la crescita in Italia del fenomeno dei social network dall'anno 2008 al 2011:

⁴⁷ Wave 5- Universal McCann. (2010). *Wave 5. The socialization of brands- Social media tracker 2010*. [online]. Disponibile su: <http://www.slideshare.net/Olivier.mermet/universal-mccann-wave-5-the-socialisation-of-brands> [data accesso: 11/10/2013]

Figura 2.1



Fonte: http://www.universalmccann.de/wave6/downloads/wave6_insights_international.pdf [data accesso: 11/10/2013]

L'utilizzo dei social network da parte degli utenti è più forte che mai, tanto che il 40% delle persone intervistate per la ricerca Wave 6 relativa all'anno 2011⁴⁸ afferma di sentirsi perso se non visita il social network a cui è iscritto e addirittura più del 50% degli intervistati lo considera indispensabile per la propria vita sociale: questo conferma sempre più come le aziende debbano raggiungere i consumatori lì dove essi sono connessi e presenti. L'importanza dei social network tra gli individui è dimostrata dalla classifica dei siti più visitati al mondo fornita da Alexa.com⁴⁹, che mostra come globalmente, dopo il primo posto di Google, sia presente Facebook, il social network più diffuso al mondo.

2.8.2) Principali caratteristiche dei social network

Classificare i social network e darne una definizione completa delle peculiarità che li caratterizzano non è cosa semplice poiché nuove funzioni si aggiungono quotidianamente. Inoltre essi non sono tutti uguali ma si differenziano in base alle funzioni o ai temi cui sono dedicati; secondo Massarotto (2011) possiamo quindi avere:

- I social network generalisti (per esempio Facebook e Twitter) sono quelli che riscuotono il successo maggiore a causa dell'assenza di un tema specifico che li caratterizzi e sono fonte di interesse per molte aziende proprio per la loro capacità di attrarre un gran numero di persone;

⁴⁸ Wave 6- Universal McCann (2012). *Wave 6. The business of social- Social media tracker 2012*. [online]. Disponibile su: http://www.universalmccann.de/wave6/downloads/wave6_insights_international.pdf [data accesso: 11/10/2013].

⁴⁹ Fonte: <http://www.alexa.com/topsites/global> [data accesso: 10/10/2013].

- I social network tematici o verticali ruotano attorno alla trattazione di un tema definito e riflettono la predisposizione degli utenti verso nicchie specifiche (MySpace); le aziende che operano nei settori di mercato vicini alle tematiche dei social network verticali possono rivolgere i loro messaggi agli utenti, sicure del loro interesse verso le proposte;
- I social network funzionali, pur avendo un'anima generalista, sono caratterizzati da un solo tipo di contenuti (i video per Youtube, le foto per Flickr, la geolocalizzazione per Foursquare).

Nonostante le differenze tra le categorie, però tendenzialmente tutti i siti di social networking possiedono degli elementi costitutivi comuni quali la possibilità di creare un profilo personale, invitare amici e colleghi ad avere accesso al proprio profilo, inviare messaggi istantanei, caricare contenuti multimediali, aggiornare il proprio stato, geolocalizzarsi attraverso coordinate, esprimere apprezzamento e commentare contenuti altrui e condividerli, cercare informazioni all'interno del network (Kaplan, Haenlein, 2010; Massarotto 2011).

Tutti i social network, inoltre, sono soggetti al cosiddetto "bandwagon effect" o effetto carrozzone: *"The bandwagon effect is a benefit that a person enjoys as result of others' doing the same thing that he or she does. In particular, a consumer may enjoy bandwagon benefits as others consume the same product or service that he or she does."* (Rohlf, 2003, pag.1). Il termine è quindi utilizzato per descrivere il beneficio di un consumatore nell'utilizzare un prodotto o un servizio usato dalla maggioranza, poiché il valore di quel determinato prodotto o servizio accresce all'aumentare delle persone che lo utilizzano e questo uso sempre maggiore porta ad un aumento del valore del sistema: l'effetto carrozzone riguarda quindi le esternalità di rete, le quali caratterizzano anche i social network dato che, il valore ottenuto dal partecipare ad uno di essi, aumenta con il numero di persone presenti all'interno della rete stessa.

In particolare, il valore di un social network risulta inizialmente molto basso e richiede il raggiungimento di una determinata massa critica prima di ottenere una crescita

esponenziale; questo fenomeno può essere descritto attraverso la legge di Metcalfe⁵⁰, la quale afferma che il valore di una rete è pari al quadrato del numero degli utenti: il valore intrinseco della tecnologia è nullo se nessuno la utilizza e al contrario cresce al crescere degli utenti (Vescovi, 2007).

Per questo motivo, nonostante siano nati innumerevoli siti di social networking, non tutti sono sopravvissuti ed hanno avuto successo: basti pensare a SixDegrees, il primo sito a racchiudere in sé le caratteristiche distintive dei social network, il quale, nato nel 1997, ha raggiunto il milione di utenti nel 2000 e l'anno successivo ha chiuso per la mancanza di partecipazione (Massarotto, 2011; Evans, Schmalensee, 2010). Al contrario, il colosso Facebook, nato nel 2004, dopo quattro anni raggiunge più di 110 milioni di utilizzatori e successivamente la crescita diviene esponenziale (Evans, Schmalensee, 2010); nell'ottobre del 2012 Facebook raggiunge il miliardo di utenti⁵¹.

2.8.3) Alcuni siti di social networking

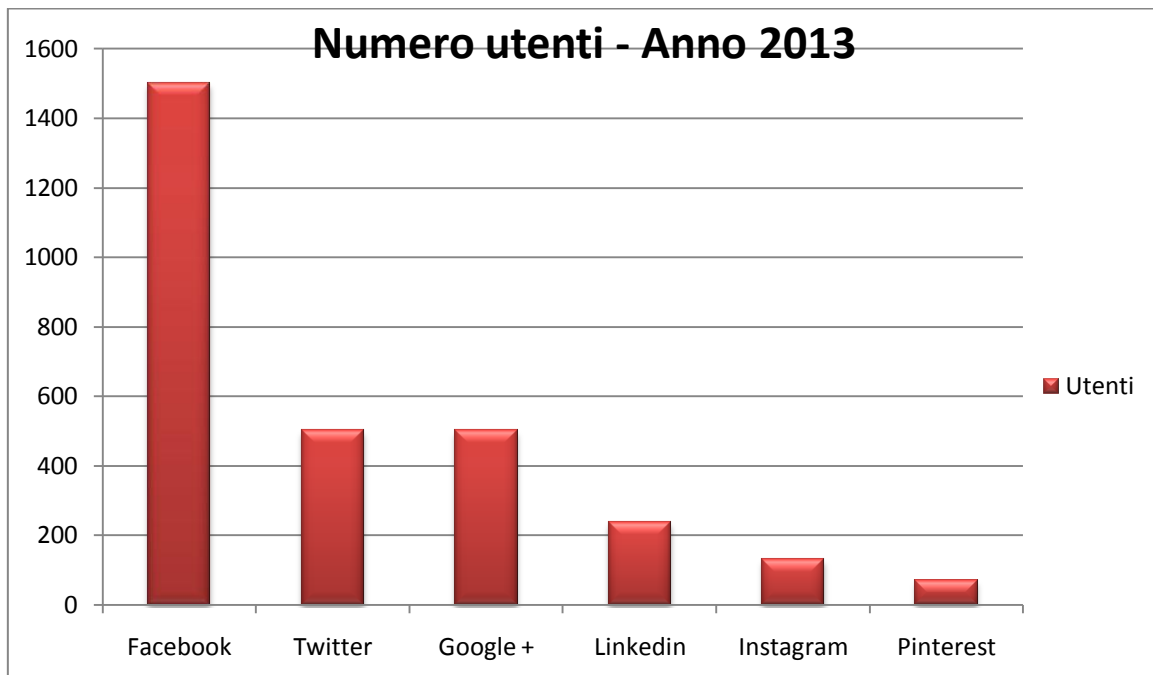
I dati relativi al 2013 sui social media forniti da Digital Insights⁵², evidenziano quali siano i siti di social networking più diffusi al mondo e quali stiano registrando una crescita esponenziale in questo ultimo periodo. In particolare vediamo come Facebook registri 1,5 miliardi di utilizzatori nel mondo, Twitter e Google + ne abbiano 500 milioni, LinkedIn 238 milioni, Instagram 150 milioni e Pinterest 70 milioni.

⁵⁰ Metcalfe, Robert. Informatico ed inventore di Ethernet.

⁵¹ Salvioli, L. (2012). *Facebook raggiunge un miliardo di utenti. La doppia sfida: ricavi ed espansione ad Est*. [online]. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2012-10-04/facebook-raggiunge-miliardo-utenti-141115.shtml> [data di accesso: 07/10/2013].

⁵² Ajmera, H. (2013). *Social Media facts, figures and statistics 2013*. [online]. Disponibile su: <http://blog.digitalinsights.in/social-media-facts-and-statistics-2013/0560387.html> [data di accesso: 07/10/2013]

Figura 2.2. Numero utenti sui social network nel 2013



Fonte: rielaborazione personale dati Digital Insights

In particolare, Instagram è il social network che in quest'ultimo anno è cresciuto a ritmi molto sostenuti: esso, nato nel 2010, a Maggio 2012, aveva raggiunto i 40 milioni di utenti e dopo tre mesi ne contava già 80 milioni; gli altri social network hanno raggiunto i 100 milioni di utenti in quattro e cinque anni (Facebook e Twitter rispettivamente): la crescita esponenziale registrata da Instagram, invece, l'ha portato a raggiungere i 150 milioni di utenti nel settembre del 2013, dopo soli tre anni dalla nascita.

Tale social network ha creato grandi opportunità per le imprese, anche di piccola dimensione, divenendo un ottimo strumento di marketing: essendo il network del photosharing, permette di comunicare per immagini, quindi con un linguaggio universale, che può andare anche al di là dei confini nazionali; le foto, inoltre sono uno strumento di forte impatto e stabiliscono un legame profondo ed emotivo, coinvolgendo in maniera crescente gli utenti. Un'impresa che si affaccia al mondo Instagram ha la possibilità di creare il proprio hashtag e incoraggiarne l'uso, può generare contenuti esclusivi per coloro che

seguono l'azienda sul social e fidelizzare i clienti in modo da farli sentire parte di una grande comunità che condivide interessi e passioni ⁵³.

Secondo il report realizzato da "Social Media Examiner" ⁵⁴, inoltre, vediamo che le piattaforme utilizzate dalle imprese con poca esperienza nel marketing online, tra le quali possiamo includere la maggior parte delle PMI, fulcro della nostra analisi, sono prevalentemente Facebook e Twitter.

Facebook, in particolare, grazie alla popolarità crescente, è stato quasi da subito oggetto di interesse da parte delle imprese sia di grandi che di piccole dimensioni: esse possono trarre vantaggio dall'elevato tasso di interazione che caratterizza il social network e creare una pagina con la quale raggiungere il proprio target e costruire una community attiva.

Le aziende, all'interno di Facebook, possono anche pubblicizzarsi utilizzando lo strumento delle inserzioni, ossia messaggi a pagamento che permettono di raggiungere le persone non ancora connesse con la Pagina oppure promuovere un post specifico. Naturalmente le inserzioni permettono di raggiungere un target di clienti ideale e specifico attraverso la definizione della posizione geografica, dell'età e del sesso e delle caratteristiche demografiche basilari del pubblico che si vuole raggiungere (Fonte: Facebook).

Quando una persona diventa fan di un certo brand, inoltre, il suo profilo si attiva in una serie di notifiche che informano tutto il network dell'interazione con il marchio, favorendone la promozione indiretta presso la propria rete. I fan vogliono rimanere aggiornati sulle novità dell'impresa perciò è importante per un'azienda avere sempre contenuti nuovi e rilevanti, in modo da mantenere alto il livello di interesse.

⁵³ Redazione Mondo PMI. (2013). *Instagram per le PMI: le cinque mosse vincenti!*. [online]. Disponibile su: http://www.credimpresafuturo.it/mondopmi/crescita-pmi/instagram-per-le-pmi-le-cinque-mosse-vincenti_3992/ [data accesso: 14/10/2013].

⁵⁴ Stelzner M.(2013). Marketing Industry Report. How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses. [online]. Disponibile su: <http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2013.pdf> [data accesso: 12/10/2013].

All'interno del mondo di Twitter, invece, le aziende possono godere di un'interazione immediata poiché possono condividere informazioni con i clienti attuali e potenziali, creare una community con la quale dialogare su news e offerte, raccogliere dati di mercato e informazioni, costruire relazioni di fiducia con partner e clienti, creare un supporto alla customer care (Massarotto, 2011; Twitter.com).

2.8.4) Social network e PMI

Come abbiamo visto, i social network possono costituire un potente mezzo di comunicazione per divulgare idee e informazioni, sono strumenti molto potenti per catalizzare l'attenzione delle persone ed aggregare grandi masse di utenti o nicchie ben definite e la loro affermazione ha, senza alcun dubbio, avuto impatto, non solo sulle modalità di comunicazione e di relazione tra individui, ma ha intaccato anche la comunicazione tra azienda e consumatori e ha portato le imprese a dover ripensare il proprio modo di porsi nei confronti dei consumatori (Massarotto, 2011; Cuomo, Metallo, Tortora, 2011). Molte aziende hanno già mutato le loro strategie di comunicazione e il loro approccio alla rete, rendendosi più disponibili all'utilizzo di nuovi canali, nuove forme di promozione e nuovi strumenti per fidelizzare la clientela (Venturi, Covino, 2009).

I social network possono portare diversi vantaggi all'azienda che opera con costanza e professionalità, quali il miglioramento delle relazioni con i clienti, una comunicazione più diretta con i consumatori, la creazione di brand awareness o l'aumento della notorietà e del prestigio del marchio (Venturi, Covino, 2009): all'interno del social network, per esempio, azienda e consumatore si possono consultare per consigli, chiarimenti e supporto e una risposta data dall'azienda ai quesiti posti dai consumatori è un ottimo modo per instaurare un dialogo con i singoli, rendendo al tempo stesso la risposta accessibile all'intero pubblico.

Un altro vantaggio proviene senza dubbio dalla viralità che caratterizza i social network: con un budget relativamente limitato, e quindi accessibile anche alle imprese di piccola e media dimensione, l'impresa può raggiungere un gran numero di persone e, dopo aver creato una comunità di fan concretamente interessati al prodotto/servizio offerto, può attuare un'azione di promozione online e diffondere informazioni e notizie mirate; in questo modo i fan diventano i migliori rivenditori su cui si possa contare poiché possono innescare il

meccanismo del passaparola, un fattore tenuto molto in considerazione dal consumatore al momento dell'acquisto di qualsiasi prodotto.

L'effetto amplificatore dei social, se da un lato porta a benefici qualora il network promuova giudizi positivi sul prodotto e sull'azienda, va però annoverato anche tra i rischi; commettere degli errori in un social network porta ad un ingrandimento del problema: la rapida propagazione di informazioni non volute o errate e di giudizi negativi può seriamente compromettere la credibilità e la reputazione dell'azienda (Cuomo, Metallo, Tortora, 2011).

I social network sono quindi uno strumento molto potente di web marketing che può e deve essere sfruttato dalle PMI, anche se quelle tradizionali, a differenza delle start-up di nuova generazione, hanno ancora difficoltà a rapportarsi con gli strumenti del web 2.0 a causa, per esempio, della resistenza al cambiamento che caratterizza il management, di cui abbiamo già parlato in questo elaborato. Ad ogni modo, le piccole imprese che si affacciano al mondo dei social network, devono farlo tenendo conto sia dei pro che dei contro: ad esempio, un'impresa non può aprire una pagina fan su Facebook e poi non condividere contenuti e non monitorare i risultati delle azioni sul web, altrimenti rischia di ottenere l'effetto di negatività appena esposto ⁵⁵. Un'impresa di piccole dimensioni deve definire una strategia con obiettivi precisi e deve misurare in termini quantitativi la portata delle proprie azioni (Facebook, per esempio, fornisce il servizio Insights) in modo da comprendere se la strategia è corretta o richiede modifiche.

L'utilità e le opportunità strategiche offerte dai social network possono essere valutate anche con riferimento alle strategie di internazionalizzazione: una PMI che vuole espandersi a livello internazionale attraverso l'utilizzo di tali strumenti deve innanzi tutto scegliere quali siano i social network più adatti a seconda degli obiettivi, dei mercati che vuole presidiare e del target da raggiungere ⁵⁶. Gli obiettivi dell'impresa possono essere differenti ma,

⁵⁵ Fonte: <http://marketing.pmiservizi.it/web-marketing-pmi.html> [data accesso: 29/09/2013].

⁵⁶ Carboni, G. (2013). *Social Media e internazionalizzazione: impostare una strategia*. [online] Disponibile su: <http://gabbariele.weevo.it/social-media-e-internazionalizzazione-impostare-una-strategia/>. [data accesso: 28/09/2013]. Gabriele Carboni è il founder di Weevo, impresa che offre servizi web integrati per le aziende.

sicuramente, in una prospettiva di espansione estera, il punto fondamentale consiste nella creazione di brand awareness, in modo da creare una presenza sul web che sia solida ed efficace.

Come per il sito web, anche per i social network, nella scelta dei mercati, è fondamentale studiare attentamente le diverse opzioni e cercare di ottenere informazioni più chiare e utili possibili per conoscere la cultura e le tradizioni locali, in modo da valorizzare i contenuti aziendali e comunicarli in modo efficiente ai differenti consumatori; ciò vale nel caso in cui l'impresa dia inizio ad un'attività di espansione estera per mezzo del web e dei social network e non abbia già realizzato l'internazionalizzazione secondo modalità classiche. In quest'ultimo caso, infatti, la scelta dei paesi risulta già definita: le strategie web andranno a colpire i paesi già interessati dall'internazionalizzazione, dei quali l'azienda ha piena conoscenza, perciò per l'impresa risulterà più semplice l'utilizzo di strumenti come i social network perché disporrà già delle informazioni necessarie per stabilire una presenza consolidata.

I social network hanno, inoltre, il vantaggio di permettere la scelta del target di riferimento per la comunicazione dell'impresa: come abbiamo visto, un esempio è quello di Facebook, all'interno del quale è possibile creare inserzioni a pagamento che vadano a colpire determinate aree e utenti definiti; Twitter, invece, tramite gli hashtag permette di raggiungere gli utenti interessati a determinati argomenti.

Il fattore "comunità" che caratterizza i social network e permette, appunto, l'individuazione di gruppi di individui con i medesimi interessi che interagiscono tra loro, è l'elemento chiave che porta il web ad assomigliare ad una sorta di mercato globale che può essere utilizzato dalle imprese per raggiungere utenti anche distanti tra loro ma appartenenti alla stessa nicchia, i quali non sarebbero raggiungibili in altro modo.

Lo sfruttamento dei social network permette inoltre alle PMI di aumentare il traffico al sito aziendale: la speranza di un'azienda con brand poco noto di essere trovata sul web dagli utenti potenzialmente interessati, aumenta notevolmente attraverso l'uso dei social network, i quali forniscono una maggiore visibilità a costi molto limitati.

Le strategie realizzabili dalle imprese per massimizzare l'efficacia della comunicazione e creare un rapporto più stretto e personale con i consumatori attuali e potenziali sono molte e si differenziano in base agli obiettivi propri dell'azienda, al tempo e alle risorse disponibili, ma è possibile comunque definire tre parametri principali su cui ogni strategia deve basarsi (Massarotto, 2011):

- Socialità: solamente attraverso l'apertura e la condivisione, la strategia sui social network può evitare il fallimento; un'impresa deve necessariamente condividere i propri contenuti e soprattutto renderli commentabili dagli utenti della rete;
- Schiettezza: essere chiari e diretti è un punto fondamentale nell'approccio ai social network, sia per quanto riguarda il coinvolgimento degli utenti, sia nella risposta a critiche e problematiche;
- Trasparenza: l'impresa deve gestire la conversazione in modo corretto e deve mantenere un atteggiamento coerente in ogni azione che effettua sui social network; anche in caso di errore, risulta più produttivo ammettere lo sbaglio che evitare di affrontare i problemi, in questo modo, infatti, dato che risulta impossibile cancellare qualsiasi dato o informazione, si ottiene un guadagno in termini di credibilità.

2.9) Le modalità di entrata tradizionali e Internet

Tenendo in considerazione le modalità tradizionali di entrata nel mercato straniero, analizzate nel capitolo precedente, possiamo affermare come Internet possa conferire alle imprese che decidono di internazionalizzare le proprie attività, alcuni benefici: innanzi tutto il Web può aiutare nella fase di ricerca delle informazioni, offrendo all'azienda l'opportunità di effettuare una ricerca di alta qualità in un tempo relativamente breve; Internet può, inoltre, favorire la comunicazione con eventuali partner, nel caso di accordi di collaborazione, e con i potenziali consumatori; da ultimo, può aiutare a testare il mercato, per esempio attraverso la creazione di un sito web, prima di avviare operazioni che possano rivelarsi irreversibili (Rosson, 2000).

Come abbiamo visto precedentemente, la modalità più utilizzata dalle PMI per l'entrata in un paese estero è l'esportazione, sia essa diretta o indiretta. Per quanto riguarda l'esportazione diretta, l'impresa può utilizzare il sito web a supporto delle proprie attività, modificandolo in modo da far aumentare la consapevolezza del marchio all'estero e, non

appena esso raggiunge una notorietà abbastanza diffusa, è possibile proporre servizi di commercio elettronico anche nei paesi stranieri. Il processo di brand awareness può essere favorito dall'utilizzo dei social network, i quali consentono all'impresa di farsi conoscere ad un numero sempre più elevato di persone, attraverso la viralità propria di tale mezzo. Questo processo può essere attuato anche per quanto riguarda il supporto online per investimenti diretti esteri.

Nell'esportazione indiretta, l'impresa fa uso di intermediari cui delega i processi di organizzazione della vendita e che fungono da interfaccia con i consumatori finali: agli intermediari si applica la disciplina del trade marketing e, in questa prospettiva, il distributore è considerato un vero e proprio cliente, con il quale collaborare e creare relazioni di fiducia reciproca (Vescovi, 2007); la rete ha influenzato in modo significativo anche questo tipo di relazione. È necessario ricordare che il distributore è un attore dotato di autonomia e potere di influenza nei confronti degli acquirenti ed è, quindi, necessario sviluppare azioni che lo coinvolgano, in modo da indurlo a fare proprie le modalità di comunicazione che l'impresa produttrice vorrebbe attuare. L'impresa produttrice dovrà cercare di costruire relazioni stabili con i distributori e lavorare insieme ad essi: per fare ciò produttore e distributore dovranno rinunciare a parte della propria autonomia, cercando di raggiungere una sorta di interdipendenza. L'impresa, con l'aiuto dell'intermediario deve creare notorietà e brand awareness sul mercato di riferimento, suscitando percezioni positive presso il consumatore finale; questo è possibile solamente perseguendo strategie collaborative di comunicazione con i diversi distributori. Per quanto riguarda il sito web, l'impresa può, per esempio, creare delle sezioni ad hoc per i paesi stranieri e avviare delle partnership collaborative con gli intermediari: se la PMI vende i propri prodotti all'estero tramite collaborazioni con distributori dotati di una forte rete vendita sul paese estero e che dispongono di già elevata notorietà, essa potrebbe pensare alla creazione sul sito dei distributori di un collegamento che porta al sito web aziendale, aumentando in questo modo la visibilità del marchio e dell'azienda stessa. Il link può rivelarsi uno strumento molto efficace per la promozione sul web, soprattutto quando l'attinenza tra i due siti in questione è alta. Anche i social network possono aiutare: la pagina Facebook del distributore, ad esempio, può pubblicizzare quella del produttore. Anche per quanto riguarda gli accordi di collaborazione Internet è un supporto ottimo: oltre ad un'alleanza fisica è possibile un

accordo online, che riguardi i siti delle parti. Per esempio in un accordo di Joint Venture può essere effettuata anche una collaborazione online ⁵⁷: attraverso la promozione sui siti web con banner o link, una parte può sostenere il prodotto/ servizio dell'altra, in cambio di una ricompensa. In un accordo di franchising, invece, il franchisee, che utilizza marchio e format di vendita del franchisor, può supportare la comunicazione web di quest'ultimo attraverso i social network: questo significa che, pur essendo la strategia di comunicazione gestita totalmente dal franchisor, il franchisee può ad esempio creare una pagina Facebook con il nome dell'azienda madre e il paese nel quale è presente il negozio, in modo da riunire i fan esteri per poi ricondurli alla pagina principale o al sito dell'impresa; tutto questo consente di mantenere un'immagine uniforme al livello internazionale ma con una migliore conoscenza del mercato e dei consumatori stranieri.

⁵⁷ Fonte: www.impresapratica.com [data accesso: 12/10/2013].

CAPITOLO III: CASI AZIENDALI

3.1) Obiettivi e metodologia della ricerca

Il seguente capitolo propone l'analisi di quattro casi aziendali, in modo da poter verificare empiricamente alcune delle osservazioni che la letteratura esposta precedentemente ha evidenziato.

Le imprese scelte sono piccole-medie imprese che fanno parte di settori molto diversi tra loro, ma che hanno in comune l'utilizzo di Internet e degli strumenti di web marketing per l'internazionalizzazione dell'impresa: "I'm S.p.a.", pur essendo nata in Internet, ha sfruttato il successo fornito dal web per realizzare, anche offline, la distribuzione dei prodotti; il "Calzaturificio Voltan s.r.l.", invece, rappresenta un caso di PMI appartenente ad un distretto industriale che ha iniziato il suo percorso di espansione internazionale in maniera tradizionale e, negli anni, ha scoperto le potenzialità del web e le ha sfruttate per supportare ed aumentare le vendite all'estero, oltre che quelle nazionali; "Il Maltese Lab", opera sostanzialmente solo online e ha utilizzato il sito, i social network e l'e-commerce come strumenti per espandersi al di fuori dei confini nazionali; l'ultima impresa, "Lago S.p.a.", opera online ed offline e il suo percorso di espansione internazionale si è svolto in maniera parallela allo sviluppo delle attività sul web.

Dall'analisi della letteratura affrontata nei capitoli precedenti, è emerso come le PMI siano ancora poco propense all'adozione delle nuove tecnologie web, spesso a causa delle caratteristiche del management, solitamente avverso al cambiamento, e della limitatezza delle risorse disponibili in termini finanziari e umani. Gli studi analizzati fino ad ora, inoltre, evidenziano che le piccole e medie imprese che ricorrono a Internet, spesso lo fanno imitando le aziende di più grandi dimensioni, senza cogliere appieno le potenzialità offerte dagli strumenti web e non riuscendo ad organizzare le attività in modo strategico e con una pianificazione attenta: sembra, quindi, che la maggior parte delle PMI sia sedimentata ad un utilizzo del web di tipo primitivo; i dati presenti in letteratura mostrano, infatti, come sia ancora ridotto il numero di PMI dotate di strategie elaborate per il Web e che dispongano di piattaforme di e-commerce. È stato più volte sottolineato come il web porterebbe innumerevoli vantaggi se utilizzato in modo strategico poiché esso potrebbe favorire l'accesso a mercati distanti geograficamente a costi relativamente bassi. Secondo gli studi

riportati, le PMI potrebbero quindi sfruttare il marketing online per migliorare la conoscenza dei bisogni del consumatore e rispondere alle esigenze dei clienti anche distanti dal punto di vista geografico.

L'obiettivo primario dell'analisi dei quattro casi aziendali consiste nella valutazione dello stato attuale di adozione delle tecnologie del web marketing per l'internazionalizzazione all'interno delle PMI, con lo scopo di verificare in che modo esse utilizzino gli strumenti forniti dal web e di evidenziare eventuali differenze rispetto a quanto sostenuto in letteratura.

I casi aziendali sono stati affrontati realizzando interviste in profondità a titolari d'azienda e direttori di marketing delle imprese in questione e svolgendo l'analisi competitiva dei siti web delle imprese e dei principali concorrenti per valutarne l'efficacia. Le interviste sono state realizzate tramite conversazioni telefoniche, via skype o per mezzo di colloqui diretti presso le aziende.

Lo scopo dell'intervista era quello di analizzare il ruolo di Internet, in particolare dei diversi strumenti di web marketing, nei processi di internazionalizzazione dell'impresa: le domande sottoposte alle diverse aziende (Appendice 1) ricalcavano le tematiche analizzate nel corso di questo elaborato e hanno fornito una serie di informazioni riguardanti l'azienda e il percorso della stessa nell'utilizzazione del web per realizzare o supportare le vendite all'estero.

I quesiti sono stati disposti in modo che l'intervista risultasse suddivisa in due parti: la prima parte volta alla raccolta di informazioni generali sull'azienda per la definizione di micro, piccola o media impresa (numero di addetti, fatturato o totale di bilancio), sulla storia della stessa, sulle caratteristiche dei prodotti venduti e sui concorrenti; la seconda parte, più specifica, focalizzata, invece, sui motivi che hanno spinto l'azienda all'utilizzazione del web e dei suoi strumenti, sul percorso affrontato dall'impresa stessa nell'utilizzo di Internet come strumento di vendita e/o di internazionalizzazione. Si è richiesto, inoltre, di illustrare il rapporto dell'impresa con i possibili rischi del web emersi in letteratura, in modo da capire se essa avesse incontrato ostacoli nell'utilizzo di Internet. La seconda parte ha voluto rintracciare informazioni sul sito web aziendale non reperibili attraverso le ricerche personali e l'analisi dei siti, quali l'anno di creazione (anche dell'e-commerce, se avvenuta in momenti

diversi), gli obiettivi iniziali di costruzione e quelli attuali di utilizzazione del sito web, la periodicità di aggiornamento, la presenza o meno di personale dedicato alla manutenzione, le analytics del sito e alcuni dati sull'e-commerce e sui social network; si è chiesto, inoltre, con quale strumento l'impresa si sia affacciata sul mondo Web e se, non appena presa la decisione di utilizzare Internet, avesse la consapevolezza di volersi espandere all'estero o se l'internazionalizzazione tramite il Web sia stata un'evoluzione naturale del fenomeno. Per completare il quadro generale, si è richiesto un eventuale elenco di altri strumenti al di fuori del web utilizzati dall'azienda come supporto alle attività internazionali.

In questa seconda parte si è anche approfondita la conoscenza degli strumenti di web marketing a cui ricorre l'azienda e dei social network a cui essa partecipa: anche in questo caso si è analizzata la presenza di personale dedicato e la frequenza di utilizzo. L'attenzione si è soffermata sulle caratteristiche dei contenuti e sulle differenze relative all'utilizzo dei diversi strumenti in base ai differenti paesi. L'ultimo quesito riguardava l'analisi del fatturato, soprattutto estero, prima e dopo l'utilizzo degli strumenti del web, in modo da poter vedere concretamente, in termini di vendite, quanto Internet incidesse sull'attività delle aziende.

Contemporaneamente allo svolgimento delle interviste presso le aziende, è stata realizzata, come già accennato, l'analisi dei siti web aziendali: il metodo utilizzato si basa sull'osservazione di otto macrovariabili, all'interno delle quali sono presenti un certo numero di micro variabili (Appendice 2). L'obiettivo dello studio consiste nell'analizzare l'efficacia del sito web, esaminando in che modo le imprese curano la qualità delle informazioni presenti, la loro completezza e presentazione, e quindi come le aziende stesse riescono a comprendere le potenzialità offerte dal web e renderle concrete. Per l'analisi competitiva del sito web, è necessario confrontare il punteggio assegnato al sito di ogni impresa oggetto di analisi, con i punteggi assegnati ai siti dei principali concorrenti che appartengono allo stesso settore (Vescovi, Checchinato, 2004).

Le macrovariabili utilizzate sono le seguenti:

- 1) Visibilità online: essa consiste nella facilità di trovare il sito web in Rete;

- 2) Navigabilità: è la semplicità di orientarsi all'interno del sito da parte dell'utente e la sua capacità di trovare informazioni di interesse;
- 3) Immagine aziendale: corrisponde all'idea che il sito trasmette riguardo all'identità dell'azienda;
- 4) Informazioni commerciali: rappresentano le informazioni logistiche e di contatto dell'impresa e quelle sui prodotti;
- 5) Gestione della transazione: questa variabile valuta la presenza di strumenti e informazioni chiare per la facilitazione dell'acquisto online;
- 6) Customer service: comprende i servizi informativi indirizzati a tutti gli utenti del sito in modo generico e le possibilità di interazione con l'azienda;
- 7) Qualità dei contenuti: valuta la presenza di contenuti aggiornati, informazioni chiare, complete ed utili;
- 8) Comunità e intrattenimento: quest'ultima variabile comprende la valutazione degli strumenti presenti nel sito che favoriscono l'interazione tra i clienti e la presenza di strumenti di intrattenimento per incoraggiare le visite.

La valutazione del sito web comincia con l'analisi delle micro variabili: per ognuna di esse è stata utilizzata una scala di valutazione da 0 a 5 dove lo 0 indica l'assenza, mentre il 5 è il voto massimo, in una scala di qualità crescente nella quale l'1 rappresenta il grado peggiore. Ad ogni micro variabile è stato assegnato un peso, in modo da poterne definire l'importanza relativa. Sommando le valutazioni pesate delle micro variabili si è ottenuto il punteggio delle rispettive macrovariabili: anche quest'ultime sono state pesate e si è poi passati alla valutazione del sito nel suo complesso, ponendolo in confronto con gli altri siti delle imprese di settore. L'attribuzione del peso alle macro variabili non è stata semplice in quanto tutte rappresentano caratteristiche essenziali per il raggiungimento dell'efficacia del sito Internet.

3.2) Caso "I'm S.p.a."

3.2.1) L'impresa e il prodotto

L'intervista per il brand "I'm Watch" è stata sottoposta a Nunzio Martinello, socio di Noonic, studio creativo che si occupa di siti web e di comunicazione e promozione e che collabora con "I'm s.p.a.", azienda proprietaria del brand in questione, e a Francesco Pressanto, membro del marketing-team di "I'm". "I'm Watch" è uno dei primi smartwatch al mondo, realizzato interamente in Italia: il progetto nasce nel 2011 dall'idea innovativa dell'ingegnere

Manuel Zanella e dell'architetto e designer Massimiliano Bertolini; l'innovativo orologio riscuote da subito un successo senza precedenti, tanto che in poco meno di un anno il prodotto, disponibile in diversi modelli, è distribuito su scala mondiale in oltre 60 paesi. "I'm S.p.a." è la società titolare del marchio "I'm Watch": essa nasce a Dicembre del 2011 e, nel 2012, registra un fatturato di 5.014.272€ e 25 dipendenti. Secondo la Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE del 6 Maggio 2003, l'azienda in questione risulta una piccola impresa⁵⁸.

"I'm Watch" è stato presentato per la prima volta al CES di Las Vegas nel gennaio del 2012⁵⁹, dove ha vinto un Innovation Award e da subito è risultato un successo. Il prodotto ha partecipato anche al CES del 2013, dove sono state presentate alcune migliorie, al Mobile World Congress di Barcellona 2013, la più importante fiera al mondo sulla telefonia mobile, e al Salone mondiale dell'orologeria e della gioielleria Baselworld 2013 di Basilea; fino ad ora sono stati venduti all'incirca 13.000 pezzi in molti paesi del mondo.

"I'm" è riuscita a rielaborare il vecchio concetto dell'orologio, rendendolo "smart": "I'm Watch" è un dispositivo che si connette, via bluetooth, con qualsiasi smartphone che abbia come sistema operativo Android o IOS e, attraverso questa connessione, consente non solamente di leggere l'ora, ma di effettuare e rispondere a chiamate, messaggi ed e-mail, ricevere notifiche, consultare l'agenda, ascoltare musica, scattare fotografie e scaricare app di ogni tipo dall'"I' market" senza utilizzare il telefono. "I'm Watch" deve il suo successo non solamente al fattore tecnologico, ma all'unione tra innovazione e stile: esso è, infatti, anche un oggetto di design, curato nei dettagli.

⁵⁸ Ricordiamo che un'impresa, per essere piccola, deve rispettare le soglie relative agli effettivi e può scegliere se seguire il criterio del fatturato annuo o quello del totale di bilancio; le soglie sono le seguenti:

-Effettivi: < 50

-Fatturato annuo: ≤ 10 mln €

-Totale di bilancio annuo: ≤ 10 mln €.

⁵⁹ Il Consumer Electronics Show (CES) è il più importante convegno dell'elettronica di consumo: si tiene a Gennaio a Las Vegas, in Nevada e durante il suo svolgimento vengono presentate le nuove tecnologie elettroniche destinate al mercato di consumo.

Le collezioni esistenti del prodotto sono tre: Color, Tech e Jewel Collection. I'm Watch Color è in alluminio ed è disponibile in sette colori, il Tech è realizzato in titanio e caratterizzato da resistenza ed eleganza, la Jewel collection racchiude le versioni di lusso dello smartwatch e comprende modelli realizzati con argento, oro e diamanti. I prezzi dei prodotti vanno dai 300 € circa per le versioni base, fino agli 800 per gli smartwatch della linea tech; si arriva ai 2400 € per il Jewel-silver e ai 12000 € per il Gold; sono stati venduti meno di dieci pezzi in oro in tutto il mondo, prevalentemente in Russia, negli Emirati Arabi e a Singapore.

Figura 3.1 : I'm Watch versione base



Fonte: <http://www.imsmart.com/it> [data accesso: 18/11/2013]

“I'm Watch”, essendo un prodotto innovativo di recente ideazione, non ha molti concorrenti; ricordiamo in questa sede i principali: il Pebble, uno degli smartwatch più conosciuti al mondo, il Samsung Galaxy Gear, il Sony Smartwatch 2 e il Cookoo Watch.

3.2.2) Il mercato degli smartwatch

Gli smartwatch sono prodotti innovativi realizzati negli ultimissimi anni, per cui non sono rintracciabili molte informazioni sul settore, se non dati previsionali riguardanti il potenziale di tali device. In realtà questi “orologi” non sono una novità poiché se ne parla da più di dieci anni, ma solo ora il mercato sembra avere qualche potenzialità per poter decollare (La Cava, 2013). Secondo la società di analisi di mercato Canalys⁶⁰, a fine 2013 si dovrebbe registrare un aumento del 900% delle consegne di smartwatch (solo 330.000 nel 2012) e tali consegne

⁶⁰ Fonte: <http://www.canalys.com/newsroom/over-5-million-smart-watches-ship-2014> [data accesso: 18/11/2013].

tenderanno a superare i 5 milioni di pezzi nel 2014; secondo NextMarket Insights la cifra raggiungerebbe addirittura i 15 milioni, che nel 2020 diverranno oltre 373 milioni⁶¹. Le previsioni per il 2018 risultano ancora più incerte: secondo BI Intelligence gli smartwatch venduti saranno 91,6 milioni, mentre Generator Research e Juniper Research⁶² prevedono rispettivamente 214 e 36 milioni di pezzi venduti. Tutto ciò dipenderà principalmente dall'ingresso nel settore di colossi come Samsung (il Galaxy Gear è in vendita in 149 paesi dal 25 Settembre di quest'anno), Google, Apple e Microsoft che si stima proporranno il loro smartwatch entro il 2014 e da come il mercato accoglierà i loro modelli⁶³.

Il motivo per cui i dati risultano incerti è dovuto al fatto che non vi è ancora la certezza sulle date di uscita dei vari prodotti, ma è opinione diffusa che il mercato sia pronto a decollare: *"smartwatches will be the most important new product category in consumer electronics since the iPad defined the market for tablets"*, come afferma Chris Jones, vice presidente di Canalys; il prodotto comporterà anche un giro di affari assai rilevante per quanto riguarda la creazione di nuove app, soprattutto per gli sviluppatori operanti nel campo della salute, del benessere e del fitness⁶⁴. Gli smartwatch diventeranno presto un accessorio dello smartphone: secondo la società di ricerca e consulenza Gartner, infatti, gli utenti non abbandoneranno il telefono cellulare per lo smartwatch, ma utilizzeranno quest'ultimo per affiancare smartphone e tablet (La Cava, 2013).

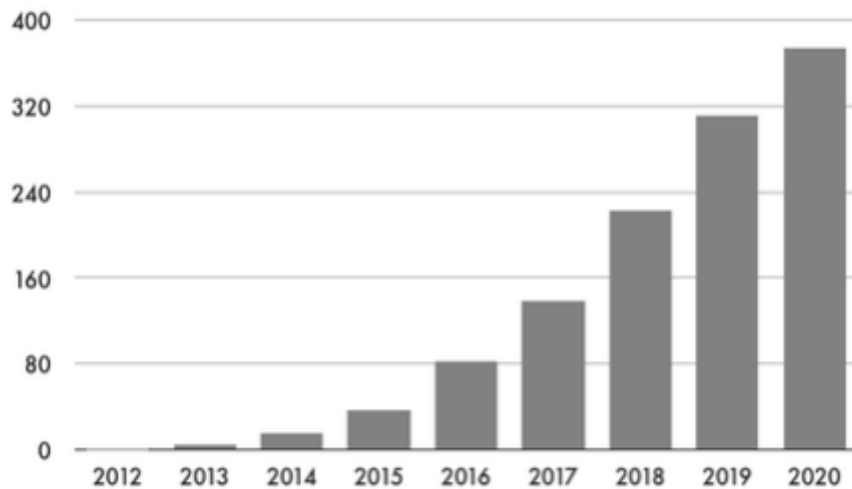
⁶¹ Fonti: <http://nextmarket.co/blogs/news-1/9278081-smartwatch-market-forecast-to-grow-from-15-million-in-2014-to-373-million-by-2020> [data accesso: 18/11/2013]; Danova T. (2013). *Why The Smart Watch Market Is Poised To Explode As It Draws Millions Of Consumers Into Wearable Computing*. [online]. Disponibile su: <http://www.businessinsider.com/global-smartwatch-sales-set-to-explode-2013-9> [data accesso: 18/11/2013].

⁶² NextMarket Insights, BI Intelligence, Generator Research e Juniper research sono società di ricerca specializzate in ambito tecnologico.

⁶³ Non dimentichiamo che anche l'ingresso di prodotti sostitutivi come i Google Glass, che hanno sostanzialmente le stesse funzioni degli smartwatch, potrebbe incidere sul mercato in analisi.

⁶⁴ Fonte: <http://www.canalys.com/newsroom/over-5-million-smart-watches-ship-2014> [data accesso: 18/11/2013].

Figura 3.2: Consegna mondiale di smartwatch 2012-2020



Fonte: <http://nextmarket.co/blogs/news-1/9278081-smartwatch-market-forecast-to-grow-from-15-million-in-2014-to-373-million-by-2020> [data accesso: 18/11/2013].

Sempre più consumatori saranno attratti e vorranno adottare la nuova tecnologia, in quanto lo smartwatch dispone di caratteristiche innovative e di applicazioni collegate ad Internet che lo rendono un apparecchio utile al reperimento delle informazioni, ma soprattutto divertente da utilizzare (Danova, 2013); ciò non significa che il mercato degli orologi tradizionali sia in pericolo: gli smartwatch non rappresentano una minaccia poiché i consumatori acquistano differenti orologi per differenti occasioni, perciò uno stesso individuo è probabile acquisti sia lo smartwatch che l'orologio tradizionale (Rudarakanchana, 2013); inoltre, pare che lo smartwatch tenda ad attirare maggiormente i consumatori più giovani, solitamente più propensi alla nuova tecnologia. Per alcuni analisti, comunque, gli smartwatch potrebbero arrivare a rappresentare il 10% della domanda globale di orologeria (La Cava, 2013). Queste previsioni, assai positive, potranno essere confermate solamente con il tempo poiché, per ora, il mercato degli orologi intelligenti non è ancora decollato.

3.2.3) L'utilizzo del web nell'impresa

Il progetto "I'm Watch", come abbiamo visto, nasce nel 2011 e nel gennaio del 2012 viene presentato ufficialmente al CES di Las Vegas, dove ottiene approvazione e successo: è questo il punto di partenza di "I'm Watch" ed è da qui che inizia il percorso di vendita internazionale e di utilizzo strategico degli strumenti web. Già nell'ottobre del 2011, prima del boom del

prodotto e della presentazione dello stesso al pubblico globale, l'idea dello smartwatch era stata presentata alla conferenza "ARM TechCon" in California ed era stato realizzato un sito web (imwatch.it), con lo scopo di presentare i prodotti: esso dava la possibilità di acquistare in prevendita, attraverso la parte e-commerce, gli smartwatch, scegliendo tra due valute, il dollaro e l'euro. Questo meccanismo di prevendita del prodotto ha permesso alla start-up italiana di raccogliere fondi per un avvio più rapido della produzione; l'idea iniziale, inoltre, era quella di attivare i pre-ordini per testare il mercato. Il primo sito web era disponibile soltanto in lingua italiana e inglese. Dopo la presentazione al CES nel gennaio 2012, il prodotto ottiene una grande approvazione e l'impresa arriva a ricevere più di 13000 pre-ordini. A questo punto avviene affidato ad una società di Vicenza il restyling completo del sito web; ciò ha comportato anche il cambio del dominio di accesso al sito: ora non esiste più imwatch.it ma imsmart.com.

Le prime modifiche al sito riguardavano le caratteristiche del prodotto: al CES del 2012, infatti, lo smartwatch è stato presentato ufficialmente con modifiche sostanziali, quali migliorie del sistema operativo e aggiunte di funzioni e applicazioni, per cui vi era la necessità di rivedere la descrizione del prodotto anche sul web.

Secondariamente è stata presa in considerazione la modifica della lingua del sito e delle varie valute: l'impresa ha effettuato una ricerca per verificare le abitudini dei consumatori per quanto riguarda il commercio elettronico, ha consultato i dati di diffusione dello stesso e ha valutato la provenienza dei clienti che già avevano pre-ordinato il prodotto, in modo di avere un'idea più chiara di quali fossero i paesi esteri con una maggiore domanda. Dopo questa valutazione preliminare, l'azienda ha deciso di procedere per tentativi e ha quindi iniziato a realizzare delle campagne pubblicitarie via Web in inglese (si parla di banner, SEO, sponsorship con siti del settore), in modo da osservare quali paesi reagivano in modo attivo: secondo i dati raccolti i paesi da tenere in considerazione risultavano la Spagna, la Francia, la Germania, la Svizzera, l'Austria e gli Stati Uniti. A questo punto l'impresa ha deciso di procedere con la modifica del sito per tali paesi, accompagnando la stessa con una campagna mirata online per ciascun paese.

Successivamente, monitorando costantemente i dati, si è deciso di ampliare la scelta: attualmente, infatti, cliccando un pulsante in alto a destra nella home, è possibile

raggiungere una pagina nella quale si può scegliere il proprio paese di provenienza e la lingua corrispondente; una volta scelta un'opzione, qualora si decidesse di procedere con l'acquisto, la valuta corrispondente sarà visualizzata automaticamente. Le lingue disponibili sono 31 ed evidenziano quindi come l'impresa voglia porsi in una prospettiva di espansione internazionale, anche se manca qualsiasi tipo di adattamento alle differenti culture.

Un'altra modifica sostanziale ha riguardato il supporto ai clienti: se prima la richiesta di aiuto avveniva solamente tramite un ticket per la richiesta di assistenza o la prenotazione di una chiamata al team di supporto per risolvere i problemi del dispositivo, con il restyling del sito è stata resa disponibile una chat con alcuni membri del team di "I'm S.p.a.", con lo scopo di fornire risposte ai dubbi e ai problemi del consumatore in modo più diretto e veloce. Oltre a ciò rimane comunque la possibilità di guardare video e consultare manuali per scoprire ogni possibile utilizzo dello smartwatch e di cercare la soluzione al proprio problema tra le FAQ delle problematiche più comuni.

All'interno del sito web di "I'm" sono presentate le collezioni Color e Tech ed è possibile acquistare tali prodotti accedendo allo store; per quanto riguarda la collezione Jewel, invece, è stato creato un sito apposito: l'impresa ha deciso di mantenere separata tale collezione dalle altre, perché lo smartwatch della linea Jewel rappresenta un prodotto della fascia di lusso e, in quanto tale, è stato ideato per pochi. La decisione di creare due siti separati vuole sottolineare la distinzione delle categorie di prodotti: infatti, se con le linee Color e Tech, l'impresa vuole penetrare il mercato e rendere il dispositivo disponibile a tutti, con la collezione di smartwatch di lusso vuol far percepire l'unicità del prodotto e la sua identità. L'"I'm Watch" Jewel, inoltre, non è acquistabile online: la minore accessibilità al prodotto ne fa percepire in modo maggiore l'esclusività e il valore. Per comprare il prodotto, il consumatore deve inoltrare una richiesta all'azienda tramite il sito web, alla quale l'impresa risponderà con una chiamata e l'invio via mail di una brochure informativa con l'eventuale prezzo del prodotto; a questo punto, se il cliente manifesta ancora un forte interesse si procederà con l'acquisto.

Altra caratteristica del nuovo sito web di "I'm S.p.a." è la creazione di una pagina speciale dedicata agli sviluppatori esterni delle app per il dispositivo (<http://developer.imsmart.com/>): essi potranno creare, con l'aiuto di una serie di supporti

tecnici messi a disposizione, la propria applicazione, che sarà resa disponibile, dopo approvazione, sull'Internet.

La scelta di entrare nel web, inizialmente solo con la creazione del sito, deriva da un'analisi dei potenziali benefici offerti da Internet ed è stata una decisione strategica ben ponderata, che ha tenuto conto sia dei possibili rischi, sia degli innumerevoli vantaggi: l'idea era quella di far conoscere il prodotto a livello globale e cercare di venderlo ai consumatori interessati alle nuove tecnologie, non solo in Italia, ma in tutto il mondo. Avendo presentato il prodotto al CES del 2012, l'impresa aveva la piena consapevolezza delle sue possibilità di espansione internazionale attraverso la vendita di "iWatch", per cui il processo di internazionalizzazione è stato ricercato ed è avvenuto consapevolmente. L'impresa, attraverso la creazione del sito e successivamente mediante la realizzazione di campagne pubblicitarie sul web, voleva quindi raggiungere differenti obiettivi quali la creazione dell'immagine e il successivo aumento di notorietà del marchio, la realizzazione di vendite consistenti, anche raggiungendo mercati lontani dal punto di vista geografico e la ricerca di un rapporto più diretto e migliore con il potenziale cliente, disperso in paesi differenti. Secondo i dati forniti dall'impresa, il sito web è visitato maggiormente da utenti provenienti da Italia, Stati Uniti e Germania; per quanto riguarda il tasso di conversione, a maggio 2013 esso si aggirava intorno al 20% ma, attualmente⁶⁵, la percentuale di utenti che visita il sito e poi acquista il prodotto sembrerebbe essere aumentata.

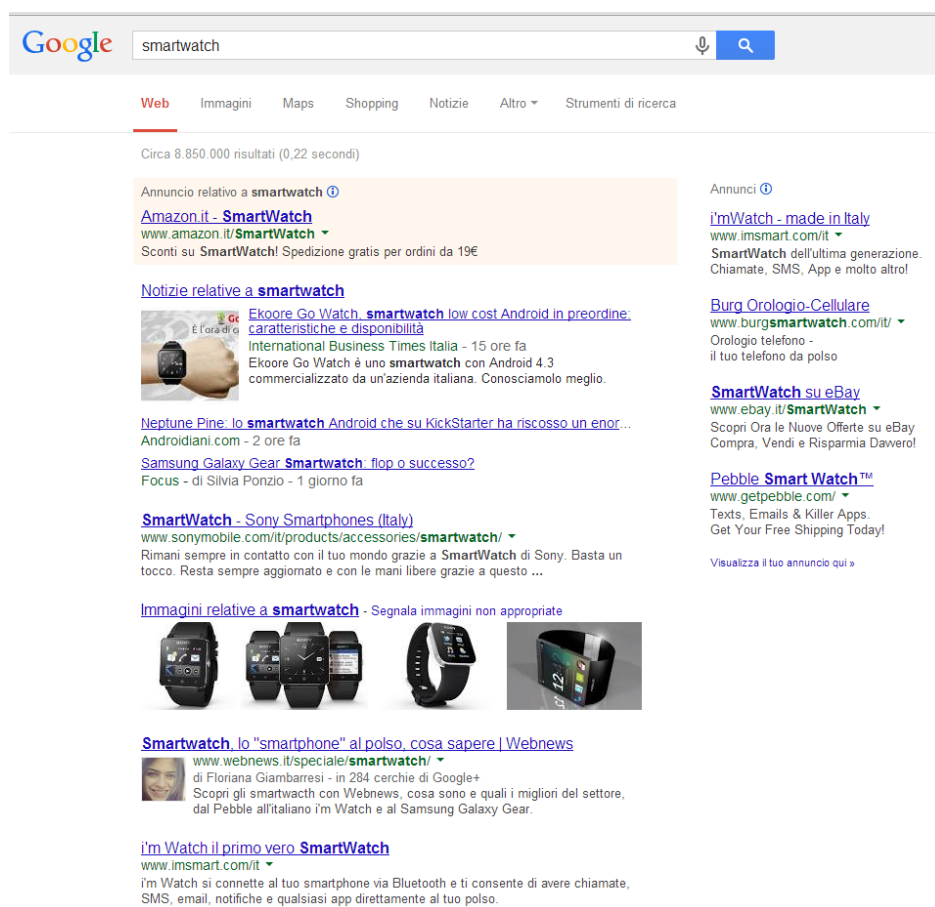
Oltre all'utilizzo del sito come strumento di informazione, comunicazione e vendita, l'impresa ha realizzato e realizza tutt'ora campagne pubblicitarie sul web. Uno degli strumenti più utilizzati è Google Adwords: esso permette il raggiungimento delle persone interessate a ciò che l'azienda offre; l'impresa, in questo caso, sceglie delle parole chiave, stabilisce un budget da investire e crea un annuncio che comparirà sopra o a lato dei risultati di Google ogniqualvolta un utente digiti una delle parole chiave definite. La creazione degli annunci è stata realizzata determinando keywords sia in italiano che in inglese e, successivamente, traducendo le stesse nelle diverse lingue: l'impresa quindi realizza una campagna AdWords a livello internazionale, mantenendo però identiche, seppur tradotte, le parole che determinano i risultati della ricerca. A questo, è stata associata anche un'attività

⁶⁵ Novembre 2013.

di ottimizzazione del sito (SEO- *Search Engine Optimization*): in questo caso Google, attraverso una serie di algoritmi, determina il posizionamento del sito web. Per favorire l'ottimizzazione, "I'm" ha realizzato, in passato, anche accordi con siti inerenti al mondo della tecnologia, come "Hardware Upgrade", dai quali si poteva accedere al sito dell'impresa attraverso un collegamento; la presenza di numerosi link che portano alla pagina web, ha un buon potere sull'innalzamento del posizionamento sui motori di ricerca. Inoltre, in questo modo, l'impresa ha potuto relazionarsi con potenziali consumatori realmente interessati al mondo della tecnologia, potendo quindi realizzare un buon traffico.

Google Adwords da solo non permette di ottenere gli stessi risultati ottenibili attraverso la combinazione di annunci e ottimizzazione del sito web: Google AdWords tende a realizzare, quindi, un plus di traffico per un sito già ben posizionato dal punto di vista del SEO; "I'm S.p.a." ha ben considerato queste osservazioni e ha attivato il web marketing tenendo conto della necessità di realizzare una strategia integrata SEO-Google AdWords.

Figura 3.3. Google Adwords e Ottimizzazione del sito



Fonte:www.google.it [data accesso:18/11/2013]

Come è possibile vedere dalla figura 3.3, digitando la parola chiave “smartwatch”, il sito di “I’m S.p.a.” compare sia sugli annunci sponsorizzati che tra i primi risultati di Google: questo significa che l’azienda ha compiuto un buon lavoro per quanto riguarda l’ottimizzazione del sito, la quale è considerata in modo indipendente rispetto al pagamento tramite Adwords.

L’attività di Web Marketing dell’impresa consiste, poi, nella realizzazione di banner pubblicitari indirizzati a target specifici e modificati in base al dominio del visitatore, ossia cambiando la lingua a seconda del paese di provenienza dell’utente. Inizialmente, durante i primi mesi successivi al CES del 2012, i banner pubblicitari comparivano anche su siti quali il New York Times: l’idea era quella di dare grande visibilità al prodotto, facendolo conoscere il più possibile al grande pubblico; queste campagne di banner sono quasi subito state sostituite perché non realizzavano i risultati desiderati: essendo il prodotto molto tecnologico e innovativo, l’impresa ha pensato di abbandonare le pubblicità in siti molto conosciuti ma poco specifici e affidarsi a pagine più affini al mondo tecnologico. Oltre a ciò, sono state realizzate campagne di retargeting, con lo scopo di recuperare i potenziali consumatori dopo che hanno abbandonato il sito web. Le campagne di retargeting, realizzate sempre con Google AdWords, permettono all’impresa di continuare a promuovere lo smartwatch agli utenti che hanno raggiunto il carrello e hanno poi lasciato il sito web senza acquistare, proponendo loro continuamente pubblicità del prodotto, seguendoli durante la loro navigazione: l’azienda ha deciso di utilizzare questo tipo di strumento con lo scopo di creare annunci pubblicitari più rilevanti e mirati, che soddisfino un interesse già espresso per il prodotto; in questo modo non si corre il rischio di risultare invadenti ed è possibile realizzare un aumento del tasso di conversione degli utenti da semplici visitatori ad acquirenti.

Il sito, gestito da una società esterna, viene aggiornato continuamente: ogni piccola modifica necessaria viene comunicata dall’impresa al supporto esterno, il quale apporta immediatamente il cambiamento sulla pagina aziendale.

A inizio 2012 l’impresa ha inoltre espanso la sua presenza all’interno di social network quali Facebook, Twitter e Google +. Essi sono sempre stati gestiti all’interno dell’azienda; attualmente l’impresa utilizza Facebook prevalentemente per pubblicizzare le nuove applicazioni per lo smartwatch, cercando di proporle al pubblico presentandole in modo semplice, senza utilizzare linguaggi troppo specifici che potrebbero colpire solamente una

parte degli utenti. La pagina Facebook è costantemente aggiornata e monitorata: l'azienda risponde in modo repentino ed esaustivo a tutte le curiosità degli utenti; la risposta pubblica ai dubbi e ai quesiti denota trasparenza e chiarezza e porta senza dubbio un risultato positivo: in questo modo, infatti, molti dei visitatori della pagina aziendale possono trovare risposte ai propri problemi leggendo le soluzioni e i commenti dell'impresa a domande di altri utenti. Le pagine su Google plus e Twitter, invece, pur essendo state create contemporaneamente alla pagina Facebook, non sono molto attive: Twitter ha gli stessi contenuti di Facebook, ma se il secondo ha risposte attive dagli utenti e un numero di fan superiore ai 50000, il primo non ottiene lo stesso successo; gli stessi post su Twitter sono ignorati o mostrano pochissimi retweet. Google plus, invece, non viene aggiornato da Gennaio 2013. Si può dire, quindi, che sebbene l'azienda abbia cercato di creare una presenza all'interno dei social abbastanza varia e diffusa, sostanzialmente dia un peso molto forte a Facebook. Da esso, infatti, proviene anche il 40% del traffico al sito (l'altro 60% proviene da Google). Le pagine son uniche per tutti i paesi e la lingua utilizzata per la comunicazione è l'inglese.

Per quanto riguarda i dati su tale social network, vediamo come la fascia d'età di maggiore popolarità sia quella dai 25 ai 34 anni: un prodotto innovativo e tecnologico colpisce senza dubbio in maniera maggiore un pubblico giovane, più predisposto a spendere e con un maggiore interesse per il design e la moda. I primi cinque paesi da cui proviene il traffico sono i seguenti: Usa, Italia, Thailandia, Germania, Francia con rispettivamente 10835, 4843, 2995, 1935, 1927 like⁶⁶.

"I'm S.p.a." non ha mai avuto problemi concernenti la sicurezza poiché salvaguardia i propri dati e quelli dei consumatori, affidando la gestione del sito web e dell'e-commerce ad una società esterna che si occupa della manutenzione e della protezione anche dal punto di vista legale. L'impresa però si è trovata a fare i conti con i rischi reputazionali del web: come abbiamo visto, "I'm S.p.a." ha cominciato a vendere il prodotto attraverso i pre-ordini nel 2011, ma la distribuzione fisica dello smartwatch è iniziata il 15 luglio 2012, ben un anno dopo. Gli acquirenti hanno perciò cominciato a postare lamentele sui social, si sono inoltre diffusi articoli sul web di protesta, minando seriamente la reputazione dell'azienda: i

⁶⁶ Dati aggiornati al 21/11/2013.

commenti negativi hanno cominciato a circolare molto velocemente, tanto che l'impresa ha dovuto affrontare una pubblicità negativa e una difficoltà di recupero dell'apprezzamento dei consumatori. Sebbene "I'm S.p.a." abbia riscontrato alcune difficoltà iniziali dovute alla forte viralità del web, ha saputo ben affrontare la crisi migliorando il servizio ai clienti, dimostrando disponibilità e rispondendo in modo preciso, veloce e diretto agli acquirenti: la pubblicità negativa si è ridotta in modo drastico, non comportando seri danni alla reputazione e all'immagine aziendale.

Al di fuori del web, "I'm S.p.a." distribuisce il prodotto nei mercati di quasi tutto il mondo (Italia, Messico, USA, Francia, Spagna, Norvegia, Australia, Arabia Saudita, Kuwait, Germania, Canada, Inghilterra, Turchia, Brasile, Russia, Svizzera...) attraverso i grandi store di elettronica presenti nei diversi paesi; in Italia l'orologio è acquistabile presso molti punti vendita Euronics, Comet, Brian & Barry, e in varie gioiellerie. L'impresa ha selezionato, inoltre, secondo i canoni del prestigio e dell'esclusività, delle possibili mete per l'apertura di store monomarca in franchising. L'unico monomarca esistente attualmente ha sede a Dubai.

3.2.4) Analisi competitiva del sito web www.imsmart.com

3.2.4.1) Introduzione

I siti utilizzati per l'analisi competitiva di www.imsmart.com, sono i siti dei principali concorrenti: alcuni dei competitors sono emersi durante l'intervista, altri sono stati rintracciati navigando sul web, prevalentemente cercando come parola chiave "Smartwatch" sui motori di ricerca e leggendo articoli comparativi sui differenti prodotti; il campione preso in considerazione per l'analisi dei siti web comprende, in totale, 15 imprese che operano nel settore della tecnologia e producono smartwatch ⁶⁷.

Le macrovariabili cui si è attribuito maggior peso sono la visibilità per prima, a seguire il customer service, la gestione della transazione e l'immagine aziendale.

La visibilità, in particolare, comprende, per esempio, la presenza su motori di ricerca e portali di settore, cosa molto importante per accrescere la notorietà della marca e soprattutto del prodotto, essendo esso nuovo e ai più sconosciuto e per facilitare il

⁶⁷ Pebble, Samsung, Sony, Cookoo, Martian Watch, MetaWatch, Qualcomm, Neptune, Omate, Kreyos, Sonostar, Hot smartwatch, Emopulse, Veabuddy, Vachen.

ritrovamento del sito web dell'impresa; tutto ciò può essere aiutato dalla possibilità di segnalazione del sito ad altri utenti e dalla possibilità di condivisione. Trattandosi infatti di un prodotto tecnologico nuovo, risulta molto importante il parere dei consumatori che già hanno acquistato il prodotto, poiché essi possono suggerire se vale la pena acquistare o meno da tale impresa e l'impresa stessa deve facilitare lo scambio di informazioni.

La gestione della transazione e i servizi di customer service si ritengono parimenti importanti, così come l'immagine aziendale: la sicurezza dei pagamenti online, supportata da un processo d'ordine chiaro, la presenza di molteplici modalità di pagamento e il supporto alle decisioni di acquisto sono essenziali dato che il consumatore attuale ha ancora dubbi e molti timori per quanto riguarda l'acquisto online; queste insicurezze aumentano quando il prodotto da acquistare è un prodotto tecnologico e costoso. Allo stesso modo, la possibilità di usufruire di servizi informativi, come per esempio la presenza di manuali d'utilizzo del prodotto e informazioni su servizi di assistenza e garanzie, l'interazione con l'azienda per quanto riguarda le problematiche che possono insorgere dopo l'acquisto sul funzionamento del prodotto, la richiesta di feedback e la presenza di un'area "utenti registrati" contribuiscono a dare sicurezza al cliente e gli permettono di scambiare con gli altri utenti informazioni, consigli e pareri.

Nel mercato degli accessori tecnologici, l'immagine aziendale non può essere trascurata: il fatto che la marca sia riconoscibile, vi sia una buona presentazione corporate e sia presente una rassegna stampa del prodotto, può senza dubbio facilitare l'acquisto poiché aiuta a creare o aumentare la fiducia del consumatore che si accinge a comprare un prodotto nuovo ad un prezzo sostenuto; la creazione di una forte e stabile immagine aziendale, inoltre, risulta un punto fermo di forza in un settore in cui l'innovazione tecnologica avviene molto velocemente.

In seguito diamo importanza alla qualità dei contenuti, alle informazioni commerciali e alla navigabilità: se i contenuti sono poco leggibili e non aggiornati, il linguaggio utilizzato non è abbastanza chiaro e la presenza di immagini è nulla o, al contrario, eccedente, il consumatore potrebbe avvertire un senso di confusione finché naviga all'interno del sito web, e ciò lo potrebbe portare ad abbandonare la navigazione. Allo stesso modo anche la navigabilità del sito è importante: la presenza di un motore di ricerca interno e della barra di

navigazione, percorsi multipli di navigazione, orientamento nel sito, tag cloud sono tutti elementi che facilitano la navigazione del visitatore all'interno del sito, aiutando l'orientamento e favorendo, quindi, un aumento della percezione positiva del sito stesso. Da ultimo, anche le informazioni commerciali e quindi la presentazione dei prodotti in maniera ordinata e la segnalazione degli stessi sono essenziali; in particolar modo una scheda prodotto completa può essere di forte utilità: è necessario che la ricchezza delle informazioni di tipo tecnico sia accompagnata anche dalla presenza di un linguaggio semplice e non troppo specifico, in modo da colpire sia i potenziali consumatori esperti del settore, sia coloro interessati alla tecnologia ma con ridotte competenze tecniche.

Il peso basso assegnato alla presenza di comunità e strumenti di intrattenimento non vuole significare che tale variabile non sia necessaria per raggiungere l'efficacia del sito web, ma si è ritenuto lo fosse in modo minore rispetto alle altre macro-variabili per questo settore.

3.2.4.2) Analisi sito "I'm S.p.a." e comparazione con i siti del settore

Analizzando i punteggi complessivi dei siti web, vediamo come imsmart.com non si discosti di molto dalle aziende di maggiori dimensioni come Samsung e Sony, che possiamo ritenere leader nell'ambito tecnologico: questo significa che l'impresa investe molto nel sito web aziendale e che, pur non rientrando nella categoria delle imprese di maggiori dimensioni e con fatturato maggiore, ha compreso appieno la potenzialità del web, anche in una prospettiva di internazionalizzazione, ed è stata capace di rendersi competitiva in questo ambito, potendo essere comparata anche con i colossi del settore. La media delle valutazioni complessive si assesta intorno al 2.46, mentre la media del settore senza comprendere le due imprese maggiori raggiunge il 2.21. Il settore degli smartwatch si presta molto all'internazionalizzazione: tutte le imprese considerate sono nate in una prospettiva di vendita ed espansione estera al di fuori dei confini nazionali, proprio perché il prodotto è unico e innovativo e ogni azienda vuole aumentare la conoscenza del proprio smartwatch, a livello non solo nazionale, cercando di renderlo migliore agli occhi del consumatore rispetto ai prodotti dei concorrenti. Tendenzialmente, come abbiamo visto nel capitolo precedente, un consumatore è più propenso ad acquistare un determinato prodotto qualora il sito sia presente nella propria lingua: nel caso di questo settore, il 40% delle imprese di piccola dimensione considerate dispone di un sito in inglese e dà la possibilità di acquistare il

prodotto da ogni parte del mondo, il 13% invece, permette al consumatore di scegliere tra più lingue differenti (inglese, cinese, giapponese per Sonostar, che non ha ancora la sezione di e-commerce; francese, cinese e russo per Omate Truesmart, con la possibilità di spedizione in tutto il mondo). Analizzando le pagine Facebook del campione, inoltre, si può notare come i leader (Sony e Samsung) dispongano di pagine differenti per ogni paese, mentre il 77% delle PMI utilizzi l'inglese per le comunicazioni e la promozione del prodotto; Sonostar non è presente in nessun social network, Emopulse non dispone di una pagina Facebook che supporti la conoscenza internazionale del prodotto poiché i contenuti sono in giapponese e russo, mentre Vea Buddy, pur fornendo contenuti in inglese riporta le informazioni descrittive solamente in lingua francese.

Osservando la tabella 3.1, notiamo come tendenzialmente le imprese più piccole abbiano ottenuto punteggi bassi per quanto riguarda la visibilità: in una prospettiva di internazionalizzazione delle attività, per accrescere la notorietà della marca e far sì che anche i potenziali consumatori stranieri raggiungano il sito web, è necessaria un'analisi dei trend di ricerca ed una selezione accurata delle parole chiave. Inoltre, come abbiamo visto, solamente una bassa percentuale del campione consente la traduzione del sito in più lingue: si sottolinea comunque che spesso non è sufficiente una mera traduzione dei contenuti ma si necessita di un adattamento degli stessi in base alle differenze culturali che caratterizzano i diversi paesi.

Analizzando in dettaglio i risultati ottenuti, ciò che si nota è come l'impresa oggetto di analisi ottenga punteggi molto maggiori rispetto alla media delle PMI del settore per quanto riguarda le variabili visibilità, navigabilità, immagine aziendale e gestione della transazione.

Nel campione vi è una scarsa presenza nei portali di ricerca⁶⁸ e l'assenza di possibilità di segnalare il sito ad altri utenti e condividere contenuti (il 77% delle PMI ha ottenuto punteggi nulli per quanto riguarda le variabili "presenza sui portali di settore", "possibilità di segnalare il sito ad altri utenti" e "social bookmarking/ booksharing"). È da sottolineare come, anche un colosso come Sony, abbia ottenuto una valutazione più bassa rispetto al sito

⁶⁸ I portali analizzati sono 14 e sono i seguenti: Dday.it, Ayrion, BitCity, ChannelBlz, Key4biz, Pianeta Tech, I-Phone Italia, Telefonino.net, Engadget, Fullpress.it, Hi-Tech Italy, Tecnozoom, Tom's Hardware, Webnews.

di l'm: questo è dovuto ad una description troppo lunga e alla ridotta possibilità di segnalazione e di condivisione. l'm S.p.a., invece, è presente con il suo prodotto all'incirca sul 60% dei portali analizzati e anche l'utilizzo della description è eccellente: la frase di descrizione che compare sotto al link del sito nella pagina dei risultati della ricerca ("*i'm Watch si connette al tuo smartphone via Bluetooth e ti consente di avere chiamate, SMS, email, notifiche e qualsiasi app direttamente al tuo polso*") è breve ed incisiva. Il visitatore di imsmart.com può segnalare il sito ad altri utenti via mail e condividerlo sui social network (solo Twitter e Facebook); egli può inoltre salvare il sito tra i preferiti ed indicarlo su altri siti che offrono servizi di social bookmarking (StumbleUpon, Addthis). Anche la presenza sui motori di ricerca del sito è ben sviluppata, a differenza che nei siti del settore: ricercando il nome dell'impresa sulla barra di ricerca di Google, Yahoo e Virgilio, il sito dell'impresa compare sempre per primo e ricercando il nome comune del prodotto ("Smartwatch") l'azienda compare sempre entro i primi dieci risultati. Il link exchange è spesso basso⁶⁹ o nullo nelle imprese del campione (73%), mentre i risultati ottenuti per l'm S.p.a. mostrano questo sta ad indicare la stima indicativa della qualità dell'ottimizzazione del sito stesso⁷⁰. Il sito imsmart.com ha 156 backlink⁷¹ e il link influence store, calcolato in base al numero e alla qualità dei link che portano al sito è solo del 42%.

Per quanto riguarda la navigabilità, sebbene all'interno di imsmart.com siano assenti un motore di ricerca e i tag cloud, ottengono un punteggio massimo la "presenza costante della barra di navigazione", l'"orientamento nel sito", che permettono una più veloce e più semplice navigazione e la compatibilità con i browser. I percorsi multipli di navigazione sono parzialmente possibili: per esempio, è possibile giungere al carrello sia dalla home page che entrando sullo store. Molte imprese del settore hanno ottenuto punteggi nulli per quanto riguarda la presenza di tag cloud (87% del totale, 100% delle PMI), motore di ricerca interno (80% del totale, 92% delle PMI), percorsi multipli di navigazione (40% del totale, 46% delle PMI). Nel campione è poco utilizzata, inoltre, l'indicazione dei percorsi di navigazione che

⁶⁹ Inferiore a 3.00.

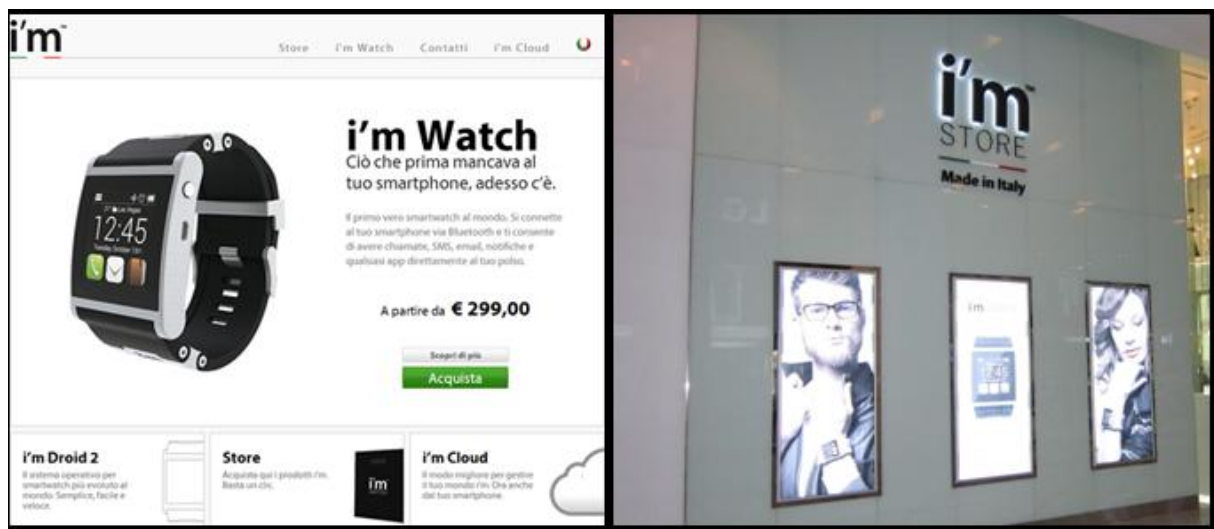
⁷⁰ Di seguito i risultati completi: <http://www.seoprofiler.com/analyze/imsmart.com?pid=>. I dati sono aggiornati al 03/12/2013.

⁷¹ Il backlink è il contatto che una pagina web riceva da un'altra: la qualità e il numero dei contatti generano la link popularity del sito.

aiutano l'utente a capire in che sezione del sito si trova: il 67% dei siti in analisi (77% considerando solo le PMI) ha ottenuto un punteggio nullo per quanto riguarda l'orientamento nel sito.

Imsmart.com spicca tra le PMI del settore anche per l'immagine aziendale: il marchio è ben riconoscibile attraverso il logo dell'impresa, che domina tutte le pagine ed è presente una buona e aggiornata rassegna stampa del prodotto⁷². Per quanto riguarda la comunicazione integrata, all'interno della sezione "press centre" sono elencati gli eventi e le fiere a cui "i'm" ha partecipato e, inoltre, possiamo riscontrare coerenza tra l'immagine e l'identità aziendale proposte nel sito e quelle trasmesse dallo store di Dubai; come la maggior parte delle imprese tecnologiche e innovative, "i'm" presenta uno stile minimale, pulito e lineare ed una grafica molto semplice.

Figura 3.4. Home page del sito e Store a Dubai



Fonte: www.imsmart.com [data accesso: 21/11/2013]

Il sito dell'impresa presenta, inoltre, informazioni dettagliate sulla nascita dell'impresa, sui fondatori e sulla governance. Nel campione, invece notiamo come il 38% delle imprese più piccole⁷³ non riporti una press release, il 53,8% manchi totalmente di una presentazione corporate e il 61,5% non presenti una comunicazione integrata. L'immagine aziendale

⁷² Ultimo aggiornamento 23 settembre 2013.

⁷³ La percentuale è del 40% se consideriamo l'intero campione poiché anche il colosso Samsung non dispone di press release.

denota la grande capacità dell'impresa di trasmettere la propria identità, i propri valori e punti di forza: nel campione, oltre al colosso Sony, Martian e Cookoo sono riuscite in tale intento.

Per quanto riguarda la gestione della transazione, imsmart.com ha ottenuto un punteggio molto maggiore rispetto alla media del settore principalmente perché il 23% delle PMI in considerazione ha ottenuto un punteggio complessivo nullo, data l'impossibilità di acquisto online; tra quelle che dispongono della sezione e-commerce, inoltre, il 60% non fornisce alcun supporto alle decisioni di acquisto. Tra le imprese del campione analizzate, solamente Sony supera l'm, con un punteggio di 4.85 poiché le micro-variabili sono state valutate tutte con il punteggio massimo, tranne la variabile "molteplici modalità di pagamento e consegna", visto che permette il pagamento solo con carta di credito e paypal.

Il processo per acquistare uno smartwatch nei siti che permettono il commercio elettronico è sempre chiaro e intuitivo, così come nel sito di "l'm S.p.a.": in questo caso, una volta entrato nello store, il potenziale acquirente può scegliere tra la collezione "Color" e "Tech" e successivamente può decidere il colore del cinturino; in tutto ciò il prezzo è sempre ben visibile. Una volta aggiunto il prodotto al carrello, è visualizzato un promemoria con caratteristiche del prodotto selezionato, prezzo e tempi di spedizione. Nella stessa schermata è possibile scegliere il paese dove si vuole ricevere il prodotto. Proseguendo con l'acquisto si arriva alla scelta della modalità di pagamento che prevede l'utilizzo di paypal, carta di credito Mastercard, Visa, American Express, Maestro e postepay. Un punto non molto chiaro riguarda l'acquisto della collezione Jewel: infatti, entrando nello store, tali prodotti non compaiono tra le scelte; solamente entrando nella selezione "Collezioni" e cliccando su "Jewel" il potenziale acquirente si accorgerà di non poter acquistare online l'oggetto ma di dover richiedere informazioni all'azienda, comunicando il proprio interesse, cliccando su "Request a quote". Nel campione le informazioni logistiche e sulla privacy sono scarse o nulle nel 45% dei casi, mentre nel sito di "l'm S.p.a." sono ben definiti i metodi di acquisto, di pagamento, le modalità e le spese di consegna e le informazioni sulle garanzie; per quanto riguarda il supporto alle decisioni di acquisto, invece, esso è assicurato dal servizio "Pre-vendita" che prevede di poter contattare l'impresa per ricevere le informazioni

più importanti sull'azienda stessa e sui prodotti: nel campione tale supporto è, nella maggior parte dei casi, scarso o nullo.

Confrontando imsmart.com con gli altri siti del settore, notiamo come, sia per quanto riguarda le informazioni commerciali, sia per quanto concerne il customer service e la qualità dei contenuti, il sito in questione ottenga un punteggio molto vicino alla media dell'intero settore e delle PMI del campione.

Il punteggio molto basso ottenuto dal sito in analisi nella variabile "Informazioni commerciali", è dovuto essenzialmente alla totale assenza di segnalazione di prodotti e di politiche di cross selling e trading up: essendo lo smartwatch un prodotto utilizzabile assieme allo smartphone risulterebbero molto utili i suggerimenti di prodotti superiori, correlati o complementari ma tendenzialmente, le imprese del settore analizzate offrono un solo tipo di prodotto, per cui tali segnalazioni non sono possibili. Anche la maggioranza delle imprese del campione non presenta tali politiche (73% dell'intero campione e 84,6% delle PMI): difatti la media dei punteggi ottenuti dai concorrenti si aggira intorno al 2.10 (1,66 considerando solo le PMI); solamente Sony e Samsung, che producono differenti prodotti tecnologici, hanno la possibilità di segnalare vendite complementari (per esempio smartwatch e smartphone): i siti di tali imprese risultano completi anche per quanto riguarda le informazioni commerciali, tanto che i punteggi ottenuti dai due sono rispettivamente di 4.90 e 5.00. Il 27% delle imprese del campione, inoltre, non ha raggiunto nemmeno il punteggio minimo di 1.00, ma si attesta intorno allo 0.70, a causa della totale mancanza di segnalazioni di prodotti e di un catalogo esaustivo. La mancanza di catalogo è dovuta prevalentemente al fatto che il 47% delle aziende in questione produce solamente una tipologia di prodotto standard, non adattabile o personalizzabile.

Nonostante ciò, il catalogo di "l'm S.p.a." è ampio e ben articolato in tre collezioni (Color, Tech e Jewel) e la scheda prodotto descrive in modo chiaro ed esaustivo le caratteristiche principali dello smartwatch, accompagnando la descrizione con immagini esplicative; è presente anche la sezione "specifiche" per le informazioni più dettagliate. Un problema si riscontra nel fatto che la scheda prodotto è unica per tutte le collezioni ed è consultabile nella sezione "Caratteristiche" dalla barra di navigazione; se si entra nella sezione "Collezioni", invece, sono presentate le tre linee con una breve descrizione riassuntiva e

alcune immagini, senza la possibilità di consultare le caratteristiche tecniche del prodotto o comparare i prodotti delle diverse collezioni. Le informazioni di contatto sono esaustive nel 33% dei casi presenti nel campione e nel sito di "I'm S.p.a.": esso rende disponibili i recapiti telefonici e la mail, dà la possibilità di contattare l'impresa compilando un form per ricevere informazioni generali su azienda e prodotti, per diventare distributore, rivenditore o per aprire un "I'm Store", consente di richiedere materiale al Press Office per articoli e pubblicazioni, oltre che fornire gli indirizzi di tutti i rivenditori autorizzati, ricercabili tramite lo store locator.

Punteggi elevati nella variabile customer service sono stati raggiunti da Samsung e Sony ma il 73% delle imprese (84,6% considerando le sole PMI) ha comunque raggiunto un punteggio minore a quello di imsmart.com. Ciò che si nota dal campione è l'assenza nella maggior parte dei siti di Widget e Mashup (66% del campione, 77% delle PMI), App (86,7%, 92,3% delle PMI) e di servizi self-service (87,6%, 100% delle PMI). Non sono presenti widget, mashup e app per lo smartphone neanche nel sito di "I'm S.p.a.", ma l'area utenti registrati consente di accedere all' I'-market per scaricare le applicazioni desiderate per lo smartwatch, verificare lo stato del portafoglio personale ricaricabile (servizio self-service) e ritornare all'area assistenza. Le possibilità di interazione con l'azienda sono molto ampie: il consumatore può contattare l'impresa via e-mail e può richiedere un ticket per l'assistenza telefonica; il cliente ha inoltre la possibilità di interazione sincrona tramite una chat con il personale dell'impresa. Nel campione le possibilità di interazione sono invece nulle o scarse nel 47% dei casi. I servizi informativi sono esaustivi nell'80% dei casi: in particolare, nel sito di "I'm S.p.a.", è possibile accedere alle FAQ, alle guide e ai manuali per l'utilizzo dello smartwatch, a video e tutorial e agli aggiornamenti sulle novità del software. È inoltre possibile registrare il prodotto e gestire la lista dei dispositivi posseduti all'interno dell'area utenti (assente nel 40% del campione).

Il punteggio dell'impresa per la variabile "qualità dei contenuti" risulta molto alto, come in quasi tutte le imprese del settore: la media risultante dall'analisi del campione risulta vicina al massimo, segno che tutte le imprese del settore tecnologico prese in considerazione danno molto importanza alla qualità dei contenuti, in modo da sfruttare appieno le potenzialità del sito e presentare adeguatamente il loro prodotto e l'azienda stessa, senza

disperdere l'attenzione del potenziale acquirente. Imsmart.com presenta contenuti chiari e ben strutturati, le parole sono nere e grigie su sfondo chiaro in modo da facilitare la lettura, il linguaggio utilizzato è scorrevole, semplice e conciso. Le immagini presenti nel sito hanno lo scopo di attirare l'attenzione sul prodotto o di accompagnare i titoli di alcune sezioni; le dimensioni dei caratteri sono adattate secondo la loro importanza. I contenuti sono aggiornati molto spesso, in base alle novità proposte dall'impresa. Tali caratteristiche si riscontrano anche nel campione.

Imsmart.com ha ottenuto un punteggio molto basso e minore alla media dell'intero settore e delle PMI per quanto riguarda la macro-variabile "comunità e intrattenimento": pur offrendo la possibilità di visualizzare alcuni video (tutorial), non dispone di una comunità e non fornisce quindi strumenti di interazione per essa; inoltre il sito non presenta concorsi, test, quiz e giochi. Solo aziende consolidate come Sony e Samsung mettono a disposizione materiali per la comunità, eventi di intrattenimento e altri strumenti per lo svago dell'utente, ma rappresentano solamente il 13,3% del campione. Quasi nessuno degli strumenti realizzabili per l'intrattenimento e per il divertimento del visitatore risulta essere presente nelle PMI del settore: i punteggi maggiori rispetto a quello di imsmart.com sono dovuti alla possibilità di condivisione e valutazione delle esperienze d'acquisto presente nel 46% delle PMI analizzate. Il 67% del campione⁷⁴, inoltre, supporta l'interazione tra utenti attraverso i social network: sono presenti iniziative che permettono la discussione tra visitatori su differenti argomenti proposti dall'impresa, sondaggi alla comunità di fan, concorsi, promozioni e coupon da utilizzare nello shopping online per chi compie determinate azioni (come il click su un determinato link su Facebook).

⁷⁴ Comprese Sony e Samsung.

Tabella 3.1. Analisi competitiva dei siti del settore smartwatch⁷⁵

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	VALUTAZIONE SITO
I'M S.P.A.	3,80	3,20	4,30	2,00	4,50	3,20	4,70	0,30	3,56
PEBBLE	3,40	0,95	3,85	1,10	3,25	2,00	4,75	1,30	2,79
SAMSUNG	4,15	4,70	3,50	4,90	0,00	4,35	5,00	4,00	3,66
SONY	3,50	4,70	5,00	5,00	4,90	4,45	5,00	3,90	4,51
COOKOO	0,90	3,20	4,50	2,50	4,05	3,05	4,45	0,00	2,93
MARTIAN	1,20	3,25	4,65	2,90	3,65	4,00	5,00	0,90	3,24
METAWATCH	2,00	2,70	2,00	2,60	3,65	3,05	4,70	0,40	2,73
QUALCOMM	2,30	1,85	2,25	1,70	3,35	2,95	5,00	0,40	2,61
NEPTUNE	1,60	1,85	3,40	0,90	0,00	2,25	5,00	0,90	1,98
OMATE	1,20	1,75	4,15	0,80	2,65	2,60	4,45	1,50	2,42
KREYOS	1,10	0,25	2,85	2,30	3,10	2,60	4,40	2,25	2,31
SONOSTAR	1,40	1,75	1,75	1,30	0,00	1,00	4,70	0,20	1,47
HOTSMART	0,75	1,75	1,40	0,80	1,40	3,60	5,00	0,50	1,89
EMOPULSE	1,10	1,40	0,70	0,60	1,90	1,20	3,65	0,00	1,35
VEA BUDDY	0,70	3,30	1,05	1,80	2,40	1,10	4,05	1,20	1,79
VACHEN	1,00	1,75	0,85	2,30	0,00	0,70	3,45	0,00	1,18
MEDIA SETTORE	1,75	2,34	2,70	2,10	2,28	2,59	4,57	1,16	2,46
MEDIA PMI DEL SETTORE	1,43	1,98	2,57	1,66	2,26	2,30	4,50	0,73	2,21

3.3) Caso “Calzaturificio Voltan”

3.3.1) L'impresa e il prodotto

L'intervista, nel caso del Calzaturificio Voltan, è stata sottoposta ad Emanuele Voltan, amministratore delegato, insieme al fratello Marco, dell'impresa in questione.

Il Calzaturificio Voltan s.r.l. si occupa dell'idealizzazione, della produzione e della commercializzazione di calzature femminili in pelle di alta qualità.

L'impresa ha una forte tradizione alle spalle, che le conferisce un know-how tecnico e imprenditoriale consolidato; essa fa parte del distretto calzaturiero della Riviera del Brenta: l'elevata specializzazione e la notevole dinamicità e flessibilità sono gli elementi che hanno

⁷⁵ Per questioni di spazio i nomi delle variabili sono stati abbreviati: con V1, V2, V3, V4, V5, V6, V7, V8 si intendono rispettivamente visibilità, navigabilità, immagine aziendale, informazioni commerciali, gestione della transazione, customer service, qualità dei contenuti, comunità e intrattenimento. Questo vale anche per le tabelle riportate successivamente relative agli altri settori in analisi.

da sempre consentito alle imprese locali di rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato e queste caratteristiche sono proprie anche dell'impresa in considerazione.

Il Calzaturificio Voltan ha sede a Stra ed è stato fondato nel 1898 da Luigi Voltan, il quale, forte delle esperienze maturate lavorando in una fabbrica di calzature in America, ha portato in Italia i metodi di produzione industrializzata, dando vita al primo complesso calzaturiero meccanizzato del Paese.

L'azienda rappresenta il percorso di una famiglia imprenditoriale, oggi giunta alla quarta generazione; attualmente il calzaturificio conta 99 dipendenti e, nel 2012 ha ottenuto un fatturato di oltre 10 milioni di euro. In base alla normativa vigente, quindi, l'azienda in questione fa parte delle imprese di media dimensione ⁷⁶.

Ogni fase del processo produttivo della calzatura è svolta internamente: questo comporta una certa velocità nel vedere completato il prototipo, con il conseguente vantaggio di poter risolvere altrettanto velocemente ogni tipo di problema associato alla calzatura della scarpa.

Il calzaturificio è ora attivo con il marchio "Voltan 1898": le calzature sono caratterizzate da un'elevata qualità, sia per materiali impiegati che per lavorazioni effettuate, che conferiscono alla scarpa un elevato comfort. Ma la comodità non è l'unica caratteristica di queste calzature: infatti, l'impresa aggiunge alla sua produzione elementi determinanti per il successo di mercato, quali la creatività, il gusto estetico e l'attenzione al design. Nello specifico, il calzaturificio realizza mocassini, ballerine, sandali, décolleté, stivali e borse.

⁷⁶ Per essere definita media impresa le soglie da rispettare sono le seguenti:

- Effettivi: < 250
- Fatturato annuo: ≤ 50 mln €
- Totale di bilancio annuo: ≤ 43 mln €.

Figura 3.5. Alcuni prodotti dell'impresa



Fonte: <http://www.voltan1898.com/> [data accesso: 20/11/2013]

L'impresa, per creare un prodotto caratterizzato da unicità, si basa sull'utilizzo di materiali di qualità, di manodopera qualificata e su un eccellente senso di stile, con attenzione ai dettagli.

Il brand concept "Voltan 1898" vuole incarnare in sé i concetti di moda, qualità, eleganza, stile e raffinatezza che rappresentano l'impresa stessa e che sono contenuti nell'immagine del brand.

In Italia il Calzaturificio Voltan, ha come concorrenti principali i calzaturifici delle sue stesse dimensioni, anche se, ricordiamo, che le piccole imprese che fanno parte dei distretti calzaturieri, Voltan in primis, puntano molto di più all'intensificazione del loro business all'estero, piuttosto che alla competizione in Italia. L'azienda, infatti, vende i suoi prodotti sul mercato nazionale e internazionale. Per quanto riguarda l'export, esso è realizzato perlopiù nei paesi dell'Europa occidentale, in particolare in Germania, in Francia, in Belgio, in Inghilterra e in Austria. La distribuzione di calzature Voltan avviene attraverso la vendita a rivenditori indipendenti e a gruppi d'acquisto ed è presente, inoltre, il factory outlet a Stra, vicino alla sede dell'impresa stessa. Il calzaturificio, inoltre, ha da poco aperto un flagship store a Nanjing, in Cina.

I principali concorrenti diretti del Calzaturificio Voltan sono marchi quali: Donna Carolina, Maripé, K&S, Brunate, Lario, Stuart Weitzman, AGL, Calzaturificio Brunella, Moda di Fausto, De Robert, Peter Kaiser.

3.3.2) Il mercato delle calzature

L'ambiente di business in cui opera l'impresa è quello delle calzature di alta gamma.

L'industria delle calzature in Italia è caratterizzata da aziende concentrate territorialmente in aree organizzate, i distretti industriali: i principali distretti sono nelle Marche, in Toscana, in Veneto, in Lombardia, in Campania, in Puglia e in Emilia Romagna⁷⁷.

La concentrazione territoriale consente di ottenere processi efficienti, capacità di innovazione congiunta e notevole flessibilità produttiva. La filiera produttiva della calzatura si estende dalla lavorazione delle pelli alla realizzazione del prodotto finito, in un sistema che comprende la subfornitura di materie prime, componenti, accessori e la partecipazione di stilisti, modellisti, produttori di macchine e concerie. L'Italia è da sempre leader tra i produttori di calzature di fascia alta e di lusso e questa superiorità è da sempre stata dovuta all'elevata qualità dei prodotti e ai procedimenti di fabbricazione tradizionali, opportunamente innovati; da ricordare inoltre le professionalità tecniche degli operai del settore, supportate dalla presenza di scuole tecnico-industriali di formazione. Nonostante questo, il 2009 è stato un anno di crisi per il comparto calzaturiero italiano; il calo delle vendite di questo periodo è imputato soprattutto alla scelta dei consumatori di indirizzare i propri acquisti, sostenuti dalle importazioni massicce operate nell'ultimo decennio, verso le calzature di fascia qualitativa più bassa. Tuttavia sembra che il settore abbia reagito in modo energico: nel 2011 la produzione è salita del 4,8% in volume rispetto al 2009 e le esportazioni hanno superato in valore i livelli pre-crisi⁷⁸. Nel 2012, invece, la tendenziale caduta del settore è stata bloccata dalla componente estera: le esportazioni hanno registrato un aumento del 2,5% in valore e quelle destinate ai mercati non comunitari, in particolar modo, sono cresciute del 4,1% in volume rispetto al 2011; questo trend si è confermato anche nei primi mesi del 2013⁷⁹. Quanto ai mercati di destinazione della

⁷⁷ Monte dei Paschi di Siena. (2010). *Settori economici e distretti industriali. I distretti calzaturieri in Italia: realtà e prospettive*. [online]. Disponibile su: <http://www.mps.it/NR/rdonlyres/F629D477-4DE1-4A88-8284-B2ED869CEFE8/0/IDISTRETTICALZATURIERIINITALIA.pdf> [data accesso: 20/11/2013].

⁷⁸ ANCI, 2012. *Le filiere del calzaturiero Made in Italy: un patrimonio da difendere e rilanciare*. [online]. Disponibile su: <http://www.ambrosetti.eu/it/notizie/2012/studio-strategico-sul-settore-calzaturiero> [data accesso: 20/11/2013].

⁷⁹ Fonti: Panigada V. (2013). *Italia: settore calzature chiude un 2012 difficile, pesa calo domanda interna*. [online]. Disponibile su:

produzione di calzature italiane, più dell'80% dei prodotti è destinato all'export: in particolare è da sottolineare come l'Unione Europea abbia ancora un ruolo importante, con Francia e Germania come principali mercati di sbocco, sebbene sia l'unica area di destinazione dell'export a presentare flessioni del 5,1% in valore rispetto al 2011; gli Stati Uniti sono il terzo mercato e risultano in notevole aumento le esportazioni nei mercati extra europei come la Russia (+13,8% in valore), gli altri paesi dell'Est Europa (+19,8%), il Giappone (+ 15%), la Turchia e gli Emirati Arabi⁸⁰.

3.3.3) L'utilizzo del web nell'impresa

L'azienda, con una lunga tradizione alle spalle, ha sempre affrontato prontamente le sfide poste dalla modernità.

Già tra il 1999 e il 2000, viene creato un sito istituzionale dell'azienda, con lo scopo di fornire informazioni sull'impresa e sui prodotti in una prospettiva di internazionalizzazione e creare entusiasmo nei confronti del marchio: l'approccio iniziale al web voleva quindi perseguire gli obiettivi di miglioramento dell'immagine e della notorietà del marchio per poi ottenere un aumento delle vendite. A questo scopo, inoltre, nel 2002 l'impresa inizia un'attività di commercio elettronico, creando una pagina attraverso il portale utilizzato in quegli anni "Excite": tutto ciò è supportato da una campagna pubblicitaria sui giornali e su Google; l'e-commerce non ha, però, il successo desiderato, poiché il mercato non è ancora pronto.

Nel 2005 l'impresa ci riprova, creando la pagina di commercio elettronico all'interno del proprio sito: inizialmente l'attività non riscuote esito positivo poiché le vendite realizzate si assestano sulle 10/12 paia al mese e i ricavi non bastano a sostenere i costi del

http://www.finanza.com/Finanza/Notizie/Italia/Italia/notizia/Italia_settore_calzature_chiude_un_2012_difficile_pesa_cal-397465 [data accesso: 20/11/2013];

[http://www.assocalzurifici.it/anci/main.nsf/alldocs/DB243EF2AAD93A59C1257B800054E490/\\$file/ITALIA_Tabella%20Lineamenti%20Principali%202012%20e%20breve%20commento.pdf](http://www.assocalzurifici.it/anci/main.nsf/alldocs/DB243EF2AAD93A59C1257B800054E490/$file/ITALIA_Tabella%20Lineamenti%20Principali%202012%20e%20breve%20commento.pdf) [data accesso: 20/11/2013].

⁸⁰ Fonti: ANCI, 2012. *Le filiere del calzaturiero Made in Italy: un patrimonio da difendere e rilanciare*. [online]. Disponibile su: <http://www.ambrosetti.eu/it/notizie/2012/studio-strategico-sul-settore-calzaturiero> [data accesso: 20/11/2013]; [http://www.assocalzurifici.it/anci/main.nsf/alldocs/DB243EF2AAD93A59C1257B800054E490/\\$file/ITALIA_Tabella%20Lineamenti%20Principali%202012%20e%20breve%20commento.pdf](http://www.assocalzurifici.it/anci/main.nsf/alldocs/DB243EF2AAD93A59C1257B800054E490/$file/ITALIA_Tabella%20Lineamenti%20Principali%202012%20e%20breve%20commento.pdf) [data accesso: 20/11/2013].

mantenimento della piattaforma; con il passare degli anni e con il cambiamento dell'atteggiamento dei consumatori nei confronti della tecnologia web, l'e-commerce ha iniziato a dare i suoi frutti, anche grazie ad un restyling completo del sito avvenuto nel 2011, che ha portato ad un aumento di fiducia da parte dei consumatori.

Il sito, data l'espansione internazionale del marchio "Voltan dal 1898", è disponibile in sei lingue: italiano, inglese, francese, tedesco, russo e cinese. Ora l'e-commerce è attivo ma l'impresa non lo considera in tutti i mercati un metodo alternativo di vendita estera futura: questo perché il brand non è molto noto e non ha quindi la forza di conquistare i consumatori online; il consumatore che non conosce il marchio e non ne dà un valore non è disposto a spendere più di 80-100 euro per l'acquisto, mentre le calzature Voltan vanno da un prezzo di 150 a 400 euro. L'e-commerce è quindi visto dall'impresa come una sorta di outlet, dove poter svendere gli ultimi modelli di una stagione e offrire il proprio prodotto ad un prezzo ridotto. Per i mercati in cui invece il brand ha una forte immagine e notorietà (Belgio e Nord della Francia), il prodotto "Voltan" è molto richiesto e questo incide molto anche sul commercio online. I paesi in cui le vendite online risultano elevate sono, oltre a quelli appena nominati, la Germania, l'Inghilterra e l'Austria; attualmente l'impresa sta ricevendo richieste da nuovi mercati come gli Stati Uniti e l'Australia, anche se le spese di spedizione e le tasse di importazione rendono la vendita molto costosa e quindi più difficile da realizzare. Il traffico al sito web proviene per il 60% da Facebook e, tra tutti i visitatori, solamente il 2% procede poi all'acquisto effettivo.

Il sito web, compresa la sezione dell'e-commerce, è seguito da un'agenzia esterna di comunicazione (RlcRea- creative workshop), che tendenzialmente aggiorna il sito ogni sei mesi, quando l'impresa propone le nuove collezioni, e periodicamente con offerte speciali.

Al di là del sito web, l'azienda realizza campagne pubblicitarie sul web, ma perlopiù per indirizzare clienti all'Outlet di Stra: sono presenti banner sui siti de "Il Mattino di Padova" e de "Il Gazzettino" ed è realizzata una campagna di indicizzazione con la scelta di parole chiave; anche quest'ultima è mirata alla promozione dello store dell'impresa.

Come supporto alle attività online, l'impresa partecipa alle fiere di settore, in modo da aumentare i contatti e generare brand awareness e realizza pubblicità su giornali specialistici del settore nei diversi paesi: il calzaturificio Voltan è presente nelle fiere settoriali di Mosca (Euro Premiere Collection), Milano (Micam), Parigi (Parc Floral de Paris), Londra (The

Kensington Shoe Event) e Düsseldorf (GDS), che rappresentano gli eventi più importanti per il settore delle calzature e degli accessori.

L'impresa ha inoltre partecipato alla prima edizione di Micam a Shanghai, realizzata ad Aprile 2013 per promuovere il Made in Italy nel mondo. La Cina è uno dei mercati più dinamici per il calzaturiero e rappresenta, quindi, una grande opportunità di business, tanto che Voltan ha realizzato il suo primo flagship store proprio in questo Paese, a Nanjing. La scelta della località è derivata da studi di mercato e richieste ricevute da contatti in Cina dell'azienda, ma il Micam di Shanghai è stato fondamentale per la conclusione del progetto, in quanto ha permesso di capire quali fossero gli sbocchi commerciali. Il mercato al dettaglio delle calzature, in Cina, si prevede cresca annualmente in media del 20% fino al 2015 ⁸¹: il potere di acquisto del consumatore cinese, inoltre, è aumentato in modo considerevole in questi anni, soprattutto grazie alla crescita della classe media; i cinesi sono disposti a pagare un prezzo molto alto per un paio di calzature Made in Italy: basti pensare che il prezzo della scarpa "Voltan" in Cina, a causa di tasse di importazione altissime, risulta raddoppiato e riscuote comunque un grande successo.

L'utilizzo dei social network all'interno dell'impresa si limita alla gestione della pagina Facebook: nel maggio del 2011, il Calzaturificio Voltan realizza una ricerca sui social network, sul loro utilizzo nel settore e, in particolare, all'interno delle imprese concorrenti, con lo scopo di iniziare un percorso integrato di utilizzazione dei social media per aumentare la notorietà e migliorare la relazione con i clienti. Inizialmente si realizzano le pagine Facebook e Twitter e un canale su Youtube. Fino a luglio 2011, le pagine vengono seguite tutte in modo costante e preciso, dando un'importanza maggiore a Facebook. Nel giro di tre mesi, la pagina Facebook raggiunge gli 800 "Mi piace" e subisce una crescita esponenziale, grazie anche alla creazione di inserzioni periodiche mirate: inizialmente le inserzioni vanno a colpire i paesi dove il marchio è già consolidato e poi, a rotazione, gli altri paesi in cui sono venduti i prodotti; ovviamente le pubblicità su Facebook sono indirizzate ad un pubblico femminile dai 30 anni in su, rispettando quindi il target dell'azienda. La gestione della pagina

81

Fonte:

[http://www.micamonline.com/micam/main.nsf/alldocs/BF8CF3AA48B05DE0C1257A79002D2301/\\$file/cs_03_micam_shanghai_def.pdf](http://www.micamonline.com/micam/main.nsf/alldocs/BF8CF3AA48B05DE0C1257A79002D2301/$file/cs_03_micam_shanghai_def.pdf) [data accesso: 02/12/2013].

Facebook avviene realizzando outfit per suggerire al pubblico come indossare le calzature Voltan, postando foto del prodotto, e cercando di creare un rapporto diretto con i consumatori, instaurando un dialogo continuo, soprattutto su temi riguardanti la moda. Inoltre, periodicamente, vengono proposte iniziative per incentivare gli acquisti online (buoni sconto) e supportare le vendite presso il Factory Outlet di Stra: per queste iniziative la lingua usata è l'italiano, altrimenti i contenuti postati sono sempre in inglese, in modo da colpire tutto il pubblico dell'impresa.

Figura 3.6. Esempi di promozione



Fonte: <http://www.voltan1898.com/> [data accesso: 15/12/2013].

Twitter e Youtube non riescono ad ottenere successo per cui dopo luglio del 2011 l'impresa decide di abbandonarli.

Attualmente Facebook è gestito internamente ed ha 6189 “Mi Piace”⁸²; la fascia d’età di maggiore popolarità è quella dai 35 ai 54 anni e le zone di provenienza dei visitatori sono le seguenti:

- 50% Belgio e Paesi Bassi;
- 15% Francia;
- 15% Germania;
- 15% Resto del mondo;
- 5% Italia.

Come conseguenza dell’utilizzo del web, il Calzaturificio Voltan ha ottenuto un forte miglioramento della notorietà e della conoscenza del marchio e un aumento delle vendite, soprattutto all’estero; tutto ciò ha portato ad un aumento del fatturato estero del 5% circa.

I rischi del web non si sono rivelati un grosso problema per l’azienda: i dati sensibili dell’impresa, per evitare minacce alla sicurezza, sono protetti con firewall e conservati in PC senza l’accesso al web; il Calzaturificio non ha mai riscontrato problematiche importanti di tipo legale o reputazionale.

3.3.4) Analisi competitiva del sito web www.voltan1898.com

3.3.4.1) Introduzione

Di seguito sono presentati i principali concorrenti dell’impresa, i cui siti verranno utilizzati per la valutazione comparata di www.voltan1898.com: i competitors diretti comprendono piccoli calzaturifici come “Donna Carolina”, “Maripé”, “Calzaturificio Brunate”, “Moda di Fausto”, “AGL”, “Calzaturificio Brunella”, “De Robert Calzature”, “K&S”⁸³. Al campione sono stati aggiunti anche i competitors di maggiore dimensione indicatici, per effettuare un’analisi comparata: analizzeremo quindi il sito di “Stuart Weitzman”, di “Peter Kaiser” di “Miu Miu”, marchio appartenente al gruppo Prada.

La variabili cui si è attribuito maggior peso sono la visibilità e la navigabilità (0.20): essere presenti all’interno dei motori di ricerca e dei portali di settore, per esempio, può aiutare i piccoli calzaturifici, solitamente produttori di beni dalla qualità elevata ma con un marchio

⁸² Dato aggiornato al 02/12/2013.

⁸³ Tali aziende sono tutte medie imprese, tranne il Calzaturificio Brunella e De Robert calzature che rientrano nella categoria delle piccole imprese.

poco conosciuto e consolidato, a farsi conoscere e notare dai potenziali interessati al prodotto; inoltre è indispensabile che il sito abbia una buona struttura interna, in modo da trattenere il potenziale acquirente. A seguire sono state prese in considerazione le informazioni commerciali e la gestione della transazione: una buona descrizione della scarpa, dei materiali e della calzata, abbinata alla segnalazione di prodotti complementari (molti calzaturifici, per esempio, realizzano anche borse) o di offerte, può fornire una spinta notevole, soprattutto per un prodotto di non facile acquisto online come la calzatura, che solitamente va provata e indossata, in modo da verificarne la calzata; ovviamente un processo d'ordine chiaro, la sicurezza delle transazioni, il supporto dell'impresa alle decisioni di acquisto e la possibilità di restituire il prodotto se la taglia risulta essere quella errata, sono tutti punti fondamentali per garantire una certa sicurezza al consumatore. L'immagine aziendale e la qualità dei contenuti (alle quali è stato assegnato un peso di 0.10) sono variabili fondamentali per trasmettere valori e punti di forza, sia attraverso una buona descrizione delle caratteristiche dell'azienda e ad un'integrazione tra la comunicazione online e quella offline, sia attraverso il modo in cui tali contenuti sono presentati: i contenuti leggibili accompagnati da immagini ed elementi grafici, da un linguaggio chiaro e da un aggiornamento continuo aiutano a potenziare l'efficacia del sito stesso; anche l'estetica del sito, quindi, aiuta il potenziale acquirente a crearsi un'idea sull'impresa. Si è deciso di assegnare un peso minore (0.05) al customer service e alla presenza di comunità e strumenti di intrattenimento: ciò non vuole sminuire l'importanza di tali variabili, ma si ritiene che sia meno indispensabile, dato il target che vanno a colpire le imprese analizzate, che il sito disponga di widget, mashup, applicazioni, audio, giochi e materiali per far interagire e divertire la comunità.

3.3.4.2) Analisi sito "Calzaturificio Voltan" e comparazione con i siti del settore

Il punteggio complessivo ottenuto dal sito del Calzaturificio Voltan è di 3.70 e risulta essere molto buono tenuto conto che la media del settore si attesta sul 2.38 e che la media dei punteggi ottenuti dalle PMI del campione è di 1.98. Si nota che le imprese di maggiori dimensioni hanno raggiunto punteggi molto vicini a quello del Calzaturificio Voltan (3.83 Stuart Weitzman, 3.04 Peter Kaiser e 3.45 Miu Miu), mentre il sito dell'impresa spicca se confrontato alle valutazioni raggiunte dalle PMI del settore. In particolare, per quanto riguarda visibilità, navigabilità e gestione della transazione, www.voltan1898.com risulta

addirittura migliore rispetto alla maggior parte delle imprese più grandi. Analizzando i siti in una prospettiva di utilizzo internazionale, vediamo come il 54,5% circa del campione (63,5% se si considerano solo le PMI) metta a disposizione la traduzione solamente in una o due lingue; andando ad esaminare i piccoli Calzaturifici appartenenti ai distretti calzaturieri, solamente Brunate dà la possibilità di consultare il sito in quattro lingue differenti. Tra le imprese di maggiori dimensioni, Peter Kaiser risulta carente dal punto di vista di questo aspetto: le lingue in cui è possibile tradurre il sito sono solamente l'inglese e il tedesco e la sezione dello shopping online è disponibile solamente in lingua tedesca. Tutti i siti che permettono le traduzioni, comunque, non presentano ulteriori adattamenti per i consumatori stranieri. L'utilizzo dei social network è inesistente per il 18% delle imprese del campione, il 54,5% espone i contenuti in inglese, mentre K&S e Peter Kaiser utilizzano solo il tedesco come lingua, limitando in questo modo la conoscenza del prodotto e del marchio.

Analizzando i siti web delle PMI dal punto di vista dell' espansione internazionale delle attività, notiamo come determinate lacune dovrebbero essere eliminate per favorire o supportare il processo di internazionalizzazione: innanzi tutto le PMI del settore dovrebbero sviluppare piattaforme di commercio elettronico (il 100% delle imprese di piccole e medie dimensioni del campione ne è sprovvista) o richiamare a piattaforme di commercio elettronico in cui i propri prodotti sono venduti, in modo da aumentare le vendite che già realizzano offline anche all'estero. Nella prospettiva di far conoscere meglio la propria azienda e i prodotti, inoltre, dovrebbero migliorare la loro presenza sul web, cercando di rendere il loro sito più facilmente raggiungibile; andrebbero migliorati la presenza all'interno dei social network e la loro gestione, oltre che l'adattamento del sito ai differenti paesi.

Osservando i risultati di Tabella 3.2, si nota facilmente come il Calzaturificio Voltan ottenga punteggi molto maggiori rispetto alla media delle PMI del settore per quanto riguarda le variabili informazioni commerciali e gestione della transazione.

Osservando la prima variabile vediamo come il 63,6% dei siti analizzati (87,5% dei siti delle PMI) non fornisce informazioni sul prodotto: sono presenti le immagini delle scarpe ma non la scheda prodotto con la descrizione del modello, dei materiali utilizzati e dei numeri disponibili; solamente 4 imprese su 11 dispongono di tali informazioni: tra esse il Calzaturificio Brunate è l'unica PMI, poiché le altre tre imprese sono Miu Miu, Peter Kaiser e

Stuart Weitzman. Tutti i siti delle imprese di piccola e media dimensione (73% del campione), inoltre, non propongono politiche di cross selling e trading up e non segnalano prodotti e promozioni. Possiamo quindi affermare che, per quanto riguarda tale variabile, il sito del Calzaturificio Voltan spicca e si va a posizionare vicino ai big del settore: esso infatti è dotato di un ricco catalogo online, suddiviso in macro e micro categorie⁸⁴. La scheda prodotto è molto esaustiva e comprende fotografie nelle diverse angolazioni e colori disponibili, la composizione del prodotto, la misura e l'altezza del tacco in caso di calzatura o le dimensioni in caso di borse, la descrizione dei dettagli qualora fossero presenti. Il sito, inoltre, è dotato di una sezione "offerte speciali", nella quale sono presentati i pezzi in promozione e, durante la visione del catalogo, vengono proposti altri prodotti simili a quello che si sta visionando. Per quanto riguarda i contatti, è disponibile la mail, l'indirizzo dell'impresa, il numero di telefono e un form da compilare per il servizio clienti.

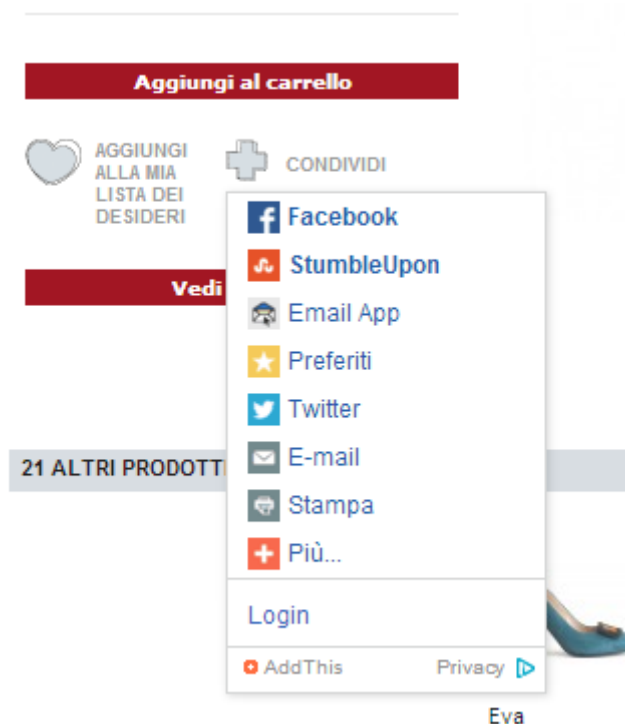
La variabile "gestione della transazione" ha ottenuto, in media, un punteggio molto basso nel campione (1.20) poiché nessuna delle PMI presenti nel campione fornisce il servizio di commercio elettronico: solamente le tre grandi imprese analizzate dispongono di servizi di e-commerce, anche se Peter Kaiser dà la possibilità di accedere al processo di acquisto solamente in lingua tedesca. In questo caso, quindi, il Calzaturificio Voltan dimostra di essere un passo avanti alle altre imprese della stessa dimensione, anche perché tale variabile ha ottenuto il punteggio massimo grazie ad un processo d'ordine chiaro e intuitivo: una volta giunti al carrello si hanno i dettagli riassuntivi del prodotto, è permessa la scelta della modalità di consegna tra standard e veloce ed è possibile creare un proprio account oppure completare l'acquisto inserendo i dati identificativi. Sono presenti e ben evidenti le sezioni "privacy policy", "pagamenti e sicurezza" e "spedizioni" e il servizio clienti è in evidenza in ogni fase dell'acquisto, per far fronte a qualsiasi supporto necessario. È possibile effettuare il pagamento tramite paypal, carta di credito (Visa, Mastercard, American Express, Aura) e Postepay.

⁸⁴ Si può scegliere la collezione Autunno- Inverno o Primavera-Estate e poi selezionare tra Tacchi, Ballerine, Mocassini, Sandali, Decolleté, Stivaletti, Basse, Stivali, Camoscio, Pelle, Vernice, Borse e Allacciati; all'interno di ognuna di queste macro-categorie è poi possibile selezionare il colore e la taglia ricercata, oltre che ordinare i risultati in ordine alfabetico o secondo il prezzo crescente o decrescente.

Il sito www.voltan1898.com ha ottenuto punteggi maggiori a quelli del settore anche per quanto riguarda visibilità, navigabilità e customer service.

La media molto bassa del settore, per quanto riguarda la prima variabile, è da attribuire alla totale mancanza di possibilità di segnalare il sito e condividere contenuti (73% del campione, comprese Miu Miu e Peter kaiser) e dal basso punteggio ottenuto dal link Exchange (Solo Miu Miu, attraverso seoprofiler.com ha ottenuto un LIS del 97% e cinque stelle di valutazione, le altre imprese oscillano tra l'1 e il 3% di LIS con valutazioni di una stella); anche il LIS del sito di Voltan è assai basso (3%) e la popolarità del sito è stata valutata solamente una stella su 5. Il sito www.voltan1898.com, invece, consente, tramite la sezione e-commerce, di segnalare prodotti e condividerli nei differenti social network (si veda la figura 3.7) e questo è il motivo principale per cui il suo punteggio è maggiore rispetto a quello della media delle PMI del settore.

Figura 3.7. Social bookmarking e Social booksharinq



Fonte: <http://www.voltan1898.com/> [data accesso: 03/12/2013]

Ovviamente incide anche la presenza sui portali di settore⁸⁵ (il 50% del campione non è menzionato all'interno dei portali considerati), ma si ritiene di doverla considerare in modo relativo, data la carenza effettiva di portali specializzati nella calzatura⁸⁶. Il settore calzaturiero è talmente ampio che una parola chiave come "scarpe" risulta molto banale, per cui le piccole imprese, quando l'utente digita tali keyword, non compaiono nei primi risultati della ricerca, i quali sono invece occupati da siti di e-commerce di abbigliamento e moda e da grandi colossi come Amazon, Asos e Zalando.

In particolare è interessante come, osservando la colonna della visibilità, l'impresa che spicca non è una delle big ma Donna Carolina, che ha ottenuto un punteggio di 4.00, a differenza di Miu Miu, Peter Kaiser e Stuart Weitzman, con rispettivamente valutazioni pari a 2.50, 1.80 e 3.10.

Per quanto riguarda la navigabilità, solamente 18,2% delle imprese supera il punteggio ottenuto dal Calzaturificio Voltan e sono tutte aziende di grandi dimensioni. L'analisi di tale variabile ci ha portato ad osservare come nessun sito preso in analisi, ad eccezione di Stuart Weitzman, sia dotato di un motore di ricerca interno e come il 100% dei siti sia sprovvisto di tag cloud⁸⁷. Il 73% delle imprese (54,5% delle PMI), inoltre, presenta una lacuna sostanziale, ossia l'assenza della possibilità di effettuare percorsi multipli di navigazione.

Considerando la variabile relativa al customer service, Voltan ha ottenuto un punteggio superiore alla media del settore, grazie alla presenza di servizi informativi per il cliente quali condizioni generali di vendita, offerte speciali, una sezione dedicata al servizio al cliente e la possibilità di iscrizione alla newsletter. Inoltre offre possibilità di interazione con l'azienda quali mail, telefono e il form all'interno della sezione relativa al customer service. È possibile registrarsi al sito web ma sono assenti servizi self-service, widget, mashup e app: questa è un'assenza diffusa nel settore e ciò è confermato dal campione analizzato; mashup sono

⁸⁵ Sono stati analizzati i siti MF Fashion, ModaPortale e Di Moda: MF Fashion- il portale della moda e del lusso: <http://www.mffashion.com/it>; moda Portale: <http://www.modaportale.com/it/index.php>; DiModa: <http://www.dimoda.info/>.

⁸⁶ In questo caso www.voltan1898.com è presente solamente all'interno di MF Fashion.

⁸⁷ Nemmeno il sito del Calzaturificio Voltan ne dispone.

presenti solamente in maniera lieve all'interno dei siti di Stuart Weitzman e Miu Miu, mentre solo quest'ultimo dispone di un'applicazione relativa a un progetto esterno⁸⁸.

Tutte le micro-variabili che riguardano il customer service hanno ottenuto un punteggio molto basso nelle imprese del campione: la presenza di servizi informativi è scarsa o assente⁸⁹ nel 63,6% delle aziende: solo Stuart Weitzman e Peter Kaiser mettono a disposizione Faq, informazioni sull'assistenza, possibilità di rimanere informati sulle novità dell'azienda, servizi di store locator; Miu Miu, altra impresa di grandi dimensioni, si limita invece alla possibilità di registrazione alla newsletter e alla disponibilità dello store locator.

Nella qualità dei contenuti, il sito del Calzaturificio Voltan ha ottenuto un punteggio inferiore sia alla media dell'intero settore, che a quella delle PMI.

I contenuti stessi risultano, infatti, poco leggibili a causa di un video in costante ripetizione sullo sfondo, che tende a distrarre l'utente; il linguaggio in alcuni casi potrebbe essere più conciso, poiché alcune descrizioni tendono ad essere dispersive e potrebbero ottenere l'effetto di allontanare l'utente prima che esso riesca a leggere il tutto. Il 75% delle imprese del campione ha conseguito un punteggio maggiore di 4.00: tendenzialmente i contenuti sono leggibili su tutti i siti considerati, con scritte perlopiù scure su fondo chiaro, il linguaggio utilizzato è sempre comprensibile, anche se a volte risulta prolisso (17%) e l'utilizzo di immagini ed elementi grafici ha ottenuto il massimo del punteggio nella quasi totalità dei casi⁹⁰. I contenuti sono risultati aggiornati⁹¹, tranne che nel caso del Calzaturificio Brunella, che presenta, come ultima collezione, quella della Primavera/ Estate 2009.

Per quanto riguarda l'immagine aziendale e la variabile "comunità e intrattenimento", invece, il sito del Calzaturificio Voltan si assesta sui livelli del campione.

⁸⁸ L'applicazione "MIUMIU WOMEN'S TALES" è relativa al progetto di supporto da parte del gruppo Prada di alcune emergenti film director femminili.

⁸⁹ Valore assegnato inferiore a 3.00.

⁹⁰ Le immagini e gli elementi grafici non mancano nemmeno all'interno del sito del Calzaturificio Voltan e i contenuti sono adeguatamente sottolineati in base alla loro importanza tramite l'utilizzo di colori e caratteri differenti.

⁹¹ Anche l'aggiornamento di www.voltandal1898.com è costante e avviene ogniqualvolta vi siano promozioni o l'introduzione di nuovi modelli.

La riconoscibilità della marca è ben evidente in ogni sezione, il marchio “Voltan dal 1898” rimane presente in alto a sinistra e spicca, dato il colore bianco su fondo scuro; la sezione sull’azienda presenta solamente una breve storia sulla nascita e sulla crescita dell’impresa stessa. La comunicazione online e quella offline risultano integrate: nel sito è presente una sezione “eventi” che fornisce le informazioni sulle fiere a cui l’impresa partecipa; inoltre la sezione “outlet” mostra una serie di immagini riguardanti il negozio di Stra, che richiama molto, attraverso gli interni e l’arredamento, lo stile classico che presenta anche il sito web. È totalmente assente una sezione dedicata alla rassegna stampa. È da sottolineare, però, come questa sia una caratteristica abbastanza diffusa nel settore: solamente il 33% delle imprese (37,5% delle PMI) dispone di una sezione dedicata alla press release e, laddove presente, non sempre risulta esaustiva; ad esempio all’interno del sito di De Robert calzature, pur essendoci una parte relativa alla stampa, essa non mostra il prodotto all’interno delle riviste, ma solamente le copertine di alcuni giornali in cui è apparso il prodotto, senza date né commenti. Il calzaturificio Brunella, invece, presenta una rassegna stampa ma aggiornata al 2008. Le PMI che hanno ottenuto punteggi molto alti sono il Calzaturificio Brunate e AGL. Il primo deve la valutazione all’ottima riconoscibilità del marchio, ad una buona presentazione dell’azienda che comprende storia e processi di lavorazione e ad un’ottima integrazione della comunicazione: all’interno del sito, infatti, sono elencate le fiere in cui l’azienda è presente e le campagne ADV sulle diverse riviste di settore. Allo stesso modo, anche AGL, presenta le fiere e le collaborazioni effettuate e, inoltre, propone una sezione ben aggiornata per la rassegna stampa, con la possibilità di download delle pagine delle riviste con la presentazione del prodotto. Il sito di Stuart Weitzman sembra peccare in questa variabile a causa della totale assenza di rassegna stampa e presentazione corporate e della ridottissima integrazione tra comunicazione online e offline: l’impresa non informa il consumatore sulle attività intraprese, ma dà solamente informazioni su alcuni negozi monomarca, mostrando poche fotografie.

Per quanto riguarda la variabile “comunità e intrattenimento”, il punteggio massimo ottenuto è stato di 0.20 (45% delle imprese) ed è dovuto alla presenza all’interno dei siti di video su collezioni, campagne e backstage di campagne. Nemmeno all’interno dei social network si presta attenzione all’interazione tra utenti: le imprese che dispongono di pagine all’interno di uno o più social network (81% del campione) le utilizzano solamente per la

pubblicazione di contenuti che rimandano al sito web, di campagne pubblicitarie, di foto del prodotto, dell'azienda o di celebrities, di consigli sull'abbigliamento e di articoli sulla moda. Il sito del calzaturificio Voltan ha ottenuto un punteggio molto basso a causa dell'inesistenza di una comunità virtuale e, di conseguenza, di materiali e strumenti per l'interazione; non è possibile, inoltre, partecipare a concorsi, test e quiz e non sono presenti giochi per l'utente. Gli eventi di intrattenimento per la comunità sono pubblicizzati all'interno della pagina Facebook e sono prevalentemente diretti al pubblico interessato a visitare l'outlet, ma all'interno del sito essi sono nulli. Sono presenti solamente un audio e un video che accompagnano l'utente durante la visita al sito e non è possibile condividere le esperienze di acquisto.

Tabella 3.2. Analisi competitiva dei siti del settore calzaturiero

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	VALUTAZIONE SITO
CALZATURIFICIO VOLTAN	3,45	3,65	3,55	5,00	5,00	2,20	3,20	0,05	3,70
DONNA CAROLINA	4,00	2,30	3,55	1,00	0,00	0,30	5,00	0,00	2,28
MARIPE'	2,25	3,30	3,55	2,00	0,00	0,50	4,70	0,00	2,26
CALZATURIFICIO BRUNATE	1,90	2,30	4,25	2,90	0,00	0,50	4,30	0,00	2,16
MODA DI FAUSTO	1,75	1,35	3,55	1,10	0,00	0,30	4,10	0,05	1,70
AGL	1,90	2,30	4,30	1,70	0,00	0,70	3,80	0,20	1,95
CALZATURIFICIO BRUNELLA	1,80	2,30	3,25	0,80	0,00	0,30	3,70	0,00	1,65
DE ROBERT	3,55	2,10	3,30	1,40	0,00	0,70	4,70	0,00	2,17
K&S	1,40	2,10	2,65	1,50	0,00	0,90	4,10	0,20	1,65
STUART WEITZMAN	3,10	4,50	2,05	4,80	4,95	3,25	4,70	0,20	3,83
PETER KAISER	1,80	1,15	4,30	5,00	4,50	3,00	4,40	0,20	3,04
MIU MIU	2,50	3,50	4,05	4,80	3,95	1,05	4,70	0,20	3,45
MEDIA SETTORE	2,35	2,47	3,53	2,45	1,20	1,04	4,38	0,09	2,38
MEDIA PMI DEL SETTORE	2,31	2,25	3,55	1,55	0,00	0,52	4,30	0,05	1,98

3.4) Caso “Il Maltese Lab”

3.4.1) L’impresa e il prodotto

L’azienda in questione lavora da più di trent’anni nel settore degli accessori moda e della pelletteria: essa si caratterizza per la realizzazione di borchiate e applicazioni su scarpe e capi di abbigliamento e per la creazione di accessori, quali cinture e bracciali in pelle lavorati a mano.

L’intervista è stata sottoposta ad Alessio Vicentini, uno dei soci principali dell’impresa, il quale ha raccontato l’evoluzione della stessa negli ultimi anni: egli, appassionato del web e avvezzo all’utilizzo del commercio elettronico per motivi personali, decide, qualche anno fa, di rivoluzionare il proprio laboratorio artigianale, cercando di modernizzare l’impresa, pur mantenendo l’artigianalità e le dimensioni limitate. È così che comincia il percorso web de “Il Maltese Lab”.

L’impresa decide di utilizzare le proprie competenze e conoscenze apprese nel settore durante gli anni per iniziare un nuovo business: essa ha sfruttato la creatività per dar vita ad accessori customizzati che hanno dapprima conquistato i modenesi (l’azienda ha sede a Carpi, Modena) e poi, grazie al web e allo sfruttamento degli strumenti di Internet, anche l’Italia e l’estero. Il laboratorio attuale nasce come spin-off dell’attività pre-esistente, grazie alla propensione alla moda del titolare, il quale ha cavalcato il trend del ritorno della borchia, applicandola a scarpe ever-green come le Converse. L’impresa rappresenta, quindi, una tradizione di famiglia che si è rinnovata con la scoperta nuove passioni.

Attualmente “Il Maltese- Lab”, oltre a creare bracciali, cinture, pelletteria in genere, capi di abbigliamento borchiate, personalizza scarpe e accessori di marchi quali Converse appunto, D.A.T.E, Nike, Vans, Creepers, soddisfacendo quindi diversi gusti del consumatore. La personalizzazione avviene su accessori acquistati o prodotti in laboratorio o su capi personali forniti dal cliente stesso. La lavorazione non avviene quindi in serie e ogni prodotto risulta diverso: i pezzi vengono creati dopo l’ordine, in base al gusto del cliente, in modo da non perdere la dimensione artigianale.

Figura 3.8: I prodotti dell'impresa



Fonte: www.facebook.com/ilmalteselab [data accesso: 23/11/2013].

L'impresa conta 6 addetti e ha un fatturato annuo minore ai due milioni di euro, per cui rientra nella categoria delle micro-imprese.

In Italia non sono molte le imprese che realizzano questo tipo di attività, per cui i concorrenti dell'impresa sono pochi: uno dei principali e dei più conosciuti è il "Muffin Shop" di Milano Marittima che, come "Il Maltese" si occupa dell'applicazione di borchie sulle calzature; mentre però l'azienda ad oggetto del nostro studio è un laboratorio artigianale che non si limita alla personalizzazione delle sole scarpe ma si occupa della creazione delle borchie stesse e della realizzazione di altri accessori, il "Muffin shop" commercializza abbigliamento di diverse marche e si limita all'applicazione sulle calzature di borchie e strass. La concorrenza per questo tipo di business arriva sempre di più, non tanto dalle imprese, ma da un gran numero di persone che, passionante di moda, cominciano a realizzare in casa applicazioni e pubblicizzarsi tramite i social, soprattutto grazie a Instagram.

3.4.2) Il mercato degli accessori moda

Il sistema della moda continua ad essere un settore trainante del Made In Italy e riveste un'importanza fondamentale per l'economia italiana: esso è tradizionalmente composto dal settore del tessile e dell'abbigliamento, delle calzature, della pelletteria e degli accessori - moda. Questi ultimi sono uno dei primi dettagli sui quali si focalizza l'attenzione del consumatore e ciò fornisce loro un ruolo importante nell'ambito del fashion. Una ricerca del 2011 realizzata dall'ISPO (Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione) su commissione della

Camera Nazionale della Moda Italiana⁹², evidenzia il rapporto dei consumatori con gli accessori moda: l'indagine mostra come sia gli uomini che le donne siano tendenzialmente propensi a spendere molto per gli acquisti di tale categoria. Il sistema moda e, in particolare, il mercato degli accessori, rappresenta un comparto tradizionalmente caratterizzato da propensione verso l'estero e contribuisce, quindi, all'affermazione del Made in Italy nel mondo⁹³.

Nel 2012 il settore dell'abbigliamento e degli accessori ha assistito ad un leggero ridimensionamento per quanto riguarda le esportazioni rispetto al 2011, ma ha registrato comunque una crescita positiva del 2,4%⁹⁴: in particolare, accessori e articoli in pelle quali borse e cinture hanno contribuito alla crescita dell'export; per quanto riguarda i paesi di destinazione, tutte le aree geografiche hanno mostrato una buona dinamica⁹⁵. Anche nel 2013 le esportazioni hanno registrato dinamiche positive, a differenza delle vendite nazionali che hanno presentato alcune deboli flessioni. Il fatturato totale delle imprese del settore abbigliamento e accessori-moda mostra una dinamica positiva nel 2013, con un +2,6% nel secondo trimestre dell'anno⁹⁶.

In questo mercato gli operatori sono molti e in costante crescita, per cui la condizione del successo è rappresentata dall'offerta di un prodotto innovativo, percepito come valido e frutto di creatività, che non tralasci la dimensione artigianale e la percezione del Made In

⁹² ISPO. (2011). *Il futuro del Made in Italy. La voce degli italiani e degli esperti*. [online]. Disponibile su: https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cameramoda.it%2Fdocument%2F28%2F&ei=XmCTUtkKYP-4QTN3YGgBw&usg=AFQjCNFfvBiGoeMgxy3KeqM5vewKGSFHjQ&sig2=blkubX7mBts9o_HTVfvXfw&bvm=bv.56988011,d.bGE [data accesso: 25/11/2013].

⁹³ Istituto Guglielmo Tagliacarne. (2007). *Osservatorio sul sistema moda in Italia*. [online]. Disponibile su: http://www.assicor.org/upload/File/1193130671-Report_SistemaModa_Giugno2007_Assicor.pdf [data accesso: 25/11/2013].

⁹⁴ SMI- Sistema Moda Italia. (2013). *Il settore tessile-moda italiano nel 2012-2013*. [online]. Disponibile su: <http://www.sistemamodaitalia.com/Sys/Src/DwnVer.asp?flnfCod=10473> [data accesso: 26/11/2013].

⁹⁵ Rapporto ICE. (2013). *L'italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2012-2013*. [online]. Disponibile su: http://www.ice.gov.it/statistiche/pdf/Rapporto_ICE_2012-2013.pdf [data accesso: 25/11/2013].

⁹⁶ SMI-Sistema Moda Italia. (2013). *Il settore tessile-moda italiano nel 2013*. [online]. Disponibile su: <http://www.sistemamodaitalia.com/Sys/Src/DwnVer.asp?flnfCod=10950> [data accesso: 26/11/2013].

Italy, che si conferma punto fondamentale per l'esito positivo dell'attività; l'importante è, quindi, cercare di differenziarsi, offrendo qualcosa di alternativo, in un settore già sfruttato in modo molto ampio.

Per entrare nel mondo degli accessori - moda è necessario possedere una buona dose di creatività e intraprendenza, senza il bisogno di ingenti spese; il trend registrato negli ultimi mesi⁹⁷ mostra, infatti, come molte persone, per passione o per necessità di integrazione del reddito, inventino continuamente nuove attività legate a questo settore: bracciali in cuoio arricchiti con strass e borchie, calzature e abbigliamento personalizzati, cinture artigianali sono i pezzi di maggior successo. Il potenziale successo di tali attività è legato anche al progressivo aumento di fiducia dei consumatori che hanno dichiarato di vedere in modo più positivo il proprio futuro: per esempio, i dati provenienti dall'Osservatorio Acquisti Cartasì riguardanti le spese con carta di credito nei primi nove mesi del 2013 mostrano come il settore degli accessori moda abbia registrato un incremento degli acquisti del 2,54%⁹⁸.

3.4.3) L'utilizzo del web nell'impresa

Come abbiamo accennato, da 30 anni il laboratorio a gestione familiare si occupa di accessori moda e di novità creative ma il cambiamento è avvenuto recentemente, dopo l'accesso dell'impresa al mercato online, attraverso il quale essa riesce a servire un maggior numero di consumatori anche a livello internazionale. La scelta di utilizzare il web nasce per soddisfare esigenze di praticità: il titolare dell'azienda, esperto di Internet e utilizzatore frequente del mezzo per acquisti personali, ha la piena consapevolezza delle potenzialità di Internet e decide, nel 2011, di creare il sito del suo laboratorio (www.ilmalteselab.com) e offrire contemporaneamente la possibilità di acquistare i prodotti online in modo da favorire la velocità degli scambi e raggiungere un mercato molto ampio, pur mantenendo una dimensione artigianale legata al territorio. La scelta dell'utilizzo del web deriva quindi dalla volontà di aumentare le vendite e di diffondere la conoscenza del marchio. Attualmente la

⁹⁷ Queste sono considerazioni derivanti dall'osservazione dei trend nei social network: negli ultimi mesi sono state create molte pagine Facebook e, soprattutto, un grande numero di profili Instagram, nei quali giovani ragazze o ragazzi propongono le foto delle proprie creazioni e cercano di venderle al pubblico.

⁹⁸ Fonte: <http://www.federazionemodaitalia.com/it/servizi/studi-ricerche/indagine-sentiment-e-acquisti-nel-settore-moda> [data accesso: 25/11/2013].

vendita avviene principalmente online e, fisicamente, è possibile acquistare i prodotti dell'impresa solo recandosi presso il laboratorio a Carpi (Mo).

Il sito web, inizialmente realizzato solamente in italiano e inglese, ora è disponibile in sei lingue: italiano e inglese appunto, francese, tedesco, spagnolo e portoghese. La scelta iniziale di sole due lingue deriva dal fatto che l'impresa non aveva la piena certezza del successo, pur avendo la consapevolezza della possibilità di raggiungere mercati esteri attraverso il web. Non appena avviata l'attività e osservato l'interesse dei clienti anche stranieri, è stato deciso di aggiungere altre lingue.

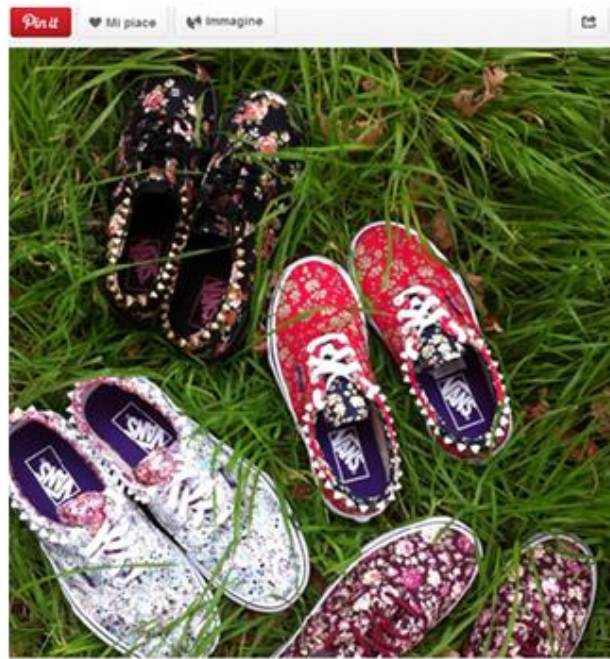
L'aggiornamento del sito avviene settimanalmente: non appena sono realizzati nuovi modelli, l'impresa li aggiunge a quelli già disponibili. Tali aggiornamenti sono effettuati da tutti gli addetti all'interno dell'impresa; per quanto riguarda le eventuali modifiche maggiori (quali le modifiche concernenti le lingue di cui abbiamo appena parlato), invece, l'impresa si affida a un'agenzia esterna, contattata però con minore frequenza.

L'attività di promozione online del marchio consiste principalmente nella collaborazione con alcuni blog di moda, oltre che all'utilizzo dei social network; per lo sviluppo di brand awareness, è stato fondamentale l'aiuto dei fashion blogger: l'impresa, per esempio, si è affidata inizialmente a Chiara Biasi (<http://chiarabiasi.it/>), anche lei agli inizi della sua attività e ha poi sviluppato un percorso congiunto di collaborazione che continua tuttora; anche Micheal Berti (ex concorrente del Grande Fratello) ha postato varie volte foto con prodotti "Il Maltese"⁹⁹. Questi sono i personaggi che spiccano maggiormente perché più conosciuti, ma sono molti i ragazzi e le ragazze che pubblicizzano il marchio sul loro personale blog di moda.

Per quanto riguarda i social network, "Il Maltese-Lab" ha deciso di puntare su Facebook e Instagram come canali principali, ma è presente anche su Twitter, Pinterest, Flickr e Tumblr (poco usato e non aggiornato) in modo da avere maggiore visibilità. I social network sono gestiti tutti internamente e hanno perlopiù gli stessi contenuti (si veda la figura 3.9). Gli aggiornamenti sono eseguiti quotidianamente.

⁹⁹ Fonte: <http://maicolbertiofficial.blogspot.it/2013/06/anche-maicol-veste-il-maltese-lab.html> [data accesso: 27/11/2013].

Figura 3.9. I contenuti nei diversi social



Pinnato da IL Maltese Lab



IL Maltese Lab · 2 settimane fa

Buongiorno a tutti da www.ilmalteselab.com...! Tante vans borchiate di tutti i tipi!



IL MALTESE LAB

25 novembre

#vans #floral disponibili da #ilmalteselab ! Le originali le trovi solo da noi passando a trovarci su www.ilmalteselab.com !!
Buonanotte a tutti !!



Non mi piace più · Commenta · Condividi

3



#vans #floral disponibili da #ilmalteselab ! Le originali le trovi solo da noi passando a trovarci su www.ilmalteselab.com !! Buonanotte a tutti !!

Twitter interface showing a search for "Cerca" and a list of tweets from "Il Maltese Lab". The tweets promote various sneakers and shoes available on the website www.ilmalteselab.com. The most recent tweet, dated 25 Nov, is circled in red and reads: "#vans #floral disponibili da #ilmalteselab ! Le originali le trovi solo da noi passando a trovarci su... instagram.com/p/hJ1oU7IF2W/".

Tendenze Mondiali · Modifica

- #EnGüzelDershaneHatiram
- #EImposibileVivrSin
- #PedofiliyeSavaşAçık
- #EstripteDarseCuentaQue
- Sharkeisha
- #SemihVaroTakipçileriyeHafatıçFullSeriTakip
- ÇukurAdam Kamer
- Pifa Musical
- Yukon Cornelius
- Save Ray

© 2013 Twitter. Chi siamo Aiuto Termini Privacy Cookie Blog Stato Applicazioni Risorse Lavora con noi Pubblicità Inserzionisti Business Media Sviluppatori Rubrica



Fonti: www.facebook.com/ilmalteselab; https://twitter.com/Il_Maltese; <https://www.pinterest.com/ilmalteselab/>; <http://www.flickr.com/photos/ilmalteselab/>; <http://instagram.com/ilmalteselab> [data accesso:24/11/2013].

Le pagine nei social network sono uniche sia per l'Italia che per l'estero e la lingua usata è l'italiano: le foto del prodotto però aiutano molto la comprensione e il cliente straniero, una volta raggiunto il sito, può selezionare la propria lingua per procedere all'acquisto.

Nonostante l'impresa abbia appena iniziato il processo di internazionalizzazione tramite il web, il 10% delle visite al sito proviene da paesi esteri: i consumatori stranieri sono perlopiù attirati dalle fotografie sui social, soprattutto su Instagram, e decidono di procedere alla visita al sito web e, molto spesso anche all'acquisto. Questo dato è molto volatile perché dipendente dalle decisioni pubblicitarie interne all'azienda: l'impresa, infatti, pubblica periodicamente il marchio tramite inserzioni Facebook in paesi differenti; ciò significa che se per un periodo di tempo l'azienda decide di puntare alla promozione del marchio in Germania, ad esempio, conseguentemente, anche le visite al sito provenienti da tale paese aumenteranno.

Attualmente l'impresa realizza inserzioni che tendono ad essere globali, per cui i dati forniti sulla percentuale di traffico proveniente dai diversi paesi vede come protagonista assoluta l'Italia, dove il marchio ha già avuto modo di essere conosciuto: le visite alla pagina Facebook provengono da Italia (80%), Francia, Usa, Grecia, Perù, Portogallo, Messico, Spagna, Serbia, Inghilterra, Belgio, Albania, Palestina, Thailandia e Tunisia (per il restante 20%), ma, come già detto, questo dato può variare in modo molto rapido. La pagina Facebook ha attualmente 201.180 "Mi Piace"¹⁰⁰ ed è seguita da persone dai 13 ai 24 anni principalmente.

Le visite al sito, sia dall'Italia che dall'estero, provengono per il 60% dai social network e per il restante 40% da ricerche effettuate su Google e grazie alla pubblicità fatta al marchio dai fashion blogger. Per quanto riguarda la percentuale di acquisti rispetto alle visite, essa si assesta attorno al 5%: la maggior parte dei visitatori al sito procede fino al carrello e poi rinuncia.

Vediamo ora come è stato il rapporto dell'impresa con i possibili rischi di Internet e se essa abbia mai riscontrato ostacoli nell'utilizzo del web. Non sono mai sorti problemi di sicurezza per quanto riguarda la perdita dei dati, sia quelli sensibili dell'impresa, sia quelli relativi ai consumatori: l'azienda non prevede una registrazione al sito prima dell'acquisto per cui i soli

¹⁰⁰ Dato aggiornato al 29/11/2013.

dati sui clienti posseduti sono quelli provenienti dai social network, che sono però anonimi, e alcune mail fornite dai consumatori con il loro assenso per ricevere informazioni sulle news.

L'unico problema legale che ha avuto recentemente "Il Maltese- Lab" è stato dovuto al furto e all'utilizzo su altri siti di alcune immagini dei propri prodotti: in questi casi l'impresa si affida ad una figura esterna all'azienda per la tutela dei propri diritti.

La dipendenza dai fornitori, invece, non si è mai rivelata fonte di problematiche. L'impresa crea artigianalmente i propri prodotti e gli accessori per decorarli, ma molto spesso si rifornisce anche via Internet per quanto riguarda l'acquisto di borchie; l'azienda compra, tramite commercio elettronico, da grossi fornitori che, in caso di difetti dei prodotti, ritirano la merce e si fanno carico anche dei costi della spedizione.

Al di fuori del web, l'impresa non realizza alcun tipo di supporto per favorire la conoscenza e la pubblicità del marchio, non si appoggia ad alcun negozio fisico e non ha intenzione di distribuire il proprio prodotto tramite punti vendita fisici nemmeno in futuro: questa è una scelta che proviene dalla convinzione dei soci dell'azienda stessa; Internet fornisce tutte le informazioni utili per il pubblico ed è un mezzo veloce perché esso possa ottenere ciò che desidera, senza gli sprechi di tempo dovuti alle visite nei negozi. L'intenzione rimane, quindi, quella di continuare a vendere solamente online e attraverso il piccolo laboratorio di Carpi, in modo da ampliare sempre più il mercato in senso geografico ma mantenendo lo spirito artigianale che da sempre contraddistingue l'impresa.

Il fatturato dell'impresa è risultato aumentato dopo l'utilizzo del web, soprattutto per quanto riguarda le vendite estere che prima erano inesistenti; Internet è uno strumento potentissimo che ha aiutato l'impresa ad esportare e ad essere conosciuta anche al di fuori dell'Italia, pur facendola rimanere legata alla dimensione artigianale.

3.4.4) Analisi competitiva del sito web www.ilmalteselab.com

3.4.4.1) Introduzione

Molto spesso, le produzioni che caratterizzano il lavoro de Il Maltese Lab sono realizzate perlopiù da persone che, per passione o per necessità si cimentano in tali nuove attività. Si è deciso di realizzare una ricerca sul web allo scopo di scoprire aziende che, pur non realizzando i medesimi prodotti, colpiscono lo stesso target giovane, caratterizzato da

potenziali consumatori alla ricerca di prodotti creativi, originali, alla moda e allo stesso tempo dotati di un tocco alternativo, senza tralasciare la qualità. In primo luogo, si è preso in considerazione il Muffin Shop, una piccola impresa emiliana che vende online e tramite un negozio fisico, scarpe personalizzate con borchie: tale impresa è l'unica che realizza esattamente gli stessi prodotti de Il Maltese, anche se si limita alla personalizzazione delle sole calzature. In secondo luogo, come abbiamo detto, si è cercato di aggiungere al campione, imprese produttrici di prodotti simili o che raggiungano lo stesso bacino di potenziali consumatori. La prima impresa considerata è un'azienda napoletana che opera nel settore della pelletteria dagli anni '60 e che, nel 2012, ha proposto il marchio di borse Rebecca J, le quali sono frutto di lavorazione artigianale e di innovazione: tali borse sono realizzate con pellami ricercati e arricchite da applicazioni di borchie, bottoni e strass; tale impresa va a colpire un target giovane e interessato alla moda. Anche il marchio Mia Bag realizza prodotti simili. Martinica Belts, invece, è un'impresa artigiana di lavorazione di pellami alla terza generazione, che ha saputo rivoluzionarsi e confezionare prodotti tradizionali (cinture, borse, accessori) con particolari innovativi. Da ultimo, Otra Vez realizza bracciali, cinture e jeans, con particolari applicazioni. È stato preso in considerazione anche il marchio "Jeffrey Campbell", conosciuto ormai in tutto il mondo per la sua originalità, in modo da avere un'impresa di maggiori dimensioni come benchmark: tale azienda produce calzature che, a causa del loro essere originali, irriverenti e a volte quasi esagerate vanno a colpire il medesimo target delle aziende considerate nel campione. I siti di queste imprese verranno utilizzati per effettuare l'analisi competitiva del sito www.ilmalteselab.com¹⁰¹.

La variabile cui si è attribuito il peso maggiore è la visibilità (0.25): il fatto che il sito abbia una buona presenza all'interno dei motori di ricerca ovviamente aiuta a ritrovare in tempi brevi l'azienda; inoltre, la possibilità di segnalazione del sito ad altri utenti e l'eventuale condivisione dei contenuti sui social network risultano essere caratteristiche molto importanti per la promozione di un'attività che, nonostante abbia alle spalle una tradizione consolidata, è nuova e poco conosciuta: come sappiamo, infatti, il passaparola tra gli utenti è uno strumento di persuasione assai efficace. A seguire si è attribuito un punteggio di 0.20

¹⁰¹ I siti sono i seguenti: <http://www.muffinshop.it/>; <http://www.rebeccaj.it/>; <http://www.miabag.com/>; <http://www.martinicabelts.it/>; <http://www.otravezcollection.com/it/>; <http://www.jeffreycampbellshoes.com/>.

alle informazioni commerciali: un'eccellente descrizione del prodotto e la segnalazione di prodotti complementari o simili possono spingere l'acquisto e far conoscere l'intera gamma di produzione dell'impresa; prendiamo ad esempio il caso de Il Maltese: l'impresa è conosciuta perlopiù per le applicazioni realizzate sulle calzature, ma una segnalazione di prodotti abbinati ad un determinato paio di scarpe, come per esempio una borsa, un bracciale o una maglia, può favorire la visione di prodotti meno conosciuti e l'eventuale vendita. Successivamente è stata presa in considerazione la gestione della transazione: in un settore come quello in analisi, in cui il commercio elettronico risulta una parte molto importante del business, è necessario che il processo d'ordine sia chiaro e che le transazioni siano sicure, in modo da infondere fiducia nell'acquirente. La navigabilità, l'immagine aziendale e la qualità dei contenuti, alle quali è stato assegnato un peso di 0.10 sono variabili sempre importanti: la presenza di un motore di ricerca interno e della barra di navigazione, oltre che un buon orientamento del sito, facilitano la permanenza all'interno del sito; inoltre, una buona descrizione dei valori, dei punti di forza e delle caratteristiche dell'azienda sia a livello contenutistico che di presentazione, aiuta a creare una percezione positiva del sito e dell'azienda nella mente dell'utente.

Si ritiene meno importante la presenza di widget, mashup, servizi self-service, app, giochi, audio, video e ogni sorta di materiale per l'intrattenimento: per questo motivo si è assegnato un punteggio di 0.05 sia al customer service che alla variabile comunità e intrattenimento.

3.4.4.2) Analisi sito "Il Maltese Lab" e comparazione con i siti del settore

Il punteggio complessivo ottenuto dal sito www.ilmalteselab.com è di 3.38 ed è considerato molto buono: confrontando tale valutazione con quelle ottenute dai concorrenti vediamo come sia esso il punteggio maggiore. Anche l'impresa di maggiori dimensioni compresa nel campione ha ottenuto complessivamente una valutazione più bassa dell'impresa oggetto di analisi¹⁰² e minore anche di altre PMI del campione. Ciò sta a significare come sempre più imprese di piccole e medie dimensioni ritengano importante la definizione di un sito web completo e capiscano l'importanza dell'investimento corretto negli strumenti web.

¹⁰² Jeffrey Campbell ha ottenuto un punteggio di 2.18.

Sembrerebbe quindi, a questo punto dell'analisi, che la dimensione aziendale non sia un limite vincolante a uno sviluppo adeguato sul Web.

Osserviamo, inoltre, come sia caratteristica del settore avere una certa propensione alla vendita internazionale: anche se le imprese considerate (ad eccezione di Jeffrey Campbell) sono perlopiù piccole aziende artigianali affacciate in un nuovo business o nuove imprese nate da poco, esse hanno realizzato i loro siti in una prospettiva di espansione estera. I siti di tre aziende su sei sono disponibili sia in italiano che in inglese, e quelle che offrono servizi di e-commerce consentono l'acquisto da molti paesi del mondo. Jeffrey Campbell dispone del sito solamente in lingua inglese. Come negli altri casi precedentemente analizzati, però, si tratta di una mera traduzione dei contenuti, senza nessun adattamento specifico.

Tutte le imprese del campione sono presenti nei social network: Muffin shop ha il profilo su Facebook, Twitter, Instagram, Google plus e Pinterest ma i contenuti sono diretti solamente al pubblico italiano; allo stesso modo Rebecca J possiede la pagina Facebook e la gestisce pubblicando solamente contenuti in italiano, anche se i suoi prodotti sono distribuiti anche in Portogallo e Spagna; Mia Bag ha i profili Facebook e Twitter con contenuti in lingua italiana; Martinica utilizza su Facebook l'inglese e l'italiano contemporaneamente, così come Otravez, che però dispone anche di un profilo Instagram; l'impresa di maggiori dimensioni, Jeffrey Campbell gestisce in maniera coordinata e più accurata numerosi social network in lingua inglese (Facebook, Twitter, Instagram, Tumblr, Pinterest) e ha un profilo su Spotify e Vimeo.

Analizzando i risultati ottenuti in una prospettiva di internazionalizzazione, possiamo notare che la maggior parte delle piccole-medie imprese del settore ha ottenuto punteggi relativamente bassi per quanto riguarda la visibilità e le informazioni commerciali. Un miglioramento del posizionamento del sito all'interno dei motori di ricerca e una maggiore possibilità di segnalazione dello stesso e di condivisione dei contenuti all'interno dei social network, potrebbero portare risultati positivi in termini di promozione dell'azienda e del marchio, anche presso i potenziali consumatori esteri; allo stesso modo, anche il perfezionamento delle informazioni commerciali potrebbe condurre a buoni risultati: la segnalazione di prodotti differenti in base alla cultura dell'utente che visita il sito, per

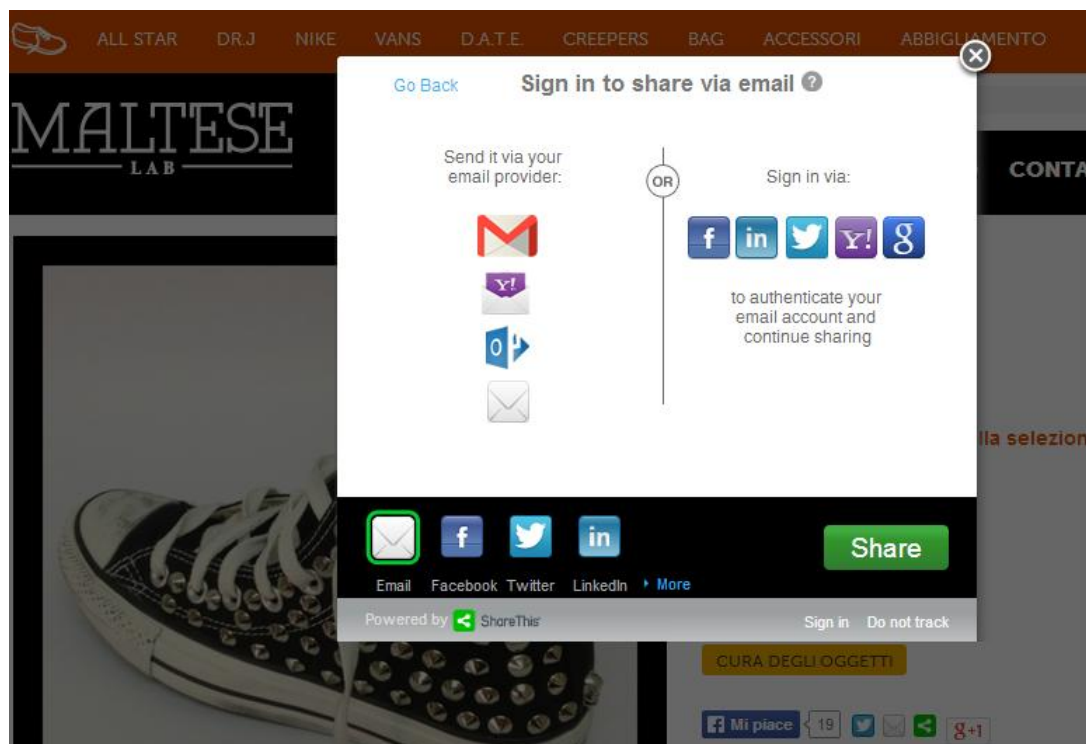
esempio, può essere considerato un adattamento importante dal punto di vista dell'espansione estera.

Osservando la Tabella 3.3., notiamo come il sito de "Il Maltese Lab", abbia ottenuto un punteggio di molto superiore rispetto alla media delle imprese del settore nelle variabili visibilità, informazioni commerciali e gestione della transazione.

Consideriamo la visibilità: le aziende del campione, come il sito de "Il Maltese Lab", presentano un basso punteggio relativo alla micro-variabile Link Exchange, ad eccezione del sito di Jeffrey Campbell che ha ottenuto una valutazione molto alta dopo l'analisi con Seoprofiler.com. Tutti i siti analizzati hanno una buona presenza sui motori di ricerca e i bassi punteggi ottenuti sono dovuti principalmente alla assenza delle aziende all'interno dei portali di ricerca¹⁰³ e alla totale impossibilità di social bookmarking e booksharing e di segnalare il sito ad altri utenti: solamente Otravez consente un'ampia segnalazione via mail dei prodotti e la condivisione su Facebook, Twitter, Pinterest e Google Plus; il sito di Mia Bag consente la condivisione di pochissimi contenuti su Facebook e Twitter. "Il Maltese Lab", invece, pur non rendendo possibile segnalare il sito ad altri utenti, permette di effettuare, entrando nel catalogo dei prodotti, la segnalazione di questi ultimi ad altri utenti via mail e la condivisione degli stessi nei diversi social network: questa è la particolarità che ha consentito al sito in questione di ottenere un punteggio maggiore rispetto a quelli delle altre imprese.

¹⁰³I portali analizzati sono gli stessi utilizzati per il settore calzature, data la scarsa presenza di portali dedicati al mondo della moda: MF Fashion, ModaPortale e Di Moda; MF Fashion- il portale della moda e del lusso: <http://www.mffashion.com/it>; moda PORTALE: <http://www.modaportale.com/it/index.php>; DiModa: <http://www.dimoda.info/>

Figura 3.10: Possibilità di condivisione



Fonte: <http://www.ilmalteselab.com/> [data accesso: 30/11/2013]

L'azienda ha ottenuto un punteggio molto buono anche nella seconda variabile, che segnala la completezza delle informazioni commerciali, anche rispetto ai risultati del settore. Ciò che si nota nel campione è un'ampia assenza di politiche di cross selling, trading up e segnalazione di prodotti e promozioni, che tende a ridurre di molto le valutazioni ottenute dai siti. In alcuni casi (33%) risulta assente anche la scheda prodotto in quanto il sito mette a disposizione solamente i look book o, addirittura, non presenta nemmeno un catalogo.

All'interno del sito in analisi, invece, il catalogo è completo: è possibile visualizzare tutti i prodotti insieme o suddivisi per categoria. La scheda prodotto è abbastanza esauriente: quando si clicca sul prodotto che si vuole visualizzare inizia uno slide show con le foto da diverse angolazioni ed è possibile anche fare lo zoom sui particolari; è presente una descrizione del prodotto a livello macro: tutti i prodotti della stessa categoria presentano la stessa descrizione, senza soffermarsi sui particolari che differenziano i prodotti stessi. All'interno della scheda prodotto, inoltre, è visualizzato il prezzo, si può scegliere la quantità da acquistare e sono mostrati i prodotti correlati. Nella sezione "saldi" sono presenti tutti i prodotti in promozione.

La valutazione ottenuta da www.ilmalteselab.com nella gestione della transazione è molto alta, soprattutto rispetto alla media del settore: tale punteggio risulta basso poiché il 50% del campione non consente di acquistare online tramite il sito web; osservando però i risultati singolarmente, vediamo come le aziende che dispongono di un servizio di e-commerce abbiano ottenuto punteggi molto alti (4.50 Muffin Shop, 4.70 Martinica Belts, 4.45 Otravez), segno che investono molto nella gestione della transazione. Il processo d'ordine è sempre chiaro e intuitivo, sono disponibili informazioni su garanzie, privacy, condizioni di vendita, pagamenti, consegne, spedizioni, cambi merce e le modalità di pagamento sono numerose (contrassegno, carta di credito, paypal, bonifico): in tutti i siti che consentono l'acquisto online, compreso www.ilmalteselab.com, è possibile scegliere tra una lunga lista di paesi, segno che i prodotti possono essere richiesti anche al di fuori del territorio nazionale. Per quanto riguarda il sito dell'impresa oggetto di analisi, vi è una carenza nel supporto alle decisioni di acquisto: durante il processo d'ordine, infatti, non rimane in evidenza il contatto con l'assistenza al cliente.

Considerando le variabili rimanenti, osserviamo come il sito de "Il Maltese Lab", ottenga punteggi molto vicini alle medie del settore.

Osservando la navigabilità: il 50% dei siti analizzati ha un motore di ricerca interno, tutti sono dotati della presenza costante della barra di navigazione e hanno una perfetta compatibilità con i browser. È totalmente assente il tag cloud e si è notato come metà delle imprese del campione non indichi in ogni pagina il percorso di navigazione dell'utente, fornendo così uno scarso orientamento all'interno del sito stesso. Le dimensioni dell'impresa sembrano non contare, tanto che Jeffrey Campbell, pur raggiungendo il punteggio maggiore, non si discosta molto dal livello delle imprese minori.

Anche il sito www.ilmalteselab.com è totalmente sprovvisto di un motore di ricerca interno e di tag cloud e non fornisce un buon orientamento, anche se sono presenti percorsi multipli di navigazione; è infatti possibile visualizzare i prodotti del catalogo per marchio, per categoria (abbigliamento, accessori, bag), è presente la sezione "saldi" oppure è possibile visualizzare tutti i prodotti contemporaneamente. La compatibilità con i browser è totale: il sito è perfettamente visualizzabile e consultabile anche tramite dispositivo mobile.

L'analisi dell'immagine aziendale ha restituito i seguenti risultati: l'83% dei siti analizzati ha ottenuto il massimo punteggio per quanto riguarda la riconoscibilità della marca. Ciò che si nota è l'assenza di una sezione dedicata alla rassegna stampa nella totalità dei siti del campione e anche all'interno del sito in analisi, mentre risulta molto carente di informazioni la presentazione corporate: nessuna delle imprese in questione ha dato una descrizione completa dell'azienda comprendendo anche le informazioni economiche; la maggior parte di esse tende a descrivere brevemente la storia aziendale e i principali obiettivi e valori dell'impresa¹⁰⁴. Il 50% del campione, inoltre presenta eventi offline o campagne pubblicitarie realizzate al di fuori del web, aumentando quindi il valore della micro-variabile "comunicazione integrata".

Nel campione, la variabile customer service è caratterizzata dalla totale assenza di widget, mashup (presenti solo sul sito di Jeffrey Campbell) e applicazioni¹⁰⁵, mentre solamente due siti di PMI forniscono servizi self-service (la possibilità di scegliere da sé la propria taglia attraverso una tabella e di rintracciare la propria spedizione). Le possibilità di interazione con l'azienda risultano limitate al contatto attraverso un form predefinito, numeri telefonici, social network e indirizzi e-mail. Solo il sito di Otravez richiede un feedback al consumatore e l'area utenti registrati è presente nel 50% del campione. All'interno del sito www.ilmalteselab.com sono assenti le FAQ, ma sono presenti informazioni riguardanti il trattamento degli oggetti acquistati, l'assistenza, le spedizioni e gli eventuali resi. È possibile interagire con l'azienda solamente via mail o tramite i social network elencati nel sito; si può inoltre fornire la propria mail per ricevere sconti ed offerte. Non vi è una richiesta di feedback da parte dell'impresa, così come risulta non essere presente l'area utenti registrati.

La qualità dei contenuti è valutata in maniera eccellente all'interno del campione: i punteggi ottenuti dai siti delle imprese, infatti, rientrano nell'intervallo che va da un minimo di 3.50 a 5.00, la valutazione massima. Tenzialmente, infatti, la leggibilità dei contenuti e il loro aggiornamento sono buoni, i testi utilizzati sono scorrevoli e concisi, le immagini sono

¹⁰⁴ Sul sito de "Il Maltese Lab" sono presenti informazioni abbastanza complete sulla storia e sugli obiettivi dell'impresa: mancano, però, una descrizione dei partner dell'azienda (Converse, Date, Nike, Vans) e informazioni sulla governance.

¹⁰⁵ Widget, mashup e app sono assenti anche all'interno del sito de "Il Maltese Lab".

parecchio utilizzate e la maggior parte delle imprese adatta le dimensioni di testi e titoli in base all'importanza e all'evidenza che vuole darne. Il punteggio più basso è stato ottenuto dal sito di Mia Bag poiché non sono presenti molte immagini e i contenuti non guidano l'attenzione dell'utente in modo eccellente. Il sito web de Il Maltese Lab presenta contenuti facilmente leggibili e i caratteri sono di differenti dimensioni in base all'importanza. Una volta entrati nel catalogo son presenti immagini in diverse angolazioni del prodotto e le parole sono nere su sfondo bianco. L'aggiornamento del sito è costante.

All'interno di www.ilmalteselab.com, nessuno degli strumenti dedicati all'intrattenimento e al divertimento della comunità è preso in considerazione: sono assenti eventi, concorsi, test, quiz, audio, video e giochi e qualsiasi tipo di materiale come articoli e notizie per gli utenti; inoltre non è possibile valutare la propria esperienza d'acquisto e condividerla. La stessa situazione si ripresenta nel campione: solamente Jeffrey Campbell ha ottenuto un punteggio al di sopra dello zero perché il sito dispone di una sezione per l'interazione con la comunità all'interno della quale possono essere caricate foto dei prodotti.

Analizzando la presenza all'interno dei social network si nota come, oltre al big Jeffrey Campbell, solamente Otravez presenti strumenti per intrattenere la comunità e incentivarla all'acquisto: Jeffrey Campbell, per esempio, ha utilizzato Instagram per la ricerca di fan per uno shooting; Otravez, invece, ha creato un concorso che consente ai dieci vincitori sorteggiati dopo il 31 Dicembre di avere un buono sconto del 30% sull'acquisto online di qualsiasi prodotto dell'impresa.

Tabella 3.3. Analisi competitiva dei siti del settore accessori - moda

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	VALUTAZIONE SITO
IL MALTESE LAB	3,60	2,25	2,50	4,15	4,00	1,60	5,00	0,00	3,38
MUFFIN STORE	1,25	1,50	2,25	3,50	4,50	2,45	5,00	0,00	2,68
REBECCA J	1,75	2,50	2,05	2,40	0,00	0,30	4,00	0,00	1,79
MIA BAG	1,90	2,50	2,25	0,20	0,00	0,30	3,50	0,00	1,35
MARTINICA BELTS	1,95	2,60	3,70	3,40	4,70	0,80	4,40	0,00	2,98
OTRAVEZ	3,25	2,10	2,25	3,40	4,45	2,95	5,00	0,00	3,24
JEFFREY CAMPBELL	2,15	3,50	2,95	1,90	0,00	1,75	5,00	0,50	2,18
MEDIA SETTORE	2,04	2,45	2,57	2,46	2,30	1,42	4,48	0,08	2,37
MEDIA PMI DEL SETTORE	2,02	2,24	2,50	2,58	2,63	1,36	4,38	0,00	2,40

3.5) Caso “Lago S.p.a.”

3.5.1) L’impresa e il prodotto

L’intervista è stata sottoposta a Marco Fabris, Digital Marketing Coordinator di Lago S.p.a.

La storia di Lago comincia alla fine dell’Ottocento quando Policarpo Lago inizia il suo lavoro di ebanista nelle ville e chiese veneziane. Negli anni il business si è sempre più allargato fino a che, negli anni ’80 i discendenti decidono di concentrarsi nella produzione di mobili per l’area living e per la zona notte; nel 2006 l’azienda diventa S.p.a. e comincia a confrontarsi con il mercato globale.

Attualmente il fatturato si aggira sui 30 milioni di euro e l’impresa conta 165 addetti: secondo la normativa vigente, quindi, l’azienda rientra nella categoria delle imprese di media dimensione ¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Per essere definita media impresa le soglie da rispettare sono le seguenti:

- Effettivi: < 250
- Fatturato annuo: ≤ 50 mln €
- Totale di bilancio annuo: ≤ 43 mln €.

Lago S.p.a. non produce solamente mobili, ma progetta soluzioni di design in una visione più ampia dello spazio abitativo che non si focalizza solamente sul singolo pezzo ma sull'intero ambiente di arredo; attualmente sono offerte soluzioni per tutte le aree della casa (zona notte, zona giorno, cucina, living, studio, camere e bagni) e i prodotti sono caratterizzati da semplicità nelle forme.

L'impresa è presente nel mondo con 400 negozi selezionati e circa 36 store monomarca in diversi paesi europei: circa la metà si trovano in Italia mentre gli altri sono in Spagna, Francia, Germania, Lussemburgo, Inghilterra, Repubblica Ceca e Libano. I rivenditori selezionati sono tutti di medio - grandi dimensioni e con un posizionamento medio - alto: all'interno dei negozi plurimarca, Lago è presente con gli shop-in-shop LAGOPOINT e LAGOSPACE, corner espositivi che ospitano dai sei ai nove ambienti Lago. Attualmente l'impresa si sta muovendo per approdare in Australia, America, India e nei mercati Asiatici.

L'azienda è impegnata in diversi progetti, tra cui "Appartamento" e "Lagostudio". Il primo vuole reinventare gli spazi riservati al contatto tra impresa e consumatore ed è un appartamento realmente abitato e arredato interamente con prodotti dell'impresa, il cui proprietario periodicamente si impegna ad ospitare al suo interno eventi culturali e visite guidate: è una sorta di esperimento culturale che permette ai consumatori di avere un'esperienza unica e vivere i prodotti Lago all'interno di un contesto di vita quotidiana¹⁰⁷. Il Lagostudio, invece, è un progetto creativo con lo scopo di generare nuove idee: ogni anno il Lagostudio organizza workshop ai quali partecipano studenti provenienti da scuole di design, architetti e designer professionisti.

I concorrenti dell'impresa sono da ricercare tra le aziende di arredi di fascia alta: i principali concorrenti sono Molteni, Poliform, Cassina, Kartell, Pianca, Boffi, Valcucine e Scavolini; tutte le imprese elencate sono di grandi dimensioni, ad eccezione di Valcucine e Pianca che rientrano nella definizione di PMI. Tra i concorrenti ricordiamo anche PMI come Tonin Casa, Caccaro srl e Bonaldo.

¹⁰⁷ Da Novembre 2013 è attivo anche il sito tu.lago.it, un agglomerato di servizi al consumatore attraverso il quale l'utente può prenotare una visita all'appartamento Lago o un sopralluogo a casa propria per consigli sulla progettazione e l'arredamento.

3.5.2) Il mercato dell'arredamento

Il settore arredamento e design in Italia è da sempre simbolo dell'eccellenza della manifattura italiana e costituisce, insieme al Sistema Moda, uno degli assi portanti del Made in Italy; i prodotti dell'arredo-casa sono attualmente tra i più esportati, grazie all'innovativo e sofisticato design, l'eleganza, la funzionalità, l'originalità e l'alta qualità delle produzioni¹⁰⁸. La struttura del settore è costituita prevalentemente dalla presenza di numerose piccole e medie imprese dinamiche e attive nei mercati internazionali.

Per quanto riguarda i dati relativi al settore, il 2013 si sta chiudendo con un mercato interno in leggero calo ma, grazie al bonus mobili¹⁰⁹, si sta avendo un segnale positivo, mentre le esportazioni continuano a crescere soprattutto a causa delle importazioni da parte dei mercati extraeuropei. Nel 2014, grazie a tali incentivi fiscali per l'arredamento, che rappresentano una misura di sostegno ai consumi, il consumo nazionale registrerà un calo di minore entità rispetto agli anni precedenti, che si assesterà intorno al 3,7%. Per quanto riguarda le esportazioni, invece, esse cresceranno del 3,4%¹¹⁰.

I principali paesi importatori di mobili sono Germania, Francia, Inghilterra e Stati Uniti, mentre l'Italia è uno dei maggiori paesi esportatori insieme a Germania, Cina e Polonia¹¹¹. L'Unione Europea rimane l'area principale di sbocco per l'export italiano di settore, anche se da alcuni anni registra un tasso di crescita minore, mentre aumenta quello dei Paesi emergenti quali Russia e Medio Oriente¹¹².

¹⁰⁸ Branzi A. (2012). *Il settore arredo-casa resta un vanto del paese*. [online]. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-04-16/settore-arredocasa-resta-vanto-132748.shtml?uuid=AbaNExOF> [data accesso: 23/12/2013].

¹⁰⁹ Il bonus mobili è una detrazione fiscale per le persone fisiche che acquistano mobili, materassi e grandi elettrodomestici: la detrazione è pari al 50% delle spese sostenute, per un massimo di 10000 euro e viene ripartita in quote uguali in 10 anni.

¹¹⁰ Fonte: <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/arredamento-casa/2013-12-12/bonus-mobili-respirare-comparto-144636.php?uuid=AbV4Yz8I> [data accesso: 23/12/2013].

¹¹¹ Fonte: <http://www.csilmilano.it/eventi/stampa2012/Comunicato-stampa-2012.pdf> [data accesso: 23/12/2013].

¹¹² Fonte: http://www.mglobale.it/Settori/Arredo_E_Design/Trend/Il_Settore_Arredamento_Nel_2012.kl [data accesso: 23/12/2013].

Nel 2015 la domanda interna è prevista in crescita: la lieve ripresa del reddito disponibile e la crescita dell'occupazione porteranno un miglioramento della fiducia dei consumatori, con un conseguente aumento del 2% del consumo di mobili nel 2016 ¹¹³.

Nel 2014 ci si attende una crescita modesta anche per il commercio a livello mondiale: il PIL mondiale crescerà del 3,6% e in modo più consistente nel 2015 ¹¹⁴.

Un trend delle imprese del settore consiste nel puntare sempre più alla crescita sul web: nel 2012, in Italia, ben 8 milioni di consumatori hanno visitato siti di arredamento e tale comparto risulta una delle categorie più ricercate nel web; quando si tratta di arredo, Internet è spesso il punto di partenza di parecchi utenti ¹¹⁵.

3.5.3) L'utilizzo del web nell'impresa

L'impresa è da sempre stata molto orientata al web: l'obiettivo iniziale dell'utilizzo di Internet consisteva nel fornire informazioni al consumatore per permettere l'info-commerce e il riconoscimento del brand attraverso il prodotto; successivamente tale obiettivo si è evoluto e adattato nel tempo.

Il primo tentativo di approccio al mondo web avviene alla fine degli anni '90 (1997-1998), quando l'impresa decide di creare il primo sito web, il quale era però molto semplice e scarno. Nel 2004, una modifica dell'organizzazione interna porta alla creazione della funzione marketing e all'assunzione di Nicola Zonta, appassionato di web e nuove tecnologie, poi divenuto marketing manager: egli, sotto la guida dell'amministratore delegato Daniele Lago, ha cominciato a coordinare un piccolo gruppo di persone esperte nelle tecnologie web e nel CRM, dando vita al primo tentativo di realizzazione di una strategia web. La cultura aziendale, l'approccio non diffidente verso il cambiamento e le nuove tecnologie e la prevalenza di visioni proiettate al futuro hanno favorito lo sviluppo web dell'impresa, che è cresciuto negli anni assieme al team di Lago; la scelta di Daniele Lago di circondarsi di persone giovani si è rivelata vincente. Lago è un'azienda "smart" che ha

¹¹³ Fonte: <http://www.csilmilano.it/eventi/stampa2012/Comunicato-stampa-2012.pdf> [data accesso: 23/12/2013]; <http://en.officebit.com/office-news-rapporto-csil-2014-previsioni-sul-settore-del-mobile-in-italia-e-nel-mondo.htm> [data accesso: 23/12/2013].

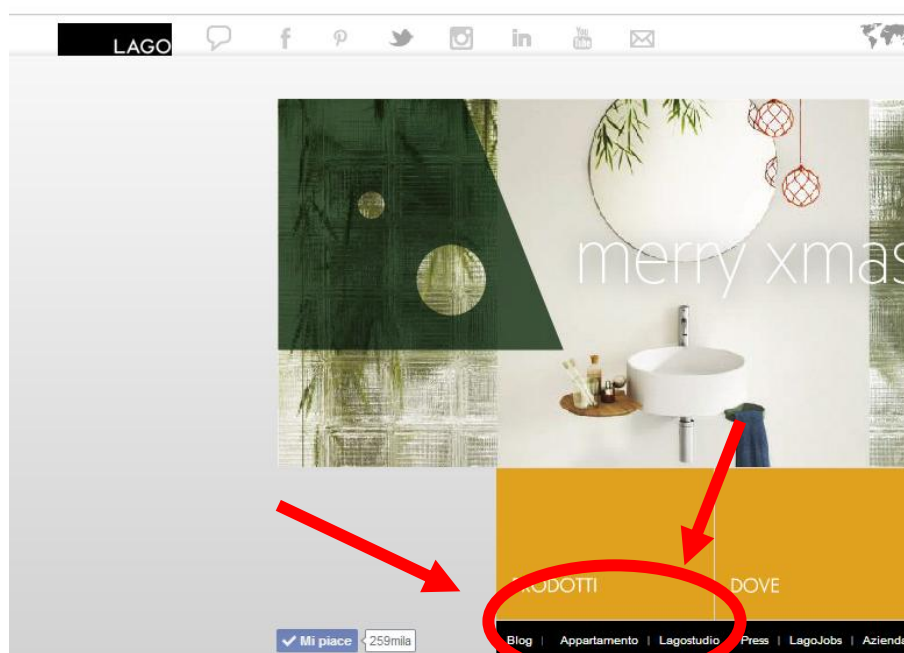
¹¹⁴ Fonte: www.federmobili.it/upload/news/Comunicato_stampa_2013_def.pdf [data accesso: 23/12/2013].

¹¹⁵ Fonte: <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/arredamento-casa/2012-04-16/cresce-business-arredamento-internet-122224.php?uuid=Ab3fVuOF> [data accesso: 23/12/2013].

sempre puntato sui giovani neolaureati, da formare internamente ed integrare definitivamente in un momento successivo all'interno del team, in modo da allargare la squadra e far aumentare il numero di idee, cosicché la velocità di mutazione dei trend e delle best practice del web non risultino un problema difficile da affrontare.

L'anno successivo inizia la realizzazione del sito web, ultimata nell'Aprile del 2006¹¹⁶: il sito rappresenta un passo importante nella gestione delle sfide dei mercati internazionali; le lingue in cui è tradotto sono l'italiano, il francese, l'inglese e lo spagnolo ed entro il 2014 esso sarà disponibile anche in tedesco ed in portoghese¹¹⁷. Negli anni sono state realizzate diverse implementazioni: dalla home page, per esempio è possibile accedere ai siti realizzati per ogni progetto dell'impresa (LagoStudio, Appartamento Lago e il blog come vediamo nella figura 3.11). Tutti i siti sono gestiti internamente.

Figura 3.11 Siti dei progetti realizzati da Lago S.p.a.



Fonte: <http://www.lago.it/> [data accesso: 23/12/2013].

Il 2007 è l'anno di creazione del blog aziendale: esso risultava distaccato da www.lago.it, si chiamava "Design Conversation" e trattava di design, anche menzionando idee e progetti dei

¹¹⁶ La realizzazione doveva avvenire entro tale data poiché Aprile è il mese del Salone del Mobile.

¹¹⁷ Ad Aprile 2014 nascerà il nuovo sito www.lago.it, che, oltre ad essere disponibile in più lingue, sarà in versione web 3.0 e utilizzerà le potenzialità della semantica.

competitor; si pensava che promuovere l'azienda con questo mezzo non percepito come proprietario rendesse la comunicazione più efficace. Il blog è presente tuttora ma, per mancanza di tempo, è tralasciato per permettere all'impresa di focalizzarsi su altro.

Dopo questa prima fase, infatti, si è assistito a un percorso di ristrutturazione ulteriore a livello gestionale e un cambiamento dell'organico aziendale per quanto riguarda la gestione del web: dal sito web come strumento di info-commerce e dal blogging si passa alla dimensione social e all'interattività. Questo cambiamento è stato guidato da Marco Fabris, che coordina anche attualmente le attività legate al web: prima del suo arrivo non si utilizzavano i social network e la pubblicità online era caratterizzata solamente da banner sulle testate giornalistiche, ora a ciò si aggiungono Facebook Adwords, Google Adwords, Youtube trueview instream e banner su blog di settore e riviste specializzate. I mezzi sono differenti per ogni paese: per esempio la pubblicità su Youtube è realizzata in Italia, Francia, Inghilterra, Germania e Spagna, così come quella su Google, mentre Facebook va a colpire tutti i paesi europei, quelli nei quali sono presenti i prodotti Lago e tutti i paesi strategici nei quali l'impresa vorrebbe espandersi, come per esempio l'Australia, l'India e i Mercati Asiatici; i banner sulle riviste specializzate e sui blog puntano a colpire i paesi in cui sono presenti i negozi monomarca.

Il processo di internazionalizzazione dell'impresa si è avviato in parallelo all'utilizzo del web: oltre al sito, anche i social network sono multilingua. I paesi cui è rivolta la strategia web sono gli stessi nei quali sono venduti i prodotti Lago attraverso negozi monomarca e rivenditori autorizzati¹¹⁸. Per quanto riguarda le strategie web, esse sono diversificate per paesi a seconda della lingua e delle differenze culturali. Le differenze sono sostanziali per quanto riguarda la scelta delle parole chiave con Google Adwords; certi temi sono sentiti maggiormente in determinati paesi rispetto ad altri: in Italia, per esempio, l'osservazione dei trend di ricerca ha mostrato come l'eco sostenibilità sia molto sentita a differenza di altri paesi, quindi la scelta delle parole chiave e la comunicazione in generale tengono conto di ciò. Allo stesso modo anche i differenti gusti del design sono utilizzati come strumento di scelta della comunicazione tra un paese ed un altro.

¹¹⁸ Come abbiamo visto in precedenza, quindi: Italia, Spagna, Portogallo, Francia, Germania, Belgio, Lussemburgo, Paesi Bassi, Inghilterra, Russia, Repubblica Ceca, Libano.

Il traffico al sito web proviene per il 45% da Google, il 23% è traffico diretto e il restante viene dai social network: in particolare, il 7% proviene da Facebook, che è il social principale ed è considerato dall'impresa come una sorta di secondo sito. Il traffico proveniente dai social risulta quindi del 32%, anche se il risultato è fuorviante: molto spesso il visitatore vede l'indirizzo web sui social e lo copia sulla barra di ricerca perciò anche se proveniente dai social network il traffico risulta diretto. Per quanto riguarda i paesi da cui arriva il traffico al sito, i primi dieci del 2013 sono i seguenti ¹¹⁹:

- 56% Italia;
- 9% Spagna;
- 5% Francia;
- 3% Usa;
- 2% Russia;
- 2% Inghilterra;
- 2% Germania;
- 1,5% Svizzera;
- 1% Belgio;
- 1% Bulgaria.

Le visite mensili al sito web si aggirano tra le 60.000 e le 80.000; gli aggiornamenti non sono prestabiliti, ma in media avvengono ogni settimana. Nel 2012 sono stati aumentati gli investimenti pubblicitari web all'estero mirati al riconoscimento del prodotto e del brand e ciò ha portato ad un aumento del fatturato per quanto riguarda i paesi stranieri.

All'interno dei social network, l'azienda incontra i propri consumatori, dialogando con loro e ponendo al centro le loro necessità e i loro desideri: i social utilizzati dall'azienda sono Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest e LinkedIn e vi è anche un profilo su Youtube. Inizialmente l'impresa aveva anche un profilo su Flickr e una community interna ma entrambe le cose sono state eliminate: in particolare, la community non era più strategica e i costi di gestione del server erano molto elevati; essa inoltre aveva lo scopo di fidelizzare il cliente, cosa che è stata raggiunta per mezzo soprattutto della pagina Facebook. Anche i

¹¹⁹ Dati dal 01-01-2013 al 06-12-2013.

social network sono gestiti tutti internamente, con l'aiuto di una libera professionista che lavora a stretto contatto con il team: il ruolo principale è ricoperto da Facebook, nel quale le pubblicazioni giornaliere sono, in media, due, numero scelto per evitare di intasare i news-feed e allo stesso tempo non cadere nell'ombra; la base attuale di fan è di 259.234 ¹²⁰ e la fascia di età di maggiore popolarità è dai 24 ai 35 anni.

I social network non sono differenziati in base al paese poiché sarebbe complicato raggiungere massa critica, ma i contenuti pubblicati sono multilanguage: solamente su Twitter vi sono diversi profili e gli account sono separati ma tale social network è utilizzato solamente per le comunicazioni di servizio poiché manca di emozionalità, che Lago considera fondamentale per la comunicazione riguardante il proprio brand e i propri prodotti.

Anche se molte volte i contenuti pubblicati nei diversi social risultano allineati in modo da creare massa critica, le linee editoriali e la forma dei contenuti stessi sono tendenzialmente differenti: per esempio su Facebook è spesso utilizzata la tecnica dello story-telling, mentre Pinterest è usato per fornire al consumatore la base per raccogliere informazioni sui prodotti. I dati fornitici per quanto riguarda i social network provengono da Facebook e sono relativi ai paesi di principale interesse; le visite alla pagina "Lago" provengono principalmente da:

- 20% Italia;
- 9% Portogallo;
- 7% Spagna;
- 6% Francia;
- 6% Libano;
- 5% Regno Unito;
- 4% Belgio;
- 4% Paesi Bassi;
- 4% Lussemburgo;
- 4% Germania;
- 3% Repubblica Ceca;
- 3% Svizzera.

¹²⁰ Dato aggiornato al 27/12/2013.

Lago S.p.a., grazie alla pubblicità e alle varie attività di comunicazione sul web, ha ottenuto una forte visibilità e conseguenti conversioni dirette date da alcuni servizi richiedibili online come le consulenze di arredo gratuite e le visite agli appartamenti. Gli obiettivi attuali dell'utilizzo del web all'interno dell'impresa sono perlopiù gli stessi ricercati inizialmente, anche se l'attività di branding è stata di molto potenziata, spostando il focus dal prodotto al marchio stesso; attualmente l'impresa sta valutando la possibilità di realizzare e-commerce e m-commerce.

Per quanto riguarda i rischi e gli ostacoli nell'utilizzo del web, all'impresa è successo di scontrarsi con problemi relativi alla sicurezza: un virus entrato nel sito ha contaminato e invaso tutti i siti collegati causando grossi problemi all'azienda, che ha subito la perdita di alcuni siti e ha dovuto ricrearli da zero; prima di tale problema i siti erano gestiti in parte dal marketing e in parte dalle ICT e, con il cambio di organico e la conseguente confusione nei ruoli, purtroppo si era perso di vista il problema della sicurezza. L'azienda ha riscontrato anche problemi di tipo reputazionale, ma li ha sempre risolti in maniera più che positiva: è capitato che un parere negativo di qualche consumatore emergesse ma l'impresa ha sempre agito puntando molto sull'efficienza del customer service che ha saputo convincere i consumatori non contenti attraverso fatti concreti. I rischi legali sono prevenuti grazie alla presenza interna di un copywriter che aiuta l'impresa a relazionarsi con le questioni di salvaguardia dei diritti. L'impresa non è mai stata soggetta a rischi culturali poiché non si è mai avuto in azienda un approccio avverso alle tecnologie e al cambiamento, anzi la cultura aziendale è caratterizzata da innovatività e volontà di miglioramento e adattamento; secondo la teoria, inoltre, le imprese di piccola e media dimensione tenderebbero a non elaborare modelli strategici ma Lago S.p.a. realizza sempre ogni attività sulla base di una buona strategia di fondo: è successo che alcune decisioni fossero prese in modo veloce e rapido ma, tendenzialmente vi è sempre un piano preparato. Anche il nuovo sito che uscirà nel 2014, per esempio, è frutto di un'elaborazione strategica chiara e definita.

Al di fuori del web l'impresa partecipa a fiere, realizza product placement e utilizza strumenti quali la cartellonistica e l'advertising su riviste di settore sia all'estero che in Italia¹²¹: anche i

¹²¹ Per quanto riguarda il B2B, invece sono realizzati semplici cataloghi cartacei.

progetti Lago hanno iniziato ad essere realizzati all'estero, in modo da aumentare il valore del brand.

3.5.4) Analisi competitiva del sito web www.lago.it

3.5.4.1) Introduzione

I siti utilizzati per l'analisi competitiva di www.lago.it sono quelli dei principali competitors: alcuni di essi sono aziende di grandi dimensioni indicateci esponenti del settore arredamento di fascia alta, altri sono PMI che realizzano gli stessi prodotti e puntano a colpire lo stesso target, trovate attraverso un'accurata ricerca sul web. Saranno quindi analizzati i siti di Molteni, Poliform, Cassina, Kartell, Pianca, Boffi, Valcucine, Scavolini, Tonin Casa, Caccaro e Bonaldo.

Considerando il settore, si ritiene che nessuna variabile spicchi in modo evidente sulle altre: come per tutti i siti web è importante la visibilità, in quanto, qualora il sito risultasse introvabile all'interno del web, tutte le altre sue caratteristiche, seppur ben strutturate, sarebbero superflue dato che l'utente farebbe fatica a giungere all'interno del sito stesso. Ovviamente anche la navigabilità è di estrema importanza: soprattutto in un settore come quello dell'arredamento e del design, dove i prodotti realizzati dalle imprese sono estremamente numerosi e differenti, è necessario che il sito abbia un buon orientamento e vi sia la possibilità per il consumatore di ricercare ciò che desidera. Dato che i pezzi d'arredo rappresentano un bene problematico e richiedono un processo di acquisto accurato, inoltre, si ritengono parimenti importante un'accurata descrizione del prodotto, la presenza di servizi informativi e la possibilità di interagire con l'azienda.

A seguire è stata presa in considerazione l'immagine aziendale: il sito web deve riuscire a trasmettere immagine, punti di forza e valori insiti nell'impresa, anche per convincere e rassicurare l'utente che si pone di fronte ad un probabile acquisto di un prodotto del comparto arredo-design; in particolar modo, assume un significato speciale la comunicazione integrata: informare il visitatore su tutte le attività di comunicazione online e offline (campagne pubblicitarie, eventi fieristici, progetti,..) permette un'integrazione

multicanale (tra negozi fisici, online, mobile e social) che, secondo dati recenti¹²², sta dando benefici molto importanti anche al settore arredo in termini di fatturato.

Anche la gestione della transazione si ritiene essenziale; sebbene il settore principale per l'e-commerce risulti essere il turismo, seguito dall'abbigliamento, anche nell'arredamento-design vi è stato un aumento significativo delle vendite di complementi d'arredo tramite commercio elettronico: anche mobili di qualità ad alto valore aggiunto caratterizzati da design e funzionalità ricercate possono essere venduti online, con il vantaggio di portare il Made in Italy anche nei mercati esteri. La realizzazione di uno shop online per i prodotti dell'arredamento deve tenere conto, però, del trade-off tra vantaggi derivanti dalla vendita online e svantaggi dovuti al fatto che tendenzialmente il cliente preferisce vedere dal vivo i mobili prima di acquistarli e constatarne le reali qualità. L'acquisto online di mobili cresce però sempre di più, e tale trend è supportato dal fatto che molte aziende offrono anche la consulenza di esperti che guidano i potenziali consumatori nella scelta del prodotto o nella progettazione dei propri spazi¹²³.

Lo stesso peso è stato assegnato alla qualità dei contenuti e alla variabile comunità e intrattenimento: leggibilità e chiarezza del linguaggio sono elementi essenziali per la permanenza del visitatore all'interno del sito, mentre la presenza di strumenti di interazione e di intrattenimento per la comunità risulta avere un peso significativo all'interno del settore; la creazione di una community interessata al mondo del design e dell'arredo e la valutazione delle esperienze di consumo possono essere molto utili al visitatore.

3.5.4.2) Analisi sito "Lago S.p.a." e comparazione con i siti del settore

Osservando la tabella 3.4, notiamo che il punteggio ottenuto da www.lago.it supera la media del settore, anche se di poco: l'impresa supera anche i punteggi ottenuti dalla maggior parte delle imprese di più grande dimensione; solamente Scavolini ha ottenuto una valutazione di 3.13, che risulta comunque molto vicino al 2.94 di Lago. Anche questo settore, quindi,

¹²² Fonte: Lazzarin D. (2013). *L'eCommerce B2c italiano cresce del 18%. Boom di acquisti da Mobile*. [online]. Disponibile su: http://www.ict4executive.it/executive/approfondimenti/l-ecommerce-b2c-italiano-cresce-del-18-boom-di-acquisti-da-mobile_43672152204.htm [data accesso: 28/12/2013].

¹²³ Fonte: <http://www.arredamento.it/news/tendenze-casa/arredamento-online.html> [data accesso: 28-12-2013].

mostra come la dimensione aziendale non sia un vincolo allo sviluppo di strategie sul web: il fenomeno dell'utilizzo di Internet da parte delle PMI anche a livello internazionale è sempre più evidente e indipendente dalle caratteristiche dimensionali delle imprese.

Il settore arredo e design e, in particolar modo, le aziende considerate, sono caratterizzati da una forte propensione alla vendita internazionale; durante l'analisi dei siti web si è osservata la disponibilità del sito nelle differenti lingue: il 54% delle aziende presenta il sito in italiano e inglese, mentre il restante 46% consente di visualizzare il sito in cinque o più lingue (prevalentemente spagnolo, tedesco, francese, inglese, italiano); solamente il sito di Cassina è traducibile in un numero molto alto di lingue: l'utente può, infatti, selezionare il proprio paese dal mappamondo. La costante rimane l'assenza di adattamenti ulteriori alla traduzione.

Per quanto riguarda i social network, la presenza è molto diffusa: solamente due imprese non utilizzano alcun social; il social network più utilizzato è Facebook (100% delle aziende con presenza all'interno dei social), a seguire Twitter (89%), Pinterest (78%), Flickr (22%), Instagram, Google plus, LinkedIn (11%). Vi è un forte utilizzo anche del canale Youtube (89%).

Solamente un'impresa su nove pubblica contenuti molto simili nei diversi social, le altre tendono a differenziarli in base al canale utilizzato: in particolar modo le aziende utilizzano Twitter per le comunicazioni veloci e la pubblicizzazione di eventi; il 22% delle imprese utilizza solamente la lingua inglese, il 44% alterna inglese e italiano, mentre il restante 34% all'italiano e all'inglese aggiunge qualche contenuto in russo (Tonin) e in tedesco (Bonaldo).

In una prospettiva di internazionalizzazione dell'impresa, il sito di "Lago S.p.a." potrebbe essere migliorato dal punto di vista delle informazioni commerciali: in particolare sarebbe utile adottare politiche di cross selling e trading up e di segnalazione dei prodotti (assente anche nel 50% delle PMI del campione), in modo da poter indicare ad ogni consumatore potenziale ciò che gli può interessare in base alla cultura di appartenenza, attraverso l'analisi dei trend dei diversi mercati.

Dall'analisi delle variabili, ciò che si nota immediatamente è la similitudine tra i punteggi ottenuti dalle PMI del settore e quelli delle imprese di maggiori dimensioni, segno della sempre minore importanza della dimensione aziendale per il raggiungimento del successo.

In particolare, il sito di Lago S.p.a., ottiene punteggi maggiori rispetto alle imprese del settore per quanto riguarda visibilità, navigabilità, immagine aziendale e, soprattutto, comunità e intrattenimento.

Il punteggio ottenuto dalla prima variabile, confrontato con la media del settore (2.60) e quella delle PMI (2.32) è buono: solamente Poliform ha ottenuto un punteggio maggiore di www.lago.it. Il campione ha raggiunto punteggi massimi per quanto riguarda la presenza sui motori di ricerca, mentre scarseggia la presenza all'interno dei portali (il 73% delle imprese¹²⁴ è presente solamente in un sito di settore). Anche per quanto riguarda Lago S.p.a., la presenza sui motori di ricerca è ottima: sebbene la parola ricercata sia stata "Lago", e quindi un nome comune che avrebbe potuto fornire innumerevoli risultati, il sito dell'impresa compare per primo sia su Google, che su Yahoo e Virgilio. Ciò che differenzia l'impresa dalle aziende del campione è la presenza sui portali di ricerca¹²⁵: essa è presente con i suoi prodotti su 3 dei 4 siti dedicati al design e all'arredamento analizzati. L'utilizzo di SeoProfiler.com per la valutazione del link Exchange ha restituito risultati molto buoni: il sito ha ottenuto 5 stelline, e un LIS dell'81%; tali risultati sono migliori di quelli delle PMI del settore (il punteggio maggiore è di 2 stelline). Il 73% del campione, inoltre, non dà la possibilità di segnalare il sito ad altri utenti; per quanto riguarda la possibilità di condivisione vediamo come il punteggio massimo sia stato ottenuto solamente da due imprese, una di grandi dimensioni, l'altra appartenente alle PMI: Poliform e Tonin Casa. Nel sito di Lago S.p.a., è possibile condividere alcuni contenuti solamente tramite Facebook e Twitter e segnalarli ad altri utenti via mail, nonostante l'impresa abbia una buona presenza all'interno del mondo dei social network.

Analizzando la navigabilità, il 27% del campione (25% delle PMI) non dispone di un motore di ricerca interno, nessuno dei siti analizzati dispone di tag cloud (tranne Scavolini) ed è da

¹²⁴ La percentuale diviene del 100% se si considerano le sole PMI.

¹²⁵ I portali analizzati sono i seguenti: <http://www.design-up.it/>; <http://www.portalearredamento.net/>; <http://www.madeindesign.it/>; <http://www.arredamento.it/>.

notare come ben il 73% delle imprese abbia ottenuto un punteggio basso o nullo alla variabile “percorsi multipli di navigazione”: i punteggi bassi sono da attribuire al fatto che, in certi casi, è possibile navigare solamente per categoria di prodotto (tavoli, sedie, divani, ..) o trovare alcuni dei prodotti anche nella sezione “novità”; solo il 18% (Scavolini e Bonaldo) delle imprese ha ottenuto il punteggio massimo poiché consente di visualizzare i prodotti per materiale, colore, categoria, designer, stile. La media ottenuta dalle imprese di piccole e medie dimensioni è molto buona (3.35) ed è addirittura maggiore di quella delle imprese di maggiori dimensioni (3.20): questo perché il 28% di esse è sprovvisto di motore di ricerca interno e percorsi multipli di navigazione e Boffi, per esempio, non dispone nemmeno della presenza costante della barra di navigazione. Il sito di Lago S.p.a. dispone di un motore di ricerca interno, di un ottimo orientamento e della costante presenza della barra di navigazione che accompagna l’utente durante la visita; è assente il tag cloud e i percorsi multipli di navigazione sono presenti parzialmente: i prodotti sono consultabili per spazio d’arredo (cucina, giorno, studio, camera, bagno e cameretta) oppure tutti insieme tramite la sezione “Tutti i prodotti”. La compatibilità con i browser è massima ¹²⁶.

Ciò che si nota nel campione osservando l’immagine aziendale, è la totale assenza nel 27,3% dei casi di una sezione relativa alla rassegna stampa e tale percentuale comprende solo imprese di piccole e medie dimensioni; sul sito di Lago S.p.a., però, cliccando su “Press” dalla barra di navigazione si accede ad una sezione stampa ben aggiornata.

Se analizziamo la media della variabile solamente per le PMI, vediamo però che non è bassa (3.15), anche se sembrerebbe che le imprese maggiori siano dotate di siti migliori per quanto riguarda tale variabile, dato che la media si attesta intorno al 4.40. Notiamo come Valcucine, sebbene sia una grande impresa, abbia ottenuto un punteggio molto basso (2.80) a causa della bassa riconoscibilità della marca e di una scarsa presentazione corporate; Bonaldo, invece, appartenente alle PMI, ha raggiunto una valutazione di 4.30 grazie all’ottima riconoscibilità del marchio, ad una presentazione corporate completa (storia, persone dell’azienda, designer, valori, comunicazione dei valori nel tempo) e alle differenti attività realizzate dall’impresa presentate all’interno del sito web (progetti, eventi e fiere). Anche il sito di Lago è eccellente dal punto di vista dell’immagine aziendale, infatti ha ottenuto il

¹²⁶ Si ricorda che la compatibilità è verificata con Internet Explorer, Google Chrome, Firefox e Safari da I-pad.

punteggio massimo: il logo dell'azienda è ben visibile in ogni pagina del sito; la sezione "Azienda" dà la possibilità di accedere a diversi contenuti riguardanti i valori aziendali, il prodotto, la crescita dell'azienda, il consumatore, i progetti, il manifesto e la sede; la valutazione riguardante la comunicazione integrata è molto buona: l'impresa, attraverso il sito web, informa il consumatore di tutte le sue attività, sia riguardanti la comunicazione online ¹²⁷, sia quella offline: in questo caso parliamo della presentazione dei diversi progetti "Lateral" di Lago, che vivono in modo parallelo allo sviluppo di nuovi prodotti, cercando la collaborazione di artisti emergenti e università e dell'"Appartamento Lago", di cui abbiamo già parlato precedentemente.

Nel caso della variabile "comunità e intrattenimento", l'azienda in questione ha ottenuto il punteggio migliore rispetto a tutte le altre presenti nel campione: nessuna impresa del settore, infatti, ha superato lo 0.90 (ottenuto da Scavolini). Ciò che si nota nelle aziende utilizzate per la comparazione, è la totale assenza di strumenti di interazione, materiali ed eventi per la comunità (tale mancanza si ritrova anche nel sito di Lago S.p.a.), della possibilità di condivisione delle esperienze e di concorsi, test e giochi: i punteggi al di sopra dello zero sono stati raggiunti solamente grazie alla presenza di video all'interno dei siti (82%). All'interno del sito www.lago.it, invece, è possibile condividere le esperienze di acquisto e di consumo in modo parziale: attraverso il progetto "Appartamento", infatti, chi vi vive condivide con il pubblico la propria storia con i prodotti Lago e vi è la possibilità per qualsiasi persona di candidare il proprio appartamento a diventare simbolo dell'arredo Lago o di prenotare online una visita. All'interno del sito è presente un contest, il "Design Travel Experience" che consente a chi partecipa di vincere un viaggio nelle città europee del design; sono presenti video che mostrano l'interno degli appartamenti Lago, in ogni angolazione, ma sono assenti giochi e freebies (come nel 100% delle imprese del campione).

Il sito dell'azienda oggetto di analisi ha ottenuto un punteggio minore rispetto alla media del settore solamente per quanto riguarda le informazioni commerciali e questo è dovuto all'assenza di politiche di cross selling e trading up e alla mancanza di segnalazione dei prodotti: anche nel 45% delle imprese del campione (e nel 50% delle PMI) tali micro-variabili

¹²⁷ Si veda l'iniziativa "Design Travel Experience", che permette all'utente di partecipare ad un gioco e vincere un viaggio nelle più famose città del design.

hanno ottenuto punteggio nullo, ma la media è alzata dalle altre aziende che, invece, segnalano prodotti quali le novità, le promozioni o le serie “special edition” e propongono accessori per il prodotto selezionato (ad esempio piumini, materassi per il letto), complementi o prodotti superiori (alla scelta di un certo tipo di tavolo sono suggerite sedie e cucine) o altre versioni del prodotto stesso. Nel campione si nota una buona valutazione della sezione contatti: nel 54,5%¹²⁸ dei casi tale micro-variabile ha ottenuto il punteggio massimo grazie alla presenza di form, indirizzi, numeri telefonici e numeri verdi, e-mail, contatti dei rivenditori, mappe per raggiungere l’azienda; all’interno di www.lago.it, invece, è presente solamente un form per contattare l’azienda ed è possibile accedere allo store locator, che fornisce le informazioni di contatto anche dei rivenditori. Le imprese maggiori e le PMI ottengono, in questo caso una media molto simile (rispettivamente 3.37 e 3.31).

Le valutazioni di www.lago.it sono molto simili a quelle delle imprese del campione per quanto concerne il customer service e la qualità dei contenuti. Inoltre, il punteggio è nullo per tutte le imprese del settore per quanto riguarda la gestione della transazione: nessuna di esse permette di acquistare online i propri prodotti.

Ciò che si osserva nel campione è la quasi totale assenza di app (82%) e le scarse possibilità di interazione con l’azienda che si limitano ai contatti telefonici e via mail; solamente il 27,3% del campione dispone di un numero verde e di widget e mashup. I servizi self-service, ove presenti, consistono nella possibilità di richiesta di uno sconto online presso determinati rivenditori, nella registrazione del proprio prodotto o nella richiesta di cataloghi. È totalmente assente la richiesta di feedback e l’area utenti registrati è presente nel 63,6% dei casi; non vi sono particolari differenze riscontrate tra le imprese maggiori e minori, tanto che le medie sono molto vicine (rispettivamente 1.60 e 1.30).

Nel sito di Lago non sono presenti FAQ e informazioni sulle garanzie ma vi è uno store locator, la possibilità di iscriversi alla newsletter e sono presenti le informazioni sulla privacy e sulla tutela dei dati personali. È possibile interagire con l’azienda solamente tramite il form online nella sezione contatti, non è presente nessuna richiesta di feedback da parte dell’azienda e non vi è un’area utenti registrati: anche per replicare ai post nel blog è sufficiente scrivere il proprio indirizzo e-mail e il commento, senza alcun obbligo di









¹²⁸ La percentuale diviene del 75% se si considerano solo le PMI.

registrazione. Facendo riferimento ai servizi self-service, vi è la possibilità di richiedere direttamente tramite il sito web dell'impresa una consulenza o una progettazione gratuita presso il negozio Lago più vicino alla propria città; inoltre sono presenti due applicazioni: "Lago Exploring Bedroom" e "Lago Architects"¹²⁹, ma non vi sono widget e mashup.

I contenuti all'interno di www.lago.it sono disposti in maniera ordinata e sono ben leggibili¹³⁰, sono presenti molti elementi grafici che evidenziano, assieme alle differenze di carattere e colore, gli elementi principali. Il sito è ricco di immagini dei prodotti e dei progetti, che sono accompagnate sempre da testi chiari e non dispersivi. I contenuti sono aggiornati, tanto che in questi giorni festivi¹³¹ sulla home page compare un messaggio di auguri natalizi e l'invito a passare nei diversi Lagostore per le Feste (Figura 3.12).

Figura 3.12 XMas at LagoStore

Visit our Stores during Christmas Holidays!

			
LAGOSTORE MILANO	LAGOSTORE FIRENZE	LAGOSTORE RIMINI	LAGOSTORE BOLOGNA
Sabato 28 Dicembre su appuntamento e il 3 e 4 Gennaio.	Aperto il 23 pomeriggio e solo su appuntamento dal 24 pomeriggio al 31 (eccetto il 25,26 e 29). Da giovedì 2 Gennaio il negozio riaprirà secondo gli orari e i giorni consueti.	Aperto con orario normale fino al 23 Dicembre; riapre il 7 Gennaio.	Aperto con orario normale (eccetto il 25,26 e il 31 Dicembre pomeriggio e il 1° Gennaio).
			
LAGOSTORE BARI	LAGOSTORE LIVORNO	LAGOSTORE PISTOIA	LAGOSTORE CATANIA
Aperto domenica 22 Dicembre dalle 10:00 alle 14:00.	Aperto con orario regolare (eccetto dal 23/12 al 30/12 e il 1° Gennaio 2014).	Aperto con orario regolare (eccetto martedì 24 e martedì 31 Dicembre).	Aperto con orario regolare (eccetto il 25, 26 Dicembre e il 1° Gennaio 2014).

Fonte: <http://www.lago.it/> [data accesso: 29/12/2013]

¹²⁹ La prima permette di scoprire come si dorme in una camera Lago, di fare un giro virtuale degli ambienti, di trovare il letto più adatto alla propria persona, di aprire gli armadi e scegliere i tessuti; la seconda è un'applicazione che consente a chi la scarica di scoprire tutti i prodotti dell'azienda.

¹³⁰ Testi grigi su sfondo bianco.

¹³¹ Commento scritto il 29/12/2013.

Tali caratteristiche sono rintracciabili anche all'interno del campione: la media del settore per la variabile "qualità dei contenuti" è infatti molto alta (4.80). Il punteggio più basso è stato ottenuto da Boffi ed è di 3.90 perché i contenuti sono leggermente meno visibili rispetto a quelli degli altri siti a causa di una scelta errata dei colori: le scritte sono bianche su sfondo lilla e risultano quindi poco evidenti; inoltre, sono presenti poche immagini ed elementi grafici e tale assenza rende il sito statico e poco curato dal punto di vista estetico.

Tabella 3.4. Analisi competitiva dei siti del settore arredamento e design

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	VALUTAZIONE SITO
LAGO S.P.A.	3,40	4,10	5,00	2,80	0,00	1,90	5,00	1,10	2,94
MOLTENI	1,95	3,90	4,30	3,30	0,00	2,05	4,80	0,20	2,60
POLIFORM	3,70	3,50	4,50	4,40	0,00	1,65	4,80	0,30	2,93
CASSINA	2,10	3,85	5,00	4,60	0,00	1,95	5,00	0,30	2,89
KARTELL	3,20	1,85	4,30	2,70	0,00	0,55	4,75	0,30	2,18
BOFFI	1,85	1,25	4,70	2,90	0,00	2,15	3,90	0,00	2,08
VALCUCINE	3,35	3,50	2,80	1,75	0,00	1,15	5,00	0,30	2,25
SCAVOLINI	3,10	4,60	5,00	4,00	0,00	1,95	5,00	0,90	3,11
TONIN CASA	2,85	3,70	2,10	4,20	0,00	1,65	5,00	0,30	2,60
CACCARO	1,75	2,15	3,10	3,00	0,00	1,30	4,70	0,30	2,01
BONALDO	2,50	4,25	4,30	4,40	0,00	1,50	4,80	0,30	2,83
PIANCA	2,20	3,30	3,10	1,65	0,00	0,75	5,00	0,00	1,99
MEDIA SETTORE	2,60	3,25	3,92	3,35	0,00	1,51	4,80	0,30	2,50
MEDIA PMI DEL SETTORE	2,32	3,35	3,15	3,31	0,00	1,30	4,90	0,22	2,35

CONCLUSIONI

Il web è uno strumento che ogni impresa può prendere in considerazione per rispondere alle sfide del mercato globale: soprattutto le imprese di piccola e media dimensione, che devono cercare di rimanere competitive rispetto alla concorrenza delle imprese più grandi, devono adottare nuovi modi di comunicare e gestire i loro processi di internazionalizzazione. In questo senso, Internet rappresenta uno strumento fondamentale negli sforzi di espansione estera delle imprese, poiché permette di raggiungere consumatori lontani geograficamente a costi e tempi relativamente bassi e di sviluppare una buona conoscenza dei mercati nei quali espandersi.

Sebbene Internet rappresenti un'opportunità per sostenere o sostituire le modalità classiche di internazionalizzazione e sia uno strumento facilmente utilizzabile da ogni tipo di impresa, dall'analisi della letteratura emerge, però, come le differenze tra PMI e imprese di grandi dimensioni risultino ancora molto marcate poiché le imprese più piccole sono spesso limitate in termini di risorse disponibili o a causa di un management avverso al cambiamento e non riescono, perciò, a cogliere appieno le opportunità offerte dal web.

Nonostante i loro tradizionali svantaggi, le PMI non si sono sottratte alle sfide competitive del mercato e hanno cercato di sfruttare i loro punti di forza per rispondere ad esse ed aumentare le probabilità di successo: sembrerebbe, però, facendo riferimento alla letteratura, che la maggior parte di esse adotti le tecnologie web in maniera imitativa o senza una pianificazione attenta che permetta di organizzare le attività e realizzare una vera e propria strategia di marketing in Internet per l'espansione internazionale. Emerge, inoltre, come i processi di internazionalizzazione risultino essere più marcati tra le aziende che utilizzano il web: le imprese dotate di un sito e che realizzano attività di marketing online o consentono l'acquisto tramite commercio elettronico, hanno un'incidenza delle vendite all'estero molto più elevata rispetto alle imprese che, pur disponendo di una connessione,

non utilizzano in nessun modo Internet¹³²; questo mostra, quindi, come il web possa fornire una spinta notevole alle attività internazionali.

Per verificare come le imprese utilizzino gli strumenti web a supporto dell'internazionalizzazione, sono state prese in analisi quattro aziende di piccola e media dimensione appartenenti a diversi settori: il settore degli smartwatch, quello delle calzature di alta gamma, il settore degli accessori moda e quello dell'arredamento e design; a tali aziende è stata sottoposta un'intervista per capire il grado di comprensione delle potenzialità delle tecnologie web e il modo di utilizzo delle stesse in una prospettiva di internazionalizzazione dell'impresa; si è poi realizzata l'analisi competitiva del sito web per verificare l'efficacia dello stesso.

Gli studi analizzati nel corso dell'elaborato (De Luca, 2008) sostengono che la metà delle PMI del nostro Paese realizza il sito solamente in italiano. Seppur il campione preso in esame non sia significativo, questo dato sembra essere migliorato: notiamo come solamente il 10% del totale delle PMI dei quattro settori presenti il sito solo in lingua italiana. In particolare, nel settore degli smartwatch, "I'm S.p.a." permette la traduzione in numerose lingue, mentre il campione, in questo caso, non può aiutarci in quanto le PMI esaminate sono straniere; nel settore delle calzature, il "Calzaturificio Voltan" presenta la traduzione del sito in sei lingue, mentre nel campione l'87,5% delle PMI italiane fornisce la traduzione in più di due lingue; il sito de "Il Maltese Lab" è visualizzabile in sei lingue mentre, all'interno del campione, tre imprese su cinque¹³³ forniscono il sito in italiano e in inglese; nel settore dell'arredamento, "Lago S.p.a." consente di scegliere la lingua dal mappamondo, mentre le altre imprese di piccola e media dimensione del campione permettono la traduzione solamente in italiano e inglese.

¹³² Faraldi A., & Tardito M., & Vos M. (2011). *Fattore internet. Come Internet sta trasformando l'economia italiana*. [online]. Disponibile su: <http://www.fattoreinternet.it/pdf/Fattore%20internet-2011.pdf>. Questo studio è stato commissionato da Google al Boston Consulting Group (BGC). [data accesso: 20/09/2013]

¹³³ Il totale delle imprese del campione è sei, ma si fa riferimento a quelle di piccola e media dimensione.

In merito al web come modalità di internazionalizzazione dell'impresa o supporto ad essa, abbiamo visto, invece, come esso favorisca la crescita delle PMI ¹³⁴: le quattro aziende hanno registrato un aumento di fatturato conseguente all'utilizzo delle tecnologie web che hanno permesso loro il raggiungimento dei mercati internazionali. Ad eccezione di "Lago S.p.a.", che ha programmato la creazione di un sito di e-commerce ma non l'ha ancora realizzato, gli altri tre casi aziendali dispongono anche di una sezione relativa al commercio elettronico ¹³⁵.

De Luca (2008) sostiene, inoltre, che le PMI non diano importanza al layout visivo e non utilizzino motori di ricerca interni al sito. Nel settore degli smartwatch, sia "l'm S.p.a.", sia il 92% delle PMI del campione sono caratterizzati dall'assenza di motori di ricerca interni ¹³⁶, ma, per quanto riguarda il layout visivo e la qualità dei contenuti hanno tutte raggiunto valutazioni spesso vicine al punteggio massimo. Nel comparto delle calzature di alta gamma, la presenza di motori di ricerca interni al sito è scarsa: www.voltan1898.com ne dispone, ma in tutti i siti delle PMI del campione i motori di ricerca sono assenti; anche in questo caso, per quanto riguarda la qualità dei contenuti, il campione raggiunge punteggi molto alti.

"Il Maltese Lab" e il 60% delle PMI del campione non dispongono di motore di ricerca interno, ma, come negli altri settori presi in analisi, la qualità dei contenuti è molto buona.

Il settore arredamento e design sembrerebbe fornire risultati migliori: infatti, sia "Lago S.p.a.", sia il 75% delle imprese più piccole del campione, forniscono la possibilità al consumatore di ricercare contenuti tramite motori di ricerca interni e, anche qui, la qualità dei contenuti è ottima.

De Luca (2008) afferma anche che il 95% delle PMI mostra il logo in home-page, il 73% di esse presenta la storia aziendale, il 56% la mission e il 20% fornisce informazioni su fatturato e dipendenti: dall'analisi delle imprese, notiamo come il 100% delle PMI italiane dei diversi settori presenti il logo nella pagina iniziale, il 73% fornisca la storia, il 46,7% la mission e il 6,7% le informazioni su fatturato e dipendenti.

¹³⁴ Fonte: <http://www.mercatoglobale.com/internet-e-new-media/l-e-commerce-sviluppa-il-fatturato-delle-pmi> [data accesso: 04/09/2013].

¹³⁵ In questo caso sottolineiamo come il Calzaturificio Voltan tenda a considerare l'e-commerce prevalentemente come una sorta di outlet dove poter vendere alcuni modelli a prezzi ridotti e non come un canale di vendita alternativo o sostitutivo a quello tradizionale.

¹³⁶ In questo caso ricordiamo, però, che si fa riferimento a PMI straniere.

La fotografia che emerge dalla ricerca svolta nel terzo capitolo, è quella di una realtà di piccole e medie imprese che sta capendo sempre più l'importanza del web per la comunicazione dei prodotti e del brand in una prospettiva di internazionalizzazione e che, comprendendone le potenzialità, può trovare una posizione di rilievo all'interno del mondo Internet, nonostante le risorse siano molto spesso limitate rispetto a quelle delle imprese maggiori. Inoltre, analizzando i diversi casi, notiamo come Internet possa rappresentare il punto di avvio dell'internazionalizzazione o inserirsi in un processo di espansione internazionale già avviato e come l'internazionalizzazione stessa abbia un'evoluzione differente nelle diverse imprese e non sempre segua un percorso sequenziale: un'azienda può, infatti, affacciarsi su paesi esteri sin dall'origine, ritrovandosi a gestire contemporaneamente numerosi nuovi mercati.

"I'm S.p.a." investe molto nel sito web aziendale e nella comunicazione online, segno che, pur non godendo dei vantaggi delle grandi dimensioni, ha compreso la potenzialità del web ed è stata capace di rendersi competitiva anche in comparazione con i colossi del settore. Nonostante siano ancora poche le PMI che utilizzano in modo strategico gli strumenti forniti da Internet, quindi, anche chi può fare affidamento su risorse limitate, può assumere una posizione di rilievo all'interno della rete. "I'm S.p.a." è il tipico caso di impresa "born-global"¹³⁷: essa non ha realizzato l'internazionalizzazione in maniera graduale ma, grazie all'utilizzo degli strumenti web e all'orientamento al cambiamento del management, si è posizionata all'interno del mercato globale fin dalla nascita.

Anche il "Calzaturificio Voltan" è un caso di PMI che ha capito appieno la forte importanza di investire sul proprio sito web, ottenendo, nell'analisi competitiva realizzata, anche punteggi superiori rispetto alle imprese più grandi del settore calzaturiero; questo senza dubbio può risultare un buon segnale per il futuro, anche se il campione di imprese analizzate dimostra che la strada da compiere è ancora lunga: le PMI del settore, in una prospettiva di internazionalizzazione, dovrebbero fornire servizi di commercio elettronico, appoggiandosi a siti esterni dedicati alla vendita online di prodotti di imprese differenti o realizzando una

¹³⁷ "'Born globals" are small, technology-oriented companies that operate in International markets from the earliest days of their establishment" (Hollensen, 2007, pag.78).

piattaforma propria, oltre che migliorare la loro presenza all'interno del web e dei social network. Il "Calzaturificio Voltan" ha avviato la propria strategia di espansione internazionale attraverso modalità di internazionalizzazione classiche e in modo abbastanza sequenziale: l'azienda ha definito il mercato in cui operare, ha preso in considerazione le proprie peculiari caratteristiche e competenze, gli obiettivi da raggiungere con l'internazionalizzazione, l'ammontare di investimento da realizzare e il rischio che era disposta a sopportare, oltre che le caratteristiche del mercato di riferimento e ha avviato un'attività di esportazione di tipo indiretto; con il tempo, ha poi maturato differenti scelte strategiche da seguire nei diversi mercati esteri e creato negli anni rapporti sempre più stretti con gli intermediari esterni. Solo negli ultimi anni ha utilizzato il web per supportare la presenza all'estero.

"Il Maltese Lab" è il simbolo della modernizzazione dell'impresa artigianale in termini di utilizzo del web, ed è l'esempio di come le PMI abbiano cominciato a capire l'importanza della definizione di un sito web completo e di un corretto investimento negli strumenti che Internet offre, anche se l'utilizzo dei social network andrebbe migliorato in una prospettiva di espansione internazionale, utilizzando come lingua l'inglese e differenziando i contenuti pubblicati nei diversi social. L'impresa in questione è una PMI tradizionale che, grazie all'atteggiamento favorevole al cambiamento dei titolari, ha iniziato il processo di internazionalizzazione grazie ad Internet e agli strumenti web e si è affacciata fin da subito sul mercato globale: essa non è fisicamente presente nei mercati esteri, ma vende i propri prodotti al di fuori dei confini nazionali solamente tramite il sito di e-commerce.

Il settore dell'arredamento e design sembra mostrare come la dimensione aziendale non risulti più un vincolo allo sviluppo di strategie sul web, anche in ottica internazionale. Il punto forte di "Lago S.p.a." è da ritrovare nella cultura aziendale, non diffidente nei confronti del cambiamento e, anzi, proiettata verso il futuro e le nuove tecnologie. L'impresa ha iniziato il processo di espansione internazionale delle attività parallelamente all'utilizzo del web e ha utilizzato quest'ultimo come supporto alle modalità classiche di internazionalizzazione: l'impresa è presente all'interno di negozi specializzati con corner e shop-in-shop e possiede 36 store monomarca in diversi paesi europei.

Nonostante i passi avanti compiuti dalle imprese minori, rimane comunque un margine di miglioramento: la maggior parte delle PMI deve ancora capire come non basti la

realizzazione di un sito web per avere successo (Kotler, 2010), ma come sia indispensabile renderlo attraente per i consumatori, attraverso, per esempio, la presenza di materiali che aiutino gli utenti a permanere nel sito e a visitarlo spesso, come audio, video, giochi e strumenti per l'intrattenimento, in modo da far vivere all'utente esperienze emotive di forte impatto. Il segreto sta quindi nel creare valore e generare entusiasmo, in modo da indurre i potenziali clienti a tornare a visitare il sito. Inoltre, in tutti i settori analizzati, i siti web delle PMI sono spesso tradotti in diverse lingue, ma le aziende si limitano ad una mera traduzione dei contenuti, senza realizzare alcun adattamento degli stessi in base alle differenti culture degli utenti.

Oltre a ciò, le imprese analizzate possono migliorare dal punto di vista dell'ottimizzazione del sito per i visitatori stranieri: solamente "Lago S.p.a.", infatti, determina le parole chiave in relazione ai paesi esteri, non solo tramite la traduzione dall'italiano, ma tenendo conto della sensibilità dei diversi temi e argomenti in paesi differenti, attraverso un'analisi dei trend di ricerca dei consumatori esteri.

Anche un migliore sfruttamento dei social network, nella prospettiva del miglioramento della percezione del brand, permetterebbe alle PMI un aumento del traffico al sito e una possibile maggiore conversione delle visite in acquisti.

Ricordiamo che le imprese inserite nei campioni sono state scelte tenendo conto di diversi criteri: alcune sono state trovate tramite ricerche realizzate online sui diversi settori o citate dagli intervistati, altre sono state selezionate perché, nonostante realizzassero prodotti differenti, raggiungevano il medesimo target di consumatori, altre ancora sono state prese in considerazione sulla base della similarità delle strategie di marketing realizzate. La dimensione dei campioni per i diversi settori, non permette di considerare generalizzabili i risultati ottenuti.

APPENDICE 1 - Intervista alle PMI

Prima parte

I dati necessari per questa prima parte sono i seguenti:

- 1) Storia dettagliata dell'azienda (nascita, crescita);
- 2) Dati aziendali;
- 3) Caratteristiche del prodotto o dei prodotti che l'impresa vende;
- 4) Nomi dei principali concorrenti.

Seconda parte

Si chiede la risposta alle seguenti domande.

- 1) Perché l'azienda prende la decisione di utilizzare il web?;
- 2) Qual è il percorso che l'azienda compie nell'utilizzazione del web come strumento di vendita, pubblicità e di internazionalizzazione?;
 - a) L'impresa ha avviato il processo di internazionalizzazione prima di utilizzare il web?;
 - b) Quali sono i paesi in cui è realizzata la vendita, sia online che offline?;
 - c) Le modalità di vendita all'estero sono differenti in base ai paesi?;
- 3) Utilizzate altri strumenti al di fuori del web a supporto dell'internazionalizzazione?;
- 4) Qual è l'anno di creazione del sito web?;
- 5) Quali sono gli obiettivi iniziali e attuali di utilizzo degli strumenti forniti da Internet?;
- 6) Quali i benefici ottenuti?;
- 7) Utilizzate banner, pop-up, e-mail marketing, blog, forum, SEM e SEO, sponsorship online? Se sì, con quali siti?;
 - a) Nel caso in cui utilizzate parole chiave per la ricerca su Google, esse sono uguali per i diversi paesi?;
- 8) Potete fornire gli analytics del sito o, se non è possibile, la percentuale di clienti per paese che lo visitano?;
- 9) Da dove proviene il traffico al sito? Da Google? Dai Social Network?;
- 10) Se disponete di una sezione dedicata al commercio elettronico, qual è l'anno di creazione?;

- 11) Qual è la percentuale di acquisti rispetto alle visite?;
- 12) Ogni quanto è aggiornato il sito?;
- 13) C'è qualcuno in azienda che si dedica esclusivamente alla manutenzione del sito? Se sì, chi?;
- 14) Quali Social Network utilizzate? Con quale frequenza? C'è una persona dedicata alla loro gestione? Come promuovete le vendite nei social? Avete pagine diverse per i diversi paesi? Pubblicate gli stessi contenuti su tutti i social network?;
- 15) Potete fornire la percentuale di utenti per paese che visitano le vostre pagine all'interno dei social network?;
- 16) Dopo l'utilizzo del web, il fatturato, con particolare riferimento all'estero, è aumentato, diminuito o rimasto stabile?;
- 17) Avete tenuto conto dei possibili rischi del web?

APPENDICE 2- Analisi competitiva dei siti web: tabelle.

Settore Smartwatch

MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Visibilità	0.20	Presenza sui motori di ricerca	0.30	È stata attribuita maggiore importanza alla presenza sui motori di ricerca e sui portali di settore; il genere di contatto che proviene da essi assume molta importanza poiché il visitatore non è un utente passivo ma un potenziale consumatore interessato al prodotto e pronto ad interagire con l'azienda: è l'utente stesso che cerca qualcosa e ha delle aspettative ben precise. I portali di settore sono particolarmente importanti poiché radunano persone interessate allo stesso argomento e permettono di ottenere informazioni su un determinato prodotto, consentendo di consultare notizie, recensioni e comparazioni tra prodotti, che assumono rilievo soprattutto in ambito tecnologico. Si è ritenuto necessario dare rilevanza alla possibilità di social bookmarking, di condivisione, di segnalazione del sito agli altri utenti e al link exchange: un utente convinto del valore del prodotto e/o soddisfatto dal suo acquisto può attivare un passaparola positivo per l'azienda. Da ultimo l'utilizzo di keyword e description.
		Presenza sui portali di settore	0.30	
		Utilizzo dei tag "keyword" e "description"	0.05	
		Link exchange	0.10	
		Possibilità di segnalare il sito ad altri utenti	0.10	
		Social bookmarking/sharing	0.15	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Navigabilità	0.10	Motore di ricerca interno	0.20	È molto importante per una navigazione facilitata all'interno di un sito, che sia presente in modo costante la barra di navigazione, in modo che l'utente possa in ogni momento visualizzarla e
		Presenza costante barra di navigazione	0.30	

		Orientamento nel sito	0.25	raggiungere qualsiasi sezione, senza necessariamente ritornare nella home page; è indispensabile anche la presenza di un orientamento nel sito ossia un percorso di navigazione ben definito per aiutare l'utente a comprendere in quale sezione del sito si trova e un motore di ricerca interno che aiuti il visitatore qualora esso cercasse qualcosa di preciso e non lo trovasse facilmente. Meno importanti sono considerati la presenza di tag cloud e i percorsi multipli di navigazione, anche se non sono da sottovalutare. Da ultimo, è stata attribuita l'importanza minore alla compatibilità del sito con i diversi browser: ciò non vuole sottolineare la poca rilevanza di tale caratteristica, ma si considera alla stregua delle altre perché attualmente la grande maggioranza dei siti viene progettata per essere compatibile con tutti i browser, per cui è un problema che al giorno d'oggi ci si pone relativamente poco; si è verificata la compatibilità dei siti web anche con il browser mobile Safari da I-pad: la navigazione attraverso dispositivi mobili, infatti, è molto apprezzata dagli utenti.
		Tag cloud		
		Percorsi multipli di navigazione	0.10	
		Compatibilità con i browser	0.05	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Immagine aziendale	0.15	Riconoscibilità della marca	0.35	Il sito web deve riuscire a trasmettere l'identità e i valori dell'impresa: per quanto riguarda la variabile "Immagine aziendale", è stato attribuito un peso molto forte alla riconoscibilità della marca e alla realizzazione di una rassegna stampa, nella quale si raccolgono articoli, recensioni, pareri di blogger autorevoli che possono aiutare l'utente a capire che cosa si è detto del prodotto in questione. È necessario che vi sia, inoltre, un'immagine coordinata all'interno del
		Presentazione corporate	0.15	
		Comunicazione integrata	0.20	
		Press release e rassegna stampa	0.30	

				sito e una buona corrispondenza tra le caratteristiche dell'impresa e il modo in cui essa è presentata sia online che offline. Una buona presentazione corporate dà credibilità all'impresa e migliora l'immagine aziendale.
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Informazioni commerciali	0.10	Catalogo	0.30	Le informazioni sui prodotti e sulla logistica legata all'acquisto sono molto di aiuto per il visitatore e hanno la potenzialità di convertirlo in acquirente. È molto importante la presenza di un ampio catalogo e di una dettagliata scheda prodotto con le specifiche tecniche del prodotto e, contemporaneamente, con informazioni più sintetiche e semplici per gli utenti meno esperti: tutte le informazioni devono comunque risultare organizzate e aggiornate. Essendo lo smartwatch un prodotto utilizzabile assieme allo smartphone, risultano apprezzabili i suggerimenti di prodotti correlati o complementari all'interno del sito; le segnalazioni di prodotti e promozioni, inoltre sono elementi che facilitano il processo di acquisto da parte del consumatore. Da ultimo è necessaria la presenza di informazioni di tipo logistico e di contatto (recapiti telefonici/mail).
		Scheda prodotto	0.30	
		Cross selling e trading up	0.20	
		Segnalazione di prodotti e promozioni	0.10	
		Informazioni di contatto	0.10	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Gestione della transazione	0.15	Processo d'ordine chiaro e intuitivo	0.20	La gestione della transazione riguarda il processo attraverso il quale si acquista online e le informazioni che il sito fornisce a riguardo. Ovviamente esse dovrebbero essere chiare, precise e trasmettere al
		Info logistiche, sulla sicurezza e		

		sulla privacy		consumatore un senso di fiducia tale da indurlo all'acquisto, soprattutto in un settore in cui il prezzo richiesto per il prodotto è elevato. Il peso più elevato è stato assegnato alla micro variabile relativa alla sicurezza delle transazioni poiché, attualmente, rappresenta la maggiore preoccupazione per gli acquirenti online. A seguire è essenziale la presenza di un supporto dell'azienda alle decisioni di acquisto per seguire il potenziale cliente prima che egli decida di comprare, convincendolo della validità del prodotto. Inoltre il processo d'ordine deve essere chiaro e intuitivo e le informazioni logistiche, sulla sicurezza e sulla privacy devono risultare esaustive. Il peso minore è stato assegnato alle molteplici modalità di pagamento e di consegna.
		Sicurezza delle transazioni	0.30	
		Supporto alle decisioni d'acquisto	0.25	
		Molteplici modalità di pagamento e consegna	0.05	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Customer service	0.15	Servizi informativi	0.20	Le micro-variabili a cui è stata data maggiore importanza riguardano la possibilità di interagire con l'azienda, la presenza di servizi informativi e di form o sondaggi per ricevere feedback, commenti ed opinioni da parte dei clienti. Si sono poi assegnati pesi minori alle micro-variabili "Area utenti registrati" e "Servizi self-service" e, in seguito, la presenza di widget, mashup e app per smartphone.
		Possibilità di interagire con l'azienda	0.30	
		Richiesta feedback	0.20	
		Area utenti registrati	0.10	
		Servizi self –service	0.10	
		Widget e mashup	0.05	
		App	0.05	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Qualità dei contenuti	0.10	Leggibilità dei contenuti	0.25	La qualità dei contenuti e l'aggiornamento degli stessi sono molto

		Linguaggio chiaro e conciso	0.20	importanti e richiedono un elevato coinvolgimento da parte dell'impresa. Tutte le micro-variabili sono importanti: è necessario che il sito presenti contenuti leggibili ed immagini ed elementi grafici, oltre al fatto che il linguaggio deve essere chiaro e conciso per evitare che il consumatore abbia difficoltà a reperire le informazioni di cui necessita. Essenziale è che i contenuti siano sempre aggiornati, in modo che possano risultare sempre utili agli utenti.
		Immagini ed elementi grafici	0.25	
		Aggiornamento dei contenuti	0.30	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Comunità e intrattenimento	0.05	Strumenti di interazione per la comunità	0.25	La creazione di comunità e la realizzazione di strumenti di intrattenimento per gli utenti risultano molto utili per stabilire una relazione con i consumatori e raccogliere informazioni su di essi. Le micro-variabili cui è stato attribuito un peso maggiore sono gli strumenti di interazione per la comunità e la valutazione e la condivisione delle esperienze di acquisto e di consumo: la valutazione di un utente sulle effettive capacità del prodotto può convincere i potenziali consumatori, non ancora totalmente sicuri, ad acquistarlo. Inoltre l'interazione con la comunità può portare alla condivisione delle esperienze di utilizzo del prodotto, ad uno scambio di consigli e suggerimenti tra utenti e ad un feedback all'azienda sui bug che può avere un prodotto così giovane. È importante anche la presenza di materiali per la comunità come foto, articoli e notizie, la disponibilità di audio e video e l'organizzazione di eventi per i membri della community stessa. Da
		Materiali per comunità virtuale	0.20	
		Eventi di intrattenimento per la comunità	0.10	
		Valutazione e condivisione esperienze d'acquisto e consumo	0.25	
		Concorsi, test, quiz	0.05	
		Audio, video e supporti 3D	0.10	
		Giochi e freebies	0.05	

				ultimo si è considerata la presenza sul sito di giochi e freebies, che non è stata considerata essenziale in questo caso.
--	--	--	--	---

Settore calzaturiero

MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Visibilità	0.20	Presenza sui motori di ricerca	0.40	Si è deciso di dare un peso maggiore alla presenza sui motori di ricerca, poiché è sempre necessario che un potenziale consumatore che cerca il sito dell'impresa, possa trovarlo senza alcuna difficoltà. È di estrema importanza, inoltre, la possibilità di effettuare social bookmarking e booksharing e di segnalare il sito ad altri utenti, in modo da generare traffico e allo stesso tempo far conoscere l'impresa e i suoi prodotti. Un'importanza relativa è stata assegnata all'utilizzo di keyword e description, alla variabile "link exchange" e alla presenza sui portali di settore: non è possibile attribuire un peso maggiore a quest'ultima, a causa della quasi totale inesistenza di portali ben curati e dedicati al mondo della moda e delle scarpe.
		Presenza sui portali di settore	0.05	
		Utilizzo dei tag "keyword" e "description"	0.05	
		Link exchange	0.05	
		Possibilità di segnalare il sito ad altri utenti	0.20	
		Social bookmarking/sharing	0.25	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Navigabilità	0.20	Motore di ricerca interno	0.20	Importanza sostanziale ricopre la costante presenza della barra di navigazione, di un orientamento del sito, di un motore di ricerca interno e della presenza di percorsi multipli di navigazione per favorire la permanenza all'interno del sito e facilitare la ricerca del consumatore. In particolar modo, nel settore delle calzature è utile poter navigare per collezione, per tipologia di scarpa (decolleté,
		Presenza costante barra di navigazione	0.25	
		Orientamento nel sito	0.20	
		Tag cloud	0.10	

		Percorsi multipli di navigazione	0.20	stivali, tacchi alti, ballerine..), per colore ricercato o per ultimi numeri disponibili. Minore importanza è attribuita al tag cloud e alla compatibilità con i browser.
		Compatibilità con i browser	0.05	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Immagine aziendale	0.10	Riconoscibilità della marca	0.35	È stato assegnato un peso elevato alla riconoscibilità della marca, la quale comprende la presenza di un marchio ben identificabile e, soprattutto, che riesca a rimanere impresso nella mente del potenziale consumatore; anche l'integrazione tra comunicazione online e offline è importante: è necessario che le imprese del settore informino l'utente sulle attività svolte anche al di fuori del web, quali campagne pubblicitarie, eventi e fiere. La presentazione della storia dell'impresa e del suo business può aiutare il consumatore a fidarsi dell'azienda stessa: i calzaturifici che fanno parte dei distretti industriali hanno solitamente una lunga tradizione alle spalle, che può conferire prestigio ed essere fonte di garanzia. Il punteggio più basso è stato assegnato alla presenza di una sezione per la rassegna stampa.
		Presentazione corporate	0.20	
		Comunicazione integrata	0.30	
		Press release e rassegna stampa	0.15	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Informazioni commerciali	0.15	Catalogo	0.30	Le informazioni commerciali, se ben strutturate possono indurre l'utente all'acquisto. È molto importante la presenza di un catalogo e di una scheda prodotto dettagliata con le specifiche del prodotto (materiale, colore, tacco, misure...). Risultano utili i suggerimenti di prodotti correlati o
		Scheda prodotto	0.30	
		Cross selling e trading up	0.20	
		Segnalazione di prodotti e promozioni	0.10	

		Informazioni di contatto	0.10	complementari come le borse o gli accessori; è necessaria, inoltre, la presenza di segnalazioni di prodotti e promozioni e delle informazioni di contatto.
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Gestione della transazione	0.15	Processo d'ordine chiaro e intuitivo	0.20	Deve essere assicurata la sicurezza delle transazioni, l'impresa deve fornire un supporto alle decisioni di acquisto del potenziale acquirente, le informazioni su sicurezza e privacy devono essere ben definite e consultabili e il processo di acquisto deve risultare semplice e chiaro.
		Info logistiche, sulla sicurezza e sulla privacy	0.20	
		Sicurezza delle transazioni	0.30	
		Supporto alle decisioni d'acquisto	0.25	
		Molteplici modalità di pagamento e consegna	0.05	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Customer service	0.05	Servizi informativi	0.20	Le micro-variabili cui è stata attribuita un'importanza maggiore riguardano la possibilità di interagire con l'azienda, la richiesta di feedback da parte dell'impresa e la presenza di servizi informativi. È stato poi assegnato un peso alla presenza di un'area utenti registrati; il peso minore è stato attribuito a servizi self-service, widget, mashup e app.
		Possibilità di interagire con l'azienda	0.30	
		Richiesta feedback	0.25	
		Area utenti registrati	0.10	
		Servizi self –service	0.05	
		Widget e mashup	0.05	

		App	0.05	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Qualità dei contenuti	0.10	Leggibilità dei contenuti	0.30	Si è deciso di dare una forte importanza alla leggibilità, alla presenza di immagini ed elementi grafici (quindi per esempio, dato il settore, la presenza di fotografie di scarpe nelle diverse angolazioni) e all'aggiornamento dei contenuti, soprattutto per quanto riguarda i possibili sconti applicati a determinati modelli o il caricamento delle nuove collezioni. Il linguaggio deve comunque essere chiaro e conciso, anche se in questo caso si è ritenuto di dover assegnare a tale variabile un peso più basso.
		Linguaggio chiaro e conciso	0.10	
		Immagini ed elementi grafici	0.30	
		Aggiornamento dei contenuti	0.30	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Comunità e intrattenimento	0.05	Strumenti di interazione per la comunità	0.20	È stata data importanza alla presenza di materiali e strumenti per l'interazione della community, e alla condivisione delle esperienze di acquisto e consumo: quest'ultimo è un punto fondamentale per quanto concerne l'acquisto di prodotti online poiché la valutazione del prodotto da parte di altri consumatori, se positiva, spinge il potenziale acquirente nella direzione dell'acquisto; nel settore calzaturiero, in particolare, se il compratore acquista la scarpa senza provarla non è sicuro della calzata e della qualità dei materiali quindi il parere di altre persone può divenire essenziale. Successivamente si è considerata la possibilità di realizzare eventi per la comunità e gli appassionati al mondo delle calzature e, da ultimo, la presenza di concorsi, test, quiz, audio e video, giochi.
		Materiali per comunità virtuale	0.25	
		Eventi di intrattenimento per la comunità	0.15	
		Valutazione e condivisione esperienze d'acquisto e consumo	0.25	
		Concorsi, test, quiz	0.05	
		Audio, video e supporti 3D	0.05	
		Giochi e freebies	0.05	

Settore accessori – moda

MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Visibilità	0.25	Presenza sui motori di ricerca	0.30	Si è ritenuto opportuno dare maggior peso alla presenza sui motori di ricerca poiché è sempre necessario che un potenziale consumatore che ricerca l'azienda riesca facilmente a trovarla, e, successivamente alla possibilità di social bookmarking, social booksharing e di segnalare il sito ad altri utenti; in questo caso un consumatore soddisfatto o un utente che apprezza i prodotti dell'impresa, può farli conoscere anche ad altri utenti, attivando un passaparola positivo per l'azienda, in modo da generare traffico. Un peso minore è stato attribuito all'utilizzo di keyword e description e, in seguito, è stata data minore importanza alla variabile "link Exchange" e alla presenza sui portali di settore: come nel settore calzaturiero, anche in questo caso ci troviamo di fronte alla quasi totale assenza di portali dedicati.
		Presenza sui portali di settore	0.05	
		Utilizzo dei tag "keyword" e "description"	0.10	
		Link exchange	0.05	
		Possibilità di segnalare il sito ad altri utenti	0.25	
Social bookmarking/sharing	0.25			
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Navigabilità	0.10	Motore di ricerca interno	0.20	Si sono ritenuti molto importanti la presenza costante della barra di navigazione, che aiuta l'utente nella visita al sito web e i percorsi multipli di navigazione: dato che la categoria degli accessori - moda comprende molti prodotti differenti, sarebbe utile, nei siti delle imprese di tale settore, fosse presente la possibilità di visualizzare il catalogo per macro-categorie (accessori, abbigliamento), per micro - categorie ossia per esempio per tipologia di prodotto (borse, scarpe, bracciali,...), ma anche per ultimi arrivi o prodotti in promozione.
		Presenza costante barra di navigazione	0.25	
		Orientamento nel sito	0.20	
		Tag cloud	0.05	
		Percorsi multipli di navigazione	0.25	
		Compatibilità con i browser	0.05	

				L'orientamento nel sito e il motore di ricerca interno, come sempre, aiutano il visitatore durante la navigazione. Un peso minore è stato assegnato alla presenza di tag cloud e alla compatibilità con i browser.
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Immagine aziendale	0.10	Riconoscibilità della marca	0.35	Si è attribuito un forte peso alla riconoscibilità della marca e alla presenza di una comunicazione integrata: la comunicazione sul web degli eventi e delle attività intraprese dall'impresa offline sono molto importanti per trasmettere al visitatore i valori e l'immagine aziendale. La presentazione corporate, inoltre, può aiutare a infondere fiducia nel consumatore; alcune imprese analizzate sono caratterizzate da una forte tradizione alle spalle ma hanno deciso di rinnovarsi e creare nuovi business: una buona presentazione aziendale, con attenzione alla storia e alla tradizione può aiutare il consumatore ad avere una buona aspettativa anche per quanto riguarda i nuovi prodotti. Da ultimo è stato assegnato un punteggio alla presenza di una rassegna stampa.
		Presentazione corporate	0.25	
		Comunicazione integrata	0.30	
		Press release e rassegna stampa	0.10	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Informazioni commerciali	0.20	Catalogo	0.30	I pesi maggiori sono stati assegnati alla presenza di un buon catalogo e di una scheda prodotto completa e chiara; a seguire si attribuisce importanza alla segnalazione di prodotti in promozione e alle politiche di cross selling e trading up: quando un potenziale
		Scheda prodotto	0.30	
		Cross selling e trading up	0.15	
		Segnalazione di prodotti e	0.15	

		promozioni		acquirente giunge al carrello, è molto utile che gli vengano indicati prodotti correlati o complementari, in modo da spingerlo a realizzare un acquisto più consistente qualora fosse interessato alle segnalazioni. Anche la disponibilità di informazioni logistiche e di contatto esaustive è indispensabile.
		Informazioni di contatto	0.10	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Gestione della transazione	0.15	Processo d'ordine chiaro e intuitivo	0.20	Qualunque sia il settore in analisi, quando un sito offre un servizio di commercio elettronico, è necessario che sia assicurata la sicurezza delle transazioni, altrimenti il potenziale acquirente non avrà abbastanza fiducia per effettuare acquisti online; il supporto alle decisioni d'acquisto è indispensabile, le informazioni sulla sicurezza e sulla privacy devono essere chiare e in evidenza e il processo d'ordine deve risultare lineare e semplice, in modo da non confondere l'utente e portarlo al carrello senza che egli riscontri alcuna difficoltà. Un punteggio di minore è stato attribuito alle molteplici modalità di pagamento e consegna.
		Info logistiche, sulla sicurezza e sulla privacy	0.20	
		Sicurezza delle transazioni	0.30	
		Supporto alle decisioni d'acquisto	0.25	
		Molteplici modalità di pagamento e consegna	0.05	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Customer service	0.05	Servizi informativi	0.25	Si è attribuita l'importanza maggiore alla possibilità di interagire con l'azienda: nel caso degli accessori moda personalizzabili, il contatto tra utente e impresa è essenziale per la buona riuscita della customizzazione del prodotto in base alle esigenze dell'acquirente. È necessaria, inoltre, la presenza di servizi informativi quali FAQ, informazioni sull'assistenza e sulle garanzie; non è da tralasciare la
		Possibilità di interagire con l'azienda	0.30	
		Richiesta feedback	0.20	
		Area utenti registrati	0.10	

		Servizi self –service	0.05	richiesta di feedback da parte dell'impresa e la presenza di un'area dedicata agli utenti registrati. Il peso minore è stato attribuito alla presenza di servizi self-service, di widget e mashup e di applicazioni.
		Widget e mashup	0.05	
		App	0.05	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Qualità dei contenuti	0.10	Leggibilità dei contenuti	0.30	I pesi assegnati alle micro-variabili che caratterizzano la qualità dei contenuti sono gli stessi utilizzati per il settore calzaturiero: anche in questo caso, infatti, è importante che i contenuti siano leggibili e aggiornati (collezioni e nuovi prodotti) e che siano presenti immagini dei diversi prodotti. Il linguaggio utilizzato deve inoltre essere chiaro e conciso, anche se tale variabile si ritiene di minore importanza.
		Linguaggio chiaro e conciso	0.10	
		Immagini ed elementi grafici	0.30	
		Aggiornamento dei contenuti	0.30	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
	0.05	Strumenti di interazione per la comunità	0.25	Si è deciso di dare una forte importanza agli strumenti di interazione per la comunità e, a seguire, ai materiali e agli eventi per la comunità stessa e alla possibilità di condivisione delle esperienze di consumo: questo perché il target di riferimento delle aziende prese in considerazione è molto giovane e interessato al fashion e risulta quindi propenso a legare e creare una community, per scambiare pareri e opinioni sui prodotti dell'azienda o sulle tendenze del mondo della moda in generale. Da ultimo si è considerata la presenza di concorsi, test, quiz, audio, video e giochi.
		Materiali per comunità virtuale	0.20	
		Eventi di intrattenimento per la comunità	0.20	
		Valutazione e condivisione esperienze d'acquisto e consumo	0.20	
		Concorsi, test, quiz		
		Audio, video e supporti 3D	0.05	
		Giochi e freebies	0.05	

Settore arredamento

MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Visibilità	0.15	Presenza sui motori di ricerca	0.25	È stato assegnato un peso maggiore alla presenza sui motori di ricerca e sui portali di settore. L'utente che conosce i prodotti dell'impresa tramite informazioni raccolte sui portali di settore, è un potenziale consumatore poiché, nel momento in cui entra in un portale relativo all'arredamento e al design ha già in mente un'idea ben precisa di ciò che cerca o comunque è appassionato degli argomenti trattati: una buona presenza dell'impresa all'interno di tali portali può generare, quindi, una comunicazione efficace. Si è poi data importanza alla possibilità di condivisione dei contenuti e, in seguito di segnalazione del sito agli altri utenti: soprattutto per quanto riguarda i prodotti caratterizzati da un processo d'acquisto piuttosto elaborato, il passaparola è molto incisivo. Successivamente si è assegnato un peso all'utilizzo di keyword e description e, da ultimo al link Exchange.
		Presenza sui portali di settore	0.25	
		Utilizzo dei tag "keyword" e "description"	0.10	
		Link exchange	0.05	
		Possibilità di segnalare il sito ad altri utenti	0.15	
Social bookmarking/sharing	0.20			
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Navigabilità	0.15	Motore di ricerca interno	0.25	Si è attribuita importanza maggiore al motore di ricerca interno, in modo che il visitatore, tra i tanti prodotti presentati dalle imprese di arredamento, possa cercare ciò che desidera; a seguire si rileva l'estrema importanza della presenza costante della barra di navigazione e dell'orientamento nel sito, che facilitano la navigazione semplice e veloce da parte dell'utente e dei percorsi
		Presenza costante barra di navigazione	0.20	
		Orientamento nel sito	0.20	
		Tag cloud	0.10	

		Percorsi multipli di navigazione	0.20	multipli di navigazione: in questo settore, infatti, è importante che il consumatore possa visualizzare i prodotti per tipo (per esempio tavoli, letti, sedie,..) o per ambiente (arredo bagno, living, cucine,..). A seguire la presenza di tag cloud e la compatibilità con i browser.
		Compatibilità con i browser	0.05	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Immagine aziendale	0.10	Riconoscibilità della marca	0.30	È stato assegnato un forte peso alla riconoscibilità della marca, in quanto risulta sempre importante che il logo e il nome dell'impresa siano presenti e ben visibili in ogni pagina del sito e che le scelte grafiche utilizzate siano coerenti con l'immagine dell'impresa; la stessa importanza è stata attribuita alla comunicazione integrata. In seguito si è attribuito un punteggio inferiore, ma pur sempre alto, alla presenza di una presentazione corporate e di una rassegna stampa che rafforzino l'immagine aziendale e mantengano elevato il livello di visibilità dell'azienda.
		Presentazione corporate	0.20	
		Comunicazione integrata	0.30	
		Press release e rassegna stampa	0.20	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Informazioni commerciali	0.15	Catalogo	0.25	Assume importanza la presenza di un ampio catalogo e di una scheda prodotto dettagliata, che fornisca informazioni precise sui materiali utilizzati e sulla struttura dei mobili. È inoltre importante la presenza di politiche di cross selling e trading up e la segnalazione di prodotti e promozioni: se un potenziale consumatore visualizza un determinato prodotto, può essere utile suggerirgli la consultazione delle schede relative a prodotti correlati o complementari. Un punteggio inferiore è stato assegnato alle informazioni di contatto presenti nel sito.
		Scheda prodotto	0.25	
		Cross selling e trading up	0.20	
		Segnalazione di prodotti e promozioni	0.20	
		Informazioni di contatto	0.10	

MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Gestione della transazione	0.10	Processo d'ordine chiaro e intuitivo	0.20	Le informazioni che un sito fornisce riguardo al processo di acquisto online necessitano di essere precise e molto chiare, in modo da dare sicurezza al consumatore ed indurlo all'acquisto, a maggior ragione nel settore dell'arredamento, dove i prodotti sono costosi e soggetti ad un processo di acquisto lungo ed elaborato. È stato assegnato il peso maggiore alle micro variabili "sicurezza delle transazioni" e "supporto alle decisioni di acquisto": in particolare, è molto importante che nell'acquisto di mobili online vi sia la possibilità di richiedere consulenza prima di acquistare un determinato prodotto o per la progettazione di un determinato spazio abitativo. Il processo d'ordine deve essere chiaro e intuitivo e il sito deve fornire informazioni logistiche, sulla sicurezza e sulla privacy complete. Inoltre è importante vi sia la possibilità per il consumatore di scegliere tra differenti modalità di pagamento e soprattutto di consegna: quando si tratta di mobili e complementi d'arredo la consegna può essere un punto fondamentale per l'acquisto soprattutto se essa comprende il montaggio dei prodotti.
		Info logistiche, sulla sicurezza e sulla privacy	0.20	
		Sicurezza delle transazioni	0.25	
		Supporto alle decisioni d'acquisto	0.25	
		Molteplici modalità di pagamento e consegna	0.10	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Customer service	0.15	Servizi informativi	0.20	Si è attribuita importanza alla presenza di servizi informativi (FAQ, newsletter, informazioni su garanzie dei prodotti, store locator, ...), ai servizi self-service, che in questo caso possono essere sia il tracking dell'ordine, sia la richiesta di una consulenza o una
		Possibilità di interagire con l'azienda	0.20	
		Richiesta feedback	0.10	

		Area utenti registrati	0.15	progettazione direttamente dal sito o la presenza, per esempio di un simulatore per la creazione di una particolare stanza, alla possibilità di interagire con l'azienda per problematiche o dubbi pre e post-acquisto: in questo caso l'interazione risulta essenziale poiché, come già abbiamo detto precedentemente, acquistare un mobile non è cosa facile e spesso è necessaria l'assistenza degli esperti dell'impresa. È inoltre importante la presenza di un'area utenti registrati e la richiesta di feedback da parte dell'impresa; allo stesso modo si considera importante la presenza di applicazioni e, a seguire, la presenza di widget e mashup.
		Servizi self –service	0.20	
		Widget e mashup	0.05	
		App	0.10	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Qualità dei contenuti	0.10	Leggibilità dei contenuti	0.25	Quando un utente visita qualsiasi tipo di sito web, si aspetta di trovare contenuti leggibili e un linguaggio chiaro, in modo che la sua lettura sia facilitata. In particolar modo, si è attribuita importanza alla presenza di immagini e di elementi grafici: dato che si stanno analizzando siti web del settore arredamento e design, si ritiene importante la presenza di immagini differenti, quali le diverse angolazioni dei prodotti, la collocazione degli stessi negli ambienti o la rappresentazione dello spazio arredato in contesti di vita quotidiana. Chiaramente l'aggiornamento dei contenuti rimane essenziale in ogni caso.
		Linguaggio chiaro e conciso	0.25	
		Immagini ed elementi grafici	0.30	
		Aggiornamento dei contenuti	0.20	
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Comunità	0.10	Strumenti di interazione per la	0.20	L'analisi della presenza di comunità e strumenti per

intrattenimento	comunità		l'intrattenimento della stessa ha portato a dare un peso uguale agli strumenti di interazione, ai materiali, alla valutazione delle esperienze di acquisto e agli eventi di intrattenimento: in particolar modo per quanto riguarda l'arredo e il design, un'esperienza positiva di acquisto e di vita quotidiana con i prodotti acquistati può essere utile ai potenziali consumatori che vanno ad acquistare un bene duraturo e solitamente non sostituito in tempi brevi. La presenza di audio, video e supporti 3D può aiutare il visitatore a visualizzare il prodotto nel suo collocamento all'interno di un'area particolare o di uno spazio progettato e arredato. Si è attribuito un peso minore alla presenza di concorsi, giochi, test e quiz.
	Materiali per comunità virtuale	0.20	
	Eventi di intrattenimento per la comunità	0.20	
	Valutazione e condivisione esperienze d'acquisto e consumo	0.20	
	Concorsi, test, quiz	0.05	
	Audio, video e supporti 3D	0.10	
	Giochi e freebies	0.05	

BIBLIOGRAFIA

Ajmera, H. (2013). *Social Media facts, figures and statistics 2013*. [online]. Disponibile su: <http://blog.digitalinsights.in/social-media-facts-and-statistics-2013/0560387.html> [data di accesso: 07/10/2013]

ANCI, 2012. *Le filiere del calzaturiero Made in Italy: un patrimonio da difendere e rilanciare*. [online]. Disponibile su: <http://www.ambrosetti.eu/it/notizie/2012/studio-strategico-sul-settore-calzaturiero> [data accesso: 20/11/2013].

Andersen O., & Buvik A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11(3), 347–363.

Armario J.M., & Ruiz D.M., & Armario E.M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium- sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.

Audiweb. (2012). *Audiweb pubblica i risultati della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia e i dati di audience del mese di dicembre 2012*. [online]. Disponibile su: http://www.audiweb.it/cms/attach/audiweb_cs_290113.pdf [data accesso: 05/10/2013].

Aulicino D. (2005). *Le strategie dell'internazionalizzazione*. [online]. Disponibile su: http://www.impreses.intesasanpaolo.com/portallmpn0/pdf/Gazz_23_06_05.pdf [data accesso 04/09/2013]

Barney J.B. (2006). *Risorse, competenze e vantaggi competitivi. Manuale di strategia aziendale*. Roma, Carocci Editore.

Beckinsale M., & Levy M. (2004). SMEs and Internet Adoption Strategy: Who Do SMEs Listen To?. [online]. Disponibile su: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20040016.pdf> [data accesso: 24/09/2013].

Bell J., & Deans K., & Ibbotson P., & Sinkovics R.R. (2001). Towards the 'internetalization' of international marketing education. *Marketing Education Review*, 11(3), 69-79.

Bell J., Loane S. (2010). 'New-wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalisation. *Journal of Marketing Management*, 26 (3/4), 213-229.

Berenschot B. (2005). *Modelli di management. Idee e strumenti*. Milano, Pearson Italia.

Berry M., & Brock J.K-U. (2004). Marketspace and the Internationalisation Process of the Small Firm. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 187-216.

Bertoli M. (2012). *Web marketing per le PMI. Fare business con SEO, email marketing , Google, Facebook & co*. Milano, Hoepli.

Bialek A. R., & Smedresman S.M. (2008). Internet Risk Management: A Guide to Limiting Risk Through Web Site Terms and Proactive Enforcement. *Intellectual Property & Technology Law Journal*, 20(11), 1-13.

Blythe J. (2006). *Fondamenti di marketing*. Milano, Pearson Italia.

Branzi A. (2012). *Il settore arredo-casa resta un vanto del paese*. [online]. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-04-16/settore-arredocasa-resta-vanto-132748.shtml?uuid=AbaNExOF> [data accesso: 23/12/2013].

Brouthers K., & Nakos G. (2004). Sme entry mode choice and performance: a transaction cost perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28 (3), 229-247.

Buckley P.J., & Casson M.C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Oxford, Macmillan.

Carboni, G. (2013). *Social Media e internazionalizzazione: impostare una strategia*. [online] Disponibile su: <http://gabbariele.weevo.it/social-media-e-internazionalizzazione-impostare-una-strategia/>. [data accesso: 28/09/2013].

Caroli M. G. (2000). *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*. Milano, Franco Angeli.

Caroli M., & Lipparini A. (2002). *Piccole imprese oltre confine*. Roma, Carocci Editore.

Caroli M.G. (2007). *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese. Un'indagine empirica sulle imprese del Lazio*. Milano, Franco Angeli.

Cedrola E., & Battaglia L. (2011). Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni, innovazione. *Sinergie*, 85, 71-92.

Cedrola E., & Battaglia L., & Tzannis A. (2008). *Piccole e medie imprese italiane oltre confine: un'indagine empirica*. [online]. Disponibile su http://www.escp-eap.eu/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/It/Cedrola_Battaglia_Tzannis.pdf [data accesso: 30/08/2013].

Cenciarini R.A., & Dallochio M., & Dell'Acqua A., & Etro L.L. (2005). *Le PMI italiane: un quadro introduttivo*. [online]. Disponibile su: <http://www.intertic.org/ItalianPapers/Bocconi.pdf> [data accesso 10/08/2013]

Centro Studi CNA. (2011). *Le PMI e la sfida della internazionalizzazione. Analisi e proposte di policy*. [online]. Disponibile su: <http://www.cna.it/Materiali/Home-page/Le-PMI-e-la-sfida-dell-internazionalizzazione> [data accesso: 11/08/2013].

Centro Studi CNA. (2013). *Piccole imprese, Esportazioni e Internazionalizzazione*. [online]. Disponibile su: http://www.uil.it/artigianato/documenti/News/2013/News_20130717.pdf [data accesso: 11/08/2013].

Chaffey D. (2001). *Internet marketing*. Milano, Apogeo.

Charlton, G. (2011). "Why do consumers abandon online purchases" [online]. Disponibile su: <http://econsultancy.com/it/blog/7730-why-do-consumers-abandon-online-purchases> [data accesso: 08/10/2013]

Chiappini F. (2012). *E-commerce: Come realizzare un e-commerce di successo e guadagnare online*. [s.l.], Editoria Mobile.

Chimenti R. (2010). *Crea il tuo e-commerce con Joomla! & Virtuemart*. Milano, Hoepli Editore.

Chimera M. (2013). *Instagram diventerà una piattaforma commerciale, parola del CEO Kevin Systrom*. [online]. Disponibile su: <http://comunitadigitali.blogosfere.it/2013/09/instagram-diventera-una-piattaforma-commerciale-parola-del-ceo-kevin-systrom.html> [data accesso: 14/10/2013].

Commissione Europea. (2006). *La nuova definizione di PMI: Guida dell'utente e modello di dichiarazione* [online]. Disponibile su: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_it.pdf [data accesso 19/08/2013]

Constantinides E., & Fountain S. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9, 231-244.

Cortesi A., & Alberti F., & Salvato C. (2004). *Le piccole imprese*. Roma, Carocci Editore.

Danova T. (2013). *Why The Smart Watch Market Is Poised To Explode As It Draws Millions Of Consumers Into Wearable Computing*. [online]. Disponibile su: <http://www.businessinsider.com/global-smartwatch-sales-set-to-explode-2013-9> [data accesso: 18/11/2013].

De Luca A. (2008). PMI, Internet e web strategy. *Pmi*, 9, 32-36.

De Luca A. (2009). *Innovazione e competitività delle PMI in Italia. Metodi e modelli di mercato*. Milano, Franco Angeli.

Depperu D. (1993). *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*. Milano, Egea.

Di Carlo G. (2000). *Internet marketing. Strategie di mercato e di comunicazione sul Web*. Milano, Etas.

Di Meo A., & Beretta L.C., & Gandellini G. (2008). *Il management dell'internazionalizzazione*. II edizione. [online]. Disponibile su: http://www.confindustria.pu.it/file.html?_id1=20&_id2=0000008329.pdf [data accesso: 02/09/2013]

Dunning, J.H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. London, Allen & Unwin.

Esposito G.F. (2003). *La globalizzazione dei piccoli. Fattori di competizione e promozione dell'internazionalizzazione per le PMI*. Milano, Franco Angeli.

- Etemad H. (2004). (a cura di). *International Entrepreneurship in Small and Medium Size Enterprises: Orientation, Environment and Strategy*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing
- EUROSTAT. (2012). Structural business statistics overview [online]. Disponibile su: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Structural_business_statistics_overview [data accesso 19/08/2013]
- Evans D.S., & Schmalensee R. (2010). Failure to Launch: Critical Mass in Platform Businesses. *Review of Network Economics*, 9(4), 1-28.
- Faraldi A., & Tardito M., & Vos M. (2011). *Fattore Internet* [online]. Disponibile su: <http://www.fattoreinternet.it/pdf/Fattore%20internet-2011.pdf> [data accesso 20/09/2013]
- Foglio A. (2002). *E-commerce e web marketing: strategie di web marketing e tecniche di vendita in Internet*. Milano, Franco Angeli.
- Foglio A. (2010). *E-commerce e web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet*. Milano, Franco Angeli.
- Frąckiewicz E., & Grzesiuk A. (2013). Model of the SME's internationalization through e-commerce. Preliminary verification and development of the model. *International Journal of Management Cases*, 15(2), 59.
- Francioni B., & Egidi G.M. (2012). Selezione dei mercati esteri e performance in ambito internazionale: una ricerca sulle micro e piccole imprese. [online]. Disponibile su: http://www.quaderniartigianato.com/wp-content/uploads/2012/10/05_Selezione-dei-mercati-esteri-e-performance.pdf [data accesso: 25/09/2013].
- Fumagalli G.M. (2002). Pmi in Internet. *Largo Consumo*, 3, 6-7.
- Galassi E., & Provini A. (2002). PMI, distretti e Internet: ma è proprio vero che l'Italia è in ritardo?. *Sistemi & impresa*, 5, 117-119.
- Ghislandi R. (2012). *Il manuale dell'e-commerce*. Milano, Apogeo.
- Giudice A.F. (2012). *Il volo dei calabroni*. Milano, Franco Angeli.

Gulizia S. (2012). *Instagram è più potente di Twitter, guest post di Gianpiero Riva*. [online]. Disponibile su: <http://comunitadigitali.blogosfere.it/2012/09/instagram-pi-potente-di-twitter-guest-post-di-gianpiero-riva.html> [data accesso: 14/10/2013].

Hamill J., & Gregory K. (1997). Internet marketing in the internationalisation of UK SMEs. *Journal of Marketing Management*, 13 (1/3), 9-28.

HInson R., & Abor J. (2005). Internationalizing SME nontraditional exporters and their Internet use idiosyncrasies. *Perspectives on Global Development and Technology*, 4(2), 229-244

Hofstede G. (1985). The interaction between National and organizational value systems. *Journal of management studies*, 22(4), 347-357.

Hollensen S. (2007). *Global Marketing: a decision oriented approach*. Harlow, Pearson Education.

Hollesen S.(2001). *Global Marketing: A Market-responsive Approach*. Upper Saddle River, Prentice Hall.

Hymer S. H. (1960). *The International Operations of National Firms, a Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MIT Press.

IPSO. (2011). *Il futuro del Made in Italy. La voce degli italiani e degli esperti*. [online]. Disponibile su: https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cameramoda.it%2Fit%2Fdocument%2F28%2F&ei=XmCTUtkKYP-4QTN3YGgBw&usg=AFQjCNFfvBiGoeMgxy3KeqM5vewKGSFHjQ&sig2=blkubX7mBts9o_HTVfvXfw&bvm=bv.56988011,d.bGE [data accesso: 25/11/2013].

Istituto Guglielmo Tagliacarne. (2007). *Osservatorio sul sistema moda in Italia*. [online]. Disponibile su: http://www.assicor.org/upload/File/1193130671-Report_SistemaModa_Giugno2007_Assicor.pdf [data accesso: 25/11/2013].

Jaw Y-L., & Chen C-L. (2006). The influence of the Internet in the internationalization of SMEs in Taiwan. *Human System Management*, 25, 167-183.

Kaplan M., & Haenlein M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

Kobrin S.J. (2001). Territoriality and the governance of Cyberspace. *Journal of International Business Studies*, 32(4), 687–704

Kotler P., & Armstrong G. (2010). *Principi di Marketing. 13^a edizione*. Milano, Pearson Prentice Hall.

La Bella A., & Battistoni E. (2008). *Economia e organizzazione aziendale*. Milano, Apogeo.

La Cava D. (2013). *Quanto può valere il mercato degli smartwatch?* [online]. Disponibile su: <http://newsbusinessnews.blogspot.it/2013/10/smartwatch-prezzo-smartphone-tecnologia.html> [data accesso: 18/11/2013].

Lazzarin D. (2013). *L'eCommerce B2c italiano cresce del 18%. Boom di acquisti da Mobile*. [online]. Disponibile su: http://www.ict4executive.it/executive/approfondimenti/l-ecommerce-b2c-italiano-cresce-del-18-boom-di-acquisti-da-mobile_43672152204.htm [data accesso: 28/12/2013].

Loane S. (2005). The role of the internet in the internationalization of small and medium sized companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (4), 263-277.

Loro E. (2013). *Instagram: cos'è e come funziona?*. [online]. Disponibile su: <http://comunicazionedigitale.wordpress.com/2013/07/25/instagram-cose-e-come-funziona/> [data accesso: 14/10/2013].

Madhok A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 39-61.

Maiorino S. (2006). *Le strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*. Milano, Editrice Le Fonti.

Manfreda A. (2011). Le PMI italiane nello scenario europeo. *Parma Economica*, 2, 78-87.

Marangoni A. (2001). Opportunità e rischi di "Internet" nelle pmi. *Pmi*, 1, 39-45.

- Marchi G., & Nardin G. (2004). (a cura di). *Internet nell'industria dell'abbigliamento. Esperienze nel distretto carpigiano e nel sistema moda italiano*. Milano, Franco Angeli.
- Mariotti S., & Mutinelli M. (2003). *La crescita internazionale per le pmi. Strumenti, modelli e strategie per conquistare i mercati*. Milano, Il Sole 24 ore.
- Massarotto M. (2011). *Social Network. Costruire e comunicare identità in Rete*. Milano, Apogeo.
- McDougall P.P., & Oviatt B.M.(1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-62.
- Mehrtens J., & Cragg P., & Mills A. (2001).A model of Internet adoption by SMEs. *Information and Management*, 39 (3), 165-176.
- Moini H., & Tesar G. (2005). The internet and internationalization of smaller manufacturing enterprises. *Journal of Global Marketing*, 18 (3/4), 79-94.
- Monte dei Paschi di Siena. (2010). *Settori economici e distretti industriali. I distretti calzaturieri in Italia: realtà e prospettive*. [online]. Disponibile su: <http://www.mps.it/NR/rdonlyres/F629D477-4DE1-4A88-8284-B2ED869CEFE8/0/IDISTRETTICALZATURIERIINITALIA.pdf> [data accesso: 20/11/2013].
- Musso F., & Francioni B. (2012). How do smaller firms select foreign markets?. *International Journal of Marketing Studies*, 4(6), 44-53.
- Musso, F. (2006). Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese. *Sinergie*, 69, 61-85.
- Nanut V., & Tracogna A. (2003). *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*. [online]. Disponibile su: http://www.sinergiejournal.it/index.php?option=com_content&view=article&id=228&Itemid=239 [data accesso 02/09/2013]
- Ohmae K. (1998). (a cura di). *Il senso della globalizzazione. Prospettive di un nuovo ordine mondiale*. Milano, Etas Libri.

Panigada V. (2013). *Italia: settore calzature chiude un 2012 difficile, pesa calo domanda interna*. [online]. Disponibile su:

http://www.finanza.com/Finanza/Notizie/Italia/Italia/notizia/Italia_settore_calzature_chiude_un_2012_difficile_pesa_cal-397465 [data accesso: 20/11/2013].

Pauluzzo R., & Mason M.C. (2009). Smes: the path towards International success. *Oxford Journal*, 8(1), 151-167.

Pepe C. (1984). *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese*. Milano, Franco Angeli.

Perlmutter H.V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.

Pezderka N., & Sinkovics R.R. (2011). A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization. *International Business Review*, 20(4), 409-422.

Policy Brief OCSE. (2000). *Piccole e medie imprese: forze locali, capacità mondiali*. [online]. Disponibile su: <http://www.oecd.org/industry/smes/1918315.pdf> [data accesso: 23/09/2013].

Prati G. (2008). *Internet, una risorsa per le PMI* [online]. Disponibile su: http://www.ctcformazione.com/articoli/2008/art_4_2.pdf [data accesso 18/08/2013]

Prunesti A. (2010). *Enterprise 2.0. Modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda*. Milano, Franco Angeli.

Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE del 6 Maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese.

Rapporto CRANEC. (2008). *L'internazionalizzazione del sistema industriale italiano. Una sfida vincente delle PMI e dei distretti italiani* [online]. Disponibile su: http://centridiricerca.unicatt.it/cranec_libro_def_INTERNAZIONAL.pdf [data accesso 10/08/2013]

Rapporto ICE. (2013). *L'italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2012-2013*. [online]. Disponibile su: http://www.ice.gov.it/statistiche/pdf/Rapporto_ICE_2012-2013.pdf [data accesso: 25/11/2013].

Rapporto Istat. (2013). *9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit. Primi risultati. Anno 2011*. [online]. Disponibile su: http://censimentoindustriaeservizi.istat.it/istatcens/wp-content/uploads/2013/07/Fascicolo_CIS_PrimiRisultati_completo.pdf [data accesso: 14/09/2013].

Rapporto Istat. (2013). *Rapporto annuale 2013. La situazione del Paese*. [online]. Disponibile su: http://www.istat.it/it/files/2013/05/Rapporto_annuale_2013.pdf [data accesso: 03/10/2013].

Rapporto Nielsen. (2013). *Watch and Buy Report- Maggio 2013*. [online]. Disponibile su: http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/Italy/reports/2013/Nielsen_Watch_Buy_Report_May_2013.pdf [data accesso: 05/10/2013].

Redazione Mondo PMI. (2013). *Instagram per le PMI: le cinque mosse vincenti!*. [online]. Disponibile su: http://www.credimpresafuturo.it/mondopmi/crescita-pmi/instagram-per-le-pmi-le-cinque-mosse-vincenti_3992/ [data accesso: 14/10/2013].

Redazione PMI.it. (2011). *Come entrare in Google Plus*. [online]. Disponibile su: <http://www.pmi.it/tecnologia/software-e-web/news/9361/come-entrare-in-google-plus.html> [data accesso: 14/10/2013].

Reid S.D. (1983). Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 1(2), 44-56.

Report BCG. (2011). *Fattore internet. Come Internet sta trasformando l'economia italiana*. [online]. Disponibile su: <http://www.fattoreinternet.it/pdf/Fattore%20internet-2011.pdf> [data accesso: 24/09/2013].

Report Casaleggio e Associati. (2013). *E-commerce in Italia 2013*. [online]. Disponibile su: <http://www.casaleggio.it/pubblicazioni/focus/Focus-E-commerce-2013-Web.pdf> [data accesso: 12/10/2013].

Report Istat. (2001). *8° Censimento generale dell'industria e dei servizi. 22 Ottobre 2001*. [online]. Disponibile su: http://www.istat.it/it/files/2011/01/Volume_Distretti1.pdf [data accesso: 10/09/2013].

Report Istat. (2005). *I sistemi locali del lavoro. Censimento 2001. Dati definitivi*. [online]. Disponibile su: <http://www.istat.it/it/archivio/7117> [data accesso: 10/09/2013].

Report Istat. (2009). *Struttura e dimensione delle imprese. Archivio Statistico delle imprese attive (ASIA). Anno 2007*. [online]. Disponibile su: http://www3.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20090713_00/Asia2007Rev2.pdf [data accesso: 14/09/2013].

Report Istat. (2010). *Struttura e dimensione delle imprese. Archivio Statistico delle imprese attive (ASIA). Anno 2008*. [online]. Disponibile su: <http://www.istat.it/it/archivio/4870> [data accesso: 14/09/2013].

Report Istat. (2011). *Struttura e dimensione delle imprese attive. Archivio Statistico delle imprese attive (ASIA). Anno 2009*. [online]. Disponibile su: <http://www.istat.it/it/files/2011/06/Report.pdf> [data accesso: 14/09/2013]

Report Istat. (2012). *Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese*. [online]. Disponibile su: <http://www.istat.it/it/archivio/77714> [data accesso: 05/10/2013]

Report Istat. (2012). *Rapporto annuale 2012. La situazione del Paese*. [online]. Disponibile su: <http://www.istat.it/it/files/2012/05/Rapporto-annuale-2012.pdf> [data accesso: 10/09/2013].

Report Istat. (2012). *Struttura e dimensione delle imprese. Archivio Statistico delle imprese attive (ASIA). Anno 2010*. [online]. Disponibile su: <http://www.istat.it/it/archivio/64179> [data accesso: 14/09/2013].

Ricciardi A. (2011). *Le PMI localizzate nei distretti industriali: vantaggi competitivi, evoluzione organizzativa, prospettive future*. [online]. Disponibile su: http://www.quaderniartigianato.com/wp-content/uploads/2011/05/4_A.Ricciardi-Le-PMI-localizzate-nei-distretti_N%C2%B054.pdf [data accesso: 05/09/2013].

Rohlf J.H.(2003). *Bandwagon effects in high-technology industries*. Cambridge, MIT PRESS.

Rosson P.J., & Varaldo R. (1992). *I profili gestionali delle imprese esportatrici*. Milano, Giappichelli.

Rudarakanchana N. (2013). *Smart Watch Markets: Key Things To Know, According to Citi Analysts, After Samsung Galaxy Gear Debut*. [online]. Disponibile su: <http://www.ibtimes.com/smart-watch-markets-key-things-know-according-citi-analysts-after-samsung-galaxy-gear-debut-1406506> [data accesso: 18/11/2013].

Russo G. (1996). *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli. Guida per gli operatori*. Milano, Franco Angeli.

Salvioli, L. (2012). *Facebook raggiunge un miliardo di utenti. La doppia sfida: ricavi ed espansione ad Est*. [online]. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2012-10-04/facebook-raggiunge-miliardo-utenti-141115.shtml> [data di accesso: 07/10/2013].

Santarelli E., D'Altri S. (2003). *The diffusion of e-commerce among SMEs: theoretical implications and empirical evidence*. [online]. Disponibile su: <http://www2.dse.unibo.it/santarel/SBEJ2003.pdf> [data accesso: 20/09/2013]

Sinkovics R., & Bell J. (2005). Current perspectives on international entrepreneurship and the Internet. *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (4), 247-249.

Sinkovics R.R., & Penz E. (2005). Empowerment of SME websites – Development of a web-empowerment scale and preliminary evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (4), 303-315.

SMI- Sistema Moda Italia. (2013). *Il settore tessile-moda italiano nel 2012-2013*. [online]. Disponibile su: <http://www.sistemamodaitalia.com/Sys/Src/DwnVer.asp?fInfCod=10473> [data accesso: 26/11/2013].

SMI-Sistema Moda Italia. (2013). *Il settore tessile-moda italiano nel 2013*. [online]. Disponibile su: <http://www.sistemamodaitalia.com/Sys/Src/DwnVer.asp?fInfCod=10950> [data accesso: 26/11/2013].

Stelzner M. (2013). *Social Media Marketing Industry Report. How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses*. [online]. Disponibile su: <http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2013.pdf> [data accesso: 12/10/2013].

Sukumar A.C., & Edgar D. (2009). E-business, SMEs and risks: towards a research agenda. *International Journal of Management Innovation Systems*, 1(2), 1-19.

Unioncamere (2005). *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana. Rapporto 2004. Il ruolo dell'imprenditoria minore. Una analisi in prospettiva*. Milano, Franco Angeli

Vento, A. (2013). *Google+: cos'è, come iscriversi e soprattutto come funziona*. [online]. Disponibile su: <http://pianetasocial.it/come-iscriversigooglegplus/#sthash.0gJqah28.DIyaBDun.dpbs> [data accesso: 14/10/2013]

Venturi A., & Corvino G. (2009). *Web marketing per le PMI. Guida alle nuove opportunità di business e comunicazione*. Trento, Editrice UNI Service.

Venzin M., & Lojacono G., & Foce Massa Saluzzo F. (2007). *Crescere all'estero: una strada possibile per le PMI*. [online]. Disponibile su: <http://images.co.camcom.gov.it/f/pubblicazioni/ve/venzin1009.pdf> [data accesso: 16/09/2013].

Vescovi T. (2007). *Il marketing e la rete. La gestione integrata del Web nel business: comunicazione, e-commerce, sales management, business-to-business*. Milano, Il Sole 24 ore.

Vescovi T., & Iseppon M. (2002). L'evoluzione di Internet come strumento di comunicazione e di marketing nelle imprese minori. *Micro & Macro Marketing*, 3, 509-522.

Vianelli D., & De Luca P., Pegan G. (2012). *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*. Milano, Franco Angeli.

Vinciarelli F. (2013). *Google Plus per le aziende: ecco le novità*. [online]. Disponibile su: <http://www.pmi.it/tecnologia/software-e-web/news/61122/google-plus-per-le-aziende-ecco-le-novita.html> [data accesso: 14/10/2013].

Visciola M. (2006). *Usabilità dei siti web: curare l'esperienza d'uso in Internet*. Milano, Apogeo.

Wave 5- Universal McCann. (2010). *Wave 5. The socialization of brands- Social media tracker 2010*. [online]. Disponibile su: <http://www.slideshare.net/Olivier.mermet/universal-mccann-wave-5-the-socialisation-of-brands> [data accesso: 11/10/2013]

Wave 6- Universal McCann (2012). *Wave 6. The business of social- Social media tracker 2012*. [online]. Disponibile su: http://www.universalmccann.de/wave6/downloads/wave6_insights_international.pdf [data accesso: 11/10/2013].

Zurich Insurance Group. (2012). *SME business risk In a web based economy*. [online]. Disponibile su: <http://www.zurich.co.uk/internet/home/SiteCollectionDocuments/business/whitepapers/SMEbusinessrisk.pdf> [data accesso: 10/10/2013].

SITOGRAFIA

<http://en.officebit.com/office-news-rapporto-csil-2014-previsioni-sul-settore-del-mobile-in-italia-e-nel-mondo.htm> [data accesso: 23/12/2013].

<http://instagram.com/> [data accesso: 10/10/2013]

<http://marketing.pmiservizi.it/web-marketing-pmi.html> [data accesso: 29/09/2013].

<http://mytech.panorama.it/Perche-le-aziende-non-possono-piu-fare-a-meno-di-Google> [data accesso 11/10/2013]

<http://nextmarket.co/blogs/news-1/9278081-smartwatch-market-forecast-to-grow-from-15-million-in-2014-to-373-million-by-2020> [data accesso: 18/11/2013]

<http://www.alexa.com/topsites/global> [data accesso: 10/10/2013].

<http://www.arredamento.it/news/tendenze-casa/arredamento-online.html> [data accesso: 28-12-2013].

[http://www.assocalzaturifici.it/anci/main.nsf/alldocs/DB243EF2AAD93A59C1257B800054E490/\\$file/ITALIA_Tabella%20Lineamenti%20Principali%202012%20e%20breve%20commento.pdf](http://www.assocalzaturifici.it/anci/main.nsf/alldocs/DB243EF2AAD93A59C1257B800054E490/$file/ITALIA_Tabella%20Lineamenti%20Principali%202012%20e%20breve%20commento.pdf) [data accesso: 20/11/2013].

<http://www.canalys.com/newsroom/over-5-million-smart-watches-ship-2014> [data accesso: 18/11/2013].

<http://www.casa24.ilssole24ore.com/art/arredamento-casa/2012-04-16/cresce-business-arredamento-internet-122224.php?uuid=Ab3fVuOF> [data accesso: 23/12/2013].

<http://www.casa24.ilssole24ore.com/art/arredamento-casa/2013-12-12/bonus-mobili-respirare-comparto-144636.php?uuid=AbV4Yz8I> [data accesso: 23/12/2013].

<http://www.csilmilano.it/eventi/stampa2012/Comunicato-stampa-2012.pdf> [data accesso: 23/12/2013].

<http://www.e-communication.it/> [data accesso: 18/11/2013].

<http://www.federazionemodaitalia.com/it/servizi/studi-ricerche/indagine-sentiment-e-acquisti-nel-settore-moda> [data accesso: 25/11/2013].

http://www.federmobili.it/upload/news/Comunicato_stampa_2013_def.pdf [data accesso: 23/12/2013].

<http://www.google.com/+learnmore/> [data accesso: 14/10/2013]. [data accesso: 04/09/2013].

<http://www.impresapratca.com/> [data accesso: 12/10/2013].

<http://www.mercatoglobale.com/internet-e-new-media/l-e-commerce-sviluppa-il-fatturato-delle-pmi> [data accesso: 12/10/2013].

http://www.mglobale.it/Settori/Arredo_E_Design/Trend/Il_Settore_Arredamento_Nel_2012.kl [data accesso: 23/12/2013].

[http://www.micamonline.com/micam/main.nsf/alldocs/BF8CF3AA48B05DE0C1257A79002D2301/\\$file/cs_03_micam_shanghai_def.pdf](http://www.micamonline.com/micam/main.nsf/alldocs/BF8CF3AA48B05DE0C1257A79002D2301/$file/cs_03_micam_shanghai_def.pdf) [data accesso: 02/12/2013].

<http://www.mrwebmaster.it/> [data accesso: 02/10/2013].

<http://www.open2b.com//> [data accesso: 03/10/2013]

<http://www.treccani.it> [data accesso 03/09/2013].

<https://plus.google.com/?hl=it%E2%80%8E> [data accesso: 10/10/2013].

<https://twitter.com/> [data accesso: 10/10/2013].

<https://www.facebook.com/business/connect> [data accesso: 10/10/2013].