

Federica Pascucci - Valerio Temperini

Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI

Approcci strategici e strumenti operativi



G. Giappichelli Editore

Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI

Approcci strategici e strumenti operativi

Federica Pascucci - Valerio Temperini

Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI

Approcci strategici e strumenti operativi



G. Giappichelli Editore

© Copyright 2017 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX 011-81.25.100
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-921-0812-7

Il volume è stato realizzato con il contributo finanziario del Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche.

Stampa: Stampatre s.r.l. - Torino

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

Indice

	<i>pag.</i>
<i>Introduzione</i>	1
Capitolo 1	
Lo stato della “trasformazione digitale” nelle PMI italiane e sfide emergenti	
1.1. Rivoluzione digitale ed evoluzione del contesto economico-manifatturiero: principali tendenze in atto	5
1.2. Innovazione digitale e competitività delle imprese: opportunità e sfide	7
1.3. Il difficile percorso delle PMI italiane verso la “digital transformation”	12
1.4. Il ruolo del Web nelle strategie di marketing delle PMI marchigiane: i risultati di un’indagine empirica	17
1.4.1. Aspetti metodologici e composizione del campione di ricerca	17
1.4.2. Finalità, strumenti e azioni migliorative	21
1.4.3. I risultati per segmenti di imprese	28
1.4.4. I risultati dei focus group con le imprese	40
Appendice statistica	42
Capitolo 2	
Il ruolo dell’e-learning per lo sviluppo delle PMI	
2.1. Caratteristiche e vantaggi principali dell’e-learning	57
2.2. E-learning e sviluppo delle competenze nelle PMI	61
2.2.1. La flessibilità dell’e-learning nei contesti lavorativi	61
2.2.2. Alcune rilevanti problematiche di gestione delle PMI	62
2.2.3. L’analisi dei fabbisogni formativi delle PMI	65
2.2.4. Quale approccio per l’analisi dei fabbisogni formativi legati ai processi di internazionalizzazione delle PMI? I risultati di una ricerca empirica	66

2.2.5. Sviluppare la domanda delle PMI per i servizi di formazione e di e-learning: l'approccio della qualità percepita	76
2.3. L'integrazione tra sistemi di e-learning e di knowledge management	81
2.4. Il ricorso all'e-learning come strumento di comunicazione di marketing	84
2.4.1. Internet e lo sviluppo della comunicazione delle imprese	84
2.4.2. Il caso della iGuzzini illuminazione	86

Capitolo 3

L'e-marketing intelligence: il caso delle imprese delle forniture contract

3.1. Le caratteristiche della formula contract	93
3.2. Il ruolo della conoscenza e delle relazioni per la competitività delle imprese	95
3.3. La Web marketing intelligence nei segmenti del "contract"	98
3.4. Il progetto di ricerca DesigNET	100

Capitolo 4

La Rete a supporto dei processi di comunicazione e di vendita nei mercati esteri

4.1. Digitalizzazione e internazionalizzazione per la competitività aziendale	107
4.2. Rivoluzione digitale ed evoluzione della comunicazione di marketing	110
4.2.1. Il ruolo dei social media	110
4.2.2. I social media come canale di comunicazione nei mercati esteri	113
4.3. Il canale online come canale di vendita sui mercati esteri	115
4.4. Le tecnologie digitali come strumento per la personalizzazione del prodotto: opportunità strategiche per la penetrazione nei mercati esteri	117
4.4.1. La personalizzazione come innovativa strategia competitiva nel mercato delle calzature	117
4.4.2. Opportunità e criticità dei foot scanner e dei web sales configurators: i risultati di una ricerca empirica nel settore delle calzature Made in Italy	119

Riferimenti bibliografici

Introduzione

Le analisi che prendono in riferimento il rapporto tra le PMI e le ICT rilevano spesso un importante ritardo il quale può essere ricondotto alle caratteristiche strutturali, ma anche culturali, che caratterizzano tale tipologia di imprese. Questo aspetto risulta ancora più significativo se si effettuano raffronti tra la realtà italiana e quella di altri Paesi, dove spesso si riscontra che anche le imprese di più limitate dimensioni mostrano spiccate capacità di gestione delle soluzioni tecnologiche innovative.

Come è noto, le ICT possono apportare significativi vantaggi alle imprese, impattando in maniera rilevante sulle attività aziendali, e in particolare, consentono di conseguire maggiori livelli di efficienza, di usufruire di maggiori risorse informative, di potenziare le conoscenze e le competenze, di estendere i target della comunicazione e risultare più efficaci, di ampliare le opportunità di mercato. All'evoluzione tecnologica si legano le possibilità di rinnovamento del business, la nascita di nuovi prodotti o servizi, di nuovi mercati. È quindi evidente che la *trasformazione digitale* nelle aziende è un processo che andrebbe fortemente sostenuto nell'ottica di incidere sulla loro competitività e supportare il loro sviluppo, e quindi sulla crescita economica dell'intero sistema Paese.

In tal senso, non può sfuggire il rilevante ruolo che può essere svolto dalla ricerca nel promuovere un'adeguata cultura presso il sistema delle PMI e degli stakeholders, oltre che nella definizione e nella diffusione di approcci e modelli che permettano anche alle imprese più piccole di sfruttare le enormi potenzialità delle soluzioni offerte dalle ICT.

In linea con ciò, obiettivo principale del presente volume è quello di proporre un esame delle maggiori criticità che limitano il ricorso alle ICT da parte delle PMI e di evidenziare possibili strategie ed interventi per sostenere i processi di innovazione digitale.

Dal punto di vista metodologico, si evidenzia che sono stati raccolti, elaborati e sistematizzati i risultati di varie ricerche empiriche che i due autori hanno realizzato presso il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche sulle tematiche inerenti alla digitalizzazione delle imprese. Il filo conduttore è costituito dalle ICT rispetto alle quali sono esaminati opportunità e criticità di uti-

lizzo nelle PMI, e sono proposti alcuni approcci strategici per un impiego efficace, con riferimento particolare ai seguenti ambiti: sviluppo delle conoscenze e formazione (e-learning), analisi e conoscenza del mercato (e-marketing intelligence), comunicazione (Web communication) e vendita (e-commerce).

Il lavoro è strutturato in quattro capitoli.

Il primo capitolo introduce il *tema della trasformazione digitale* quale sfida importante per le PMI. Dopo un inquadramento teorico basato sull'esame della letteratura a livello sia nazionale, sia internazionale, l'analisi si concentra sui risultati di un'indagine empirica condotta su un campione di imprese allo scopo di ottenere una fotografia dello stato attuale in merito al ricorso ad Internet (con particolare riguardo alle attività di marketing), e di verificare l'utilità percepita, le principali problematiche di gestione e le valutazioni su possibili interventi che potrebbero essere realizzate per introdurre e agevolare l'utilizzo di determinati strumenti digitali.

Nel secondo capitolo è analizzato il *tema dell'e-learning*, il quale rappresenta una modalità di apprendimento particolarmente interessante per le PMI alla luce degli importanti vantaggi che consente di conseguire, ma che risulta poco diffuso in queste realtà. Dopo una descrizione delle principali caratteristiche e dei vantaggi offerti da tale soluzione innovativa, sono osservati i principali aspetti problematici che possono essere comunemente riscontrati nelle PMI e sui quali la formazione, anche erogata mediante l'e-learning, può incidere in modo rilevante. Viene effettuato un approfondimento relativamente al tema dell'internazionalizzazione, intesa in senso commerciale, tenuto conto che si tratta di un percorso che sempre più le imprese di vari settori sono chiamate ad affrontare ai fini del loro sviluppo e della sopravvivenza stessa. Inoltre, vengono evidenziate diverse opportunità di applicazione dell'e-learning e, in particolare, si rileva la possibilità di integrazione con i sistemi di knowledge management, ed anche un utilizzo interessante quale strumento di comunicazione di marketing. Con riguardo a quest'ultimo aspetto, viene proposto l'esame di uno specifico caso aziendale.

Il terzo capitolo è dedicato al *tema delle potenzialità delle ICT nell'ambito delle attività di marketing intelligence*. Il contesto di analisi è costituito dal segmento di mercato delle forniture contract, verso cui si concentra il crescente interesse di imprese appartenenti a diverse filiere produttive connesse al sistema delle costruzioni. Nello specifico, sono esaminati i risultati di un progetto di ricerca denominato DesigNET e finalizzato allo sviluppo di una piattaforma tecnologica, atta a sviluppare le conoscenze di mercato e il capitale relazionale delle imprese coinvolte, in una prospettiva internazionale.

Infine, nel quarto capitolo viene affrontato il *tema del rapporto tra trasformazione digitale ed internazionalizzazione*. Non può sfuggire che l'impiego delle tecnologie digitali, con particolare riferimento alle tecnologie web-based, può rappresentare un importante driver per l'esportazione del Made in Italy (e non solo) e

quindi una risorsa preziosa per le PMI che intendono operare sui mercati esteri. In particolare, vengono affrontate le tematiche della web communication e dell'e-commerce in un'ottica di marketing internazionale. Nella parte finale vengono illustrate le principali evidenze emerse da uno studio empirico, relativo ad un progetto di business consistente nella produzione e commercializzazione di calzature customizzate, fondate sull'utilizzo di foot-scanners e di una piattaforma e-commerce.

Capitolo 1

Lo stato della “trasformazione digitale” nelle PMI italiane e sfide emergenti *

1.1. Rivoluzione digitale ed evoluzione del contesto economico-manifatturiero: principali tendenze in atto

La “rivoluzione digitale” innescata dalla diffusione delle Information and Communication Technologies (ICTs) ha prodotto rilevanti effetti, non soltanto in ambito sociale e culturale, ma anche economico; una delle sue principali caratteristiche è la “pervasività”, ovvero la sua capacità di penetrare in ogni ambito della vita umana, generando così molteplici ed interrelate conseguenze. Insieme alla globalizzazione dei mercati e all’avvento dei nuovi media della comunicazione, essa ha contribuito a trasformare in modo significativo l’industria manifatturiera a livello mondiale, secondo un processo che la vede convergere sempre di più verso il mondo dei servizi. Con le parole di Rullani sta emergendo (2014, 150) “accanto all’industria di massa che continua ad essere tale e diventa industria di commodities globali a basso costo, una neo-industria che invece ricerca la qualità e dunque comincia ad offrire al cliente personalizzazione, varietà, significati, esperienze e garanzie che una volta erano tipiche dei servizi. Similmente, in senso opposto ma convergente, una parte dei servizi si trasforma in neo-servizi, ossia in attività che – senza passare per un prodotto materiale – si industrializzano nella produzione e – pur garantendo un certo grado di flessibilità – forniscono agli users servizi standard con costi di produzione e di trasferimento praticamente nulli”.

Le principali tendenze innescate da questa evoluzione sono tre.

1. Innanzitutto, *la personalizzazione dei prodotti e dei servizi*. Le tecnologie Internet of Things (IoT)¹ renderanno disponibili in tempo reale una grande quantità di informazioni sui clienti, in merito, ad esempio, alle modalità di utilizzo/frui-

* Di Federica Pascucci.

¹ L’Internet delle cose è una famiglia di tecnologie grazie alle quali ogni oggetto può essere collegato alla rete Internet, presentando così tutte le caratteristiche tipiche degli oggetti digitali. In tal modo, l’oggetto si fa “intelligente”: potrà produrre informazioni su sé stesso e sull’ambiente circostante e potrà essere comandato a distanza attraverso la Rete.

zione dei prodotti-servizi, a dati biometrici, a comportamenti, ecc. Sulla base di tali dati, l'impresa potrà progettare nuove value propositions con maggiore precisione rispetto al passato, soluzioni dedicate, a limite personalizzate per i singoli clienti, attivando di conseguenza la filiera produttiva per pianificare, nella maniera più efficiente, tali produzioni all'interno del network. Anche i servizi post-vendita e la gestione del cliente più in generale potranno divenire sempre più contestualizzati e customizzati, con evidenti ripercussioni in termini di soddisfazione e di fidelizzazione della clientela. Si pensi alle potenzialità della manifattura additiva², nota come stampa 3D, grazie alla quale chiunque potrebbe diventare un produttore di oggetti; si possono realizzare prodotti a distanza, ciascuno dei quali può anche essere personalizzato in funzione delle preferenze dell'utente. La stampa tridimensionale, rendendo sempre più conveniente la produzione su piccola scala e la personalizzazione, costituisce l'esatto opposto della produzione di massa (Anderson, 2013; Berman, 2012).

2. In secondo luogo, *l'affermazione di nuovi modelli di business*, fondati sull'offerta di prodotti-servizi integrati ad alto valore aggiunto. Le tecnologie IoT accoppiate alle macchine e ai prodotti dotati di sensori potranno abilitare l'offerta di servizi, identificandone in tempo reale le condizioni rispetto alle richieste dei clienti ed orientando di conseguenza l'offerta dell'azienda, anche andando ad agire sui prodotti attraverso riprogrammazioni o riconfigurazioni da remoto³.

3. In terzo luogo, *l'ampliamento delle opportunità di collaborazione* all'interno e all'esterno della filiera produttiva. Le tecnologie permettono di scambiare dati e informazioni in tempo reale tra un grandissimo numero di imprese. Grazie a tali informazioni, sarà possibile sia identificare nuovi partner, sia integrarsi maggiormente con i partner con cui già si collabora. La possibilità di allungare le filiere e di legarsi a partner che prima non si conoscevano, anche per produzioni temporanee, può creare nuove opportunità di business, in particolare per le PMI.

I cambiamenti possono essere talmente rilevanti che da qualche anno nel dibatt-

² La manifattura additiva è una modalità produttiva che permette di realizzare oggetti generando e sommando strati successivi di materiale direttamente in un pezzo unico, invece che procedendo per sottrazione dal pieno (*subtractive manufacturing*). La tecnologia fondante la manifattura additiva sono le stampanti 3D, il cui utilizzo nell'ambito della prototipazione rapida a supporto dei processi di progettazione dei nuovi prodotti risale alla fine degli anni ottanta. È soltanto negli ultimi anni però che tale tecnologia viene applicata anche nelle attività di produzione in senso stretto, in diversi settori industriali, come quello aerospaziale, biomedicale, automobilistico, orafa. Inoltre, la sua diffusione si è estesa anche al di fuori dell'ambito manifatturiero, dando vita al fenomeno dei "makers", che ultimamente sta attirando molta attenzione anche sul piano mediatico (Beltrametti e Gasparre, 2014). Per un approfondimento sull'evoluzione di questa tecnologia e sulle sue implicazioni si vedano: Rayna e Striukoca (2016) e Kietzmann *et al.* (2015).

³ Un esempio già attuale in tal senso è la *remote maintenance delle macchine*, che è possibile offrire attraverso sensori e sistemi, che comunicano lo stato delle macchine al produttore, il quale, in caso di necessità, può intervenire proattivamente da remoto.

tito economico e politico⁴ si è cominciato a parlare di *Industria o Manifattura 4.0*, con riferimento all'applicazione delle tecnologie digitali al settore manifatturiero al fine di abilitare innovazioni strategiche, organizzative, di processo, di prodotto capaci di incrementare la competitività delle singole imprese e del sistema economico in generale. Gli esperti sono ormai concordi nel definire il fenomeno come “quarta rivoluzione industriale” (Schwab, 2016), un nuovo paradigma industriale le cui tecnologie abilitanti sono: *Big data*, *Internet delle cose*, *Cloud computing*, *manifattura additiva* mediante stampanti 3D, *realtà aumentata*, *robotica*. L'implementazione di tali tecnologie dovrebbe consentire una maggiore interconnessione e cooperazione tra le risorse (persone e macchine) utilizzate nei processi operativi, sia all'interno, sia all'esterno della singola fabbrica (progettazione di nuovi prodotti, produzione e gestione della supply chain). Questa maggiore interconnessione permette di formulare decisioni più efficaci, grazie alla possibilità di usufruire di basi di dati più ampie ed articolate. Inoltre, possono essere incrementate la flessibilità, la produttività e la velocità nei processi produttivi, insieme alla qualità delle lavorazioni e dell'output ottenuto. Non si tratta soltanto di un'innovazione di natura tecnologica, in quanto gli effetti sono ben più ampi e conducono anche allo sviluppo di nuovi modelli di business e nuove strategie competitive, che possono coinvolgere tutta la catena del valore aziendale, oltre che le relazioni tra l'impresa e gli altri attori della supply chain (Peressotti, 2016).

1.2. Innovazione digitale e competitività delle imprese: opportunità e sfide

Ma cosa si intende per innovazione digitale? Non esiste una definizione universalmente condivisa di innovazione digitale; può essere utile quindi fare riferimento a quella fornita dall'OECD (2016, 32), che distingue tra due principali tipologie di innovazione:

– *ICT product innovation*, che consiste nello sviluppo di un prodotto ICT nuovo o tecnologicamente più avanzato;

– *ICT enabled innovation*, che si riferisce a tutte quelle innovazioni, non soltanto di prodotto, ma anche di processo, di marketing ed organizzative, derivanti dall'applicazione delle tecnologie digitali.

Mentre la prima tipologia si realizza principalmente nei settori tipici dell'ICT,

⁴ Si pensi alle iniziative intraprese da alcuni governi esteri proprio per favorire lo sviluppo di tale paradigma: il programma “Industrie 4.0” del 2011 del governo tedesco; “Industrial Internet of things” del 2012 del governo Usa; “Made in China 2025” e “Ip” del 2015 del governo cinese; “Industrie du futur” del 2015 del governo francese; “Smart Industry” del governo olandese; “Piano nazionale Industria 4.0 2017-2020” del governo italiano.

la seconda si riferisce ad un fenomeno più ampio che può riguardare ogni altro settore economico. Qualsiasi settore manifatturiero può pertanto beneficiare dell'innovazione digitale, seppur in diverso modo e con una differente intensità.

Svariati studi sono stati compiuti per approfondire l'impatto economico della digitalizzazione a livello sia macro, sia micro (ovvero di impresa) (Kossai e Piget, 2014). A livello macro il focus è stato in particolare sulla produttività ma i risultati forniti sono stati piuttosto contrastanti. Emblematico in proposito è il cosiddetto “*paradosso della produttività di Solow*” (Solow, 1987), secondo il quale “*i computers sono visibili ovunque tranne che nelle statistiche che concernono la produttività*”. Un cospicuo numero di studi empirici ha verificato un impatto molto limitato, se non addirittura negativo dell'ICT sulla produttività (fra questi, ad esempio, Van Ark *et al.*, 2003; Pilat *et al.*, 2002), mentre relativamente pochi studi hanno mostrato un impatto positivo (fra questi, ad esempio, Jorgenson *et al.*, 2008)⁵. Fra questi ultimi, recentemente, l'OECD (2016) ha messo in evidenza il ruolo positivo della digitalizzazione, non soltanto sull'incremento della produttività a livello aggregato, ma anche in termini di miglioramento del benessere.

Spostando l'attenzione a livello di impresa, dall'osservazione della realtà negli ultimi anni sono emersi numerosi vantaggi creati dalle tecnologie digitali; un rapporto del Boston Consulting Group ha indagato più di 4000 PMI americane, tedesche, cinesi, indiane e brasiliane, verificando che quelle che hanno investito maggiormente nelle nuove tecnologie (cloud, CRM, social network, mobile, ecc.) hanno aumentato il fatturato del 15% in più rispetto alle altre imprese, generando il doppio dei posti di lavoro⁶. Queste PMI “leader tecnologici” hanno clienti più dispersi geograficamente, collaborano in maniera più intensa con i clienti, conseguono maggiore efficienza nei processi operativi interni, e innovano il modello di business.

L'analisi della letteratura scientifica sul tema della relazione tra digitalizzazione e performance a livello di impresa, ha evidenziato un certo accordo tra gli studiosi sul fatto che l'adozione dell'ICT di per sé non è una condizione sufficiente per il miglioramento della performance aziendale, poiché gli effetti dipendono da diversi fattori, quali: il tipo di tecnologia considerata, il periodo di osservazione, la presenza di risorse complementari in azienda (cambiamenti organizzativi, skill delle risorse umane). Fra questi, Caroli e Van Reenen (2001) hanno sottolineato l'importante ruolo del capitale umano come preconditione per l'uso di tali tecnologie, mentre Bloom *et al.* (2012) hanno enfatizzato la rilevanza del cambiamento organizzativo come determinante dell'incremento di efficienza derivante dall'ICT.

⁵ Per una sintesi di tali studi si vedano Cardona *et al.* (2013), i quali, analizzando la letteratura empirica sul rapporto tra ICT e produttività, concludono che una relazione esiste, è positiva ed è cresciuta nel tempo.

⁶ The Boston Consulting Group (2013), *Ahead of the curve. Lessons on technology and growth from small-business leaders.*

Con le parole di Brynjolfsson e Hitt (2000), “*a significant component of the value of information technology is its ability to enable complementary organizational investments such as business processes and work practices; (...) these investments, in turns, lead to productivity increases by reducing costs and, more importantly, by enabling firms to increase output quality in the forms of new products or in improvements in intangible aspects of existing products like convenience, timeliness, quality and variety*”.

Tale conclusione è stata supportata anche più recentemente da una ricerca di Bi *et al.* (2016), i quali hanno dimostrato come l’implementazione delle tecnologie Internet-based alle attività aziendali (*e-business*) migliori la performance dell’impresa in modo indiretto, ovvero consentendo di rendere i processi di business più efficaci ed efficienti (in modo particolare quelli relativi alla condivisione delle informazioni, al coordinamento delle attività e alla capacità di rispondere ai cambiamenti del mercato)⁷.

Secondo una recente ricerca condotta dal MIT Sloan Management Review in collaborazione con Deloitte su più di 4800 manager di aziende di diversi settori e diversi Paesi, è emerso chiaramente che i vantaggi delle tecnologie digitali non risiedono tanto nelle singole tecnologie in sé, quanto nelle modalità con le quale le imprese integrano tali tecnologie per trasformare il proprio business e i propri processi (Kane *et al.*, 2015). La conclusione a cui giungono gli studiosi è la seguente: *è la strategia, più che la tecnologia, a guidare la trasformazione digitale delle imprese*; in effetti ciò che distingue maggiormente le imprese più mature dal punto di vista digitale dalle altre è il possesso di una chiara strategia digitale, combinata con una cultura organizzativa e una leadership propense alla collaborazione, al rischio e alla sperimentazione.

Per la singola impresa, l’introduzione delle tecnologie digitali costituisce una vera e propria innovazione, i cui effetti possono essere di diversa natura e portata, ricompresi nell’ambito di due estremi:

a) l’ottimizzazione dei processi aziendali esistenti, al fine di incrementarne l’efficienza e l’efficacia nell’ambito dell’attuale modello di business; ad esempio, l’automazione di alcune attività routinarie, che possono riguardare l’approvvigionamento o la contabilità;

b) il rinnovamento del modello di business aziendale, grazie all’offerta di prodotti nuovi e/o migliorati, all’apertura di nuovi mercati (dal punto di vista sia setto-

⁷ Su questa stessa scia, Colombo *et al.* (2013) hanno verificato che l’adozione della banda larga da parte delle PMI italiane non porta automaticamente ad un miglioramento della performance, in termini di produttività, poiché vi sono dei fattori che moderano la relazione, quali: l’implementazione di importanti cambiamenti strategici ed organizzativi, e la scelta di applicazioni avanzate e rilevanti in rapporto al proprio settore di attività.

riale, sia geografico) e all'estensione delle opportunità di collaborazione con partner, fornitori e clienti lungo tutta la catena del valore.

Un accorto e creativo utilizzo delle tecnologie digitali può infatti contribuire sia ad innovare la proposta di valore dell'impresa (ad esempio, in termini di personalizzazione del prodotto), sia ad innovare i processi che, a monte e a valle della catena del valore, supportano la realizzazione e la collocazione sul mercato di quella proposta. Basti pensare all'utilizzo dei social network per finalità di comunicazione di marketing, o al ricorso a piattaforme di e-commerce per la vendita dei prodotti, o alle tecnologie web per supportare nuove modalità di apprendimento e di formazione verso i dipendenti.

Accanto però alle opportunità offerte, la rivoluzione digitale ha posto anche non poche sfide alle imprese; considerando in particolare l'area del marketing, che è stata quella sulla quale la rivoluzione digitale ha impattato in modo più profondo, esse sono principalmente attinenti ai seguenti tre aspetti (Leeflang *et al.*, 2014)⁸.

– La capacità di generare ed utilizzare in modo strategico gli *insight* sui clienti; è ben noto che nel mondo digitale i dati a disposizione delle imprese sono molto numerosi, di diversa natura, forma e provenienti da diverse fonti. I big data, di cui tanto si parla negli ultimi anni, offrono la possibilità di seguire il cliente lungo tutto il suo percorso: da quando acquisisce la consapevolezza dell'esistenza di un prodotto fino al post acquisto (*customer journey*); ciò consente di ottimizzare le scelte di marketing, le quali possono essere fondate su una conoscenza più approfondita delle aspettative e del comportamento dell'utente. Ma questa grande mole di dati, sovente non strutturati, risulta difficilmente processabile con i tradizionali metodi, modelli e sistemi applicativi, richiedendo nuove soluzioni e nuove capacità analitiche, di cui le imprese sono raramente dotate. Da qui la formazione di un "talent gap" che le imprese devono cercare di colmare, mediante in primis la formazione di risorse interne (Leeflang *et al.*, 2014, 10).

– La gestione del brand e della sua reputazione nel contesto dei social media e alla luce della diffusione degli *user generated content*; non poche imprese si trovano infatti in difficoltà nel gestire una situazione nella quale parte del controllo sull'immagine e sulla reputazione del brand passa ai clienti/utenti, con un notevole incremento del rischio reputazionale.

– La misurazione dell'efficacia delle attività di marketing digitale, specie in termini economico-finanziari. Il mondo digitale è evoluto molto più velocemente rispetto agli strumenti per la misurazione dei risultati conseguibili online e questo ha determinato un certo "scetticismo" tra i manager e gli imprenditori che ha rallentato l'implementazione del processo di digitalizzazione (Bughin *et al.*, 2008).

⁸ Tali sfide derivano da uno studio compiuto su 777 marketing manager americani, europei e asiatici di imprese appartenenti a diversi settori, non soltanto manifatturieri, ma anche di servizi.

Osservando i dati disponibili sull'adozione delle tecnologie digitali da parte delle imprese italiane, emerge chiaramente un certo ritardo rispetto ad altri Paesi europei e quindi un ampio margine di miglioramento. Secondo l'indicatore *Integration of Digital Technology 2016* (costruito sulla base dei dati del 2015), che riguarda l'implementazione delle tecnologie digitali da parte delle imprese, l'Italia si colloca al ventesimo posto nell'Unione Europea con un punteggio di 0,31 (contro una media europea di 0,36)⁹; l'indicatore prende in considerazione i seguenti fattori:

1. electronic information sharing;
2. RFID;
3. social media;
4. fatturazione elettronica;
5. cloud;
6. PMI che vendono online;
7. fatturato derivante dall'e-commerce;
8. vendita online oltre confine.

Su ciascuno di questi fattori l'Italia si colloca al di sotto del punteggio medio europeo, con l'eccezione dell'adozione della tecnologia RFID¹⁰.

Prendendo in considerazione alcuni aspetti più strettamente attinenti alle attività di marketing, dai dati forniti da Eurostat l'Italia si colloca al di sotto della media europea su diversi indicatori, come evidenziato nella tabella 1.1.

Tabella 1.1 – Il ritardo tecnologico delle imprese italiane rispetto alla media europea (dati 2016)

	Italia	Unione Europea (28 Paesi)
Imprese che fanno pubblicità online (%)	18	25
Imprese che hanno un sito web (%)	71	77
Imprese che usano i social media (%)	39	45
Imprese che vendono online (%)	11	20

Fonte: Statistics Explained, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statisticsexplained/> – “Internet advertising of business” e “E-commerce statistics”.

⁹ Integration of Digital Technology è una delle 5 dimensioni che compongono il Digital Economy and Society Index (DESI) sviluppato dalla Commissione Europea per misurare il grado di sviluppo dell'economia e della società digitale in Europa. Le altre 4 dimensioni sono: la connettività, il capitale umano, l'uso di Internet (da parte degli individui) e la digitalizzazione dei servizi pubblici.

¹⁰ Per approfondimenti si veda “Digital economy and society index 2016. Country profile. Italy”.

1.3. Il difficile percorso delle PMI italiane verso la “digital transformation”

Il processo di trasformazione digitale – ovvero l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali per migliorare il business aziendale – appare procedere piuttosto lentamente nel contesto italiano, specie con riferimento alle PMI. Esiste infatti un gap significativo tra le aspettative sulle opportunità offerte dalle tecnologie e la realtà osservata nelle imprese, che appaiono ancora in ritardo nell'adozione efficace di questi strumenti, anche a livello internazionale (Morgan-Thomas, 2015; Jones *et al.*, 2014).

I dati diffusi dall'ISTAT a fine 2015 mostrano che il ritardo tecnologico delle PMI riguarda in modo particolare i seguenti aspetti (si veda in proposito la tabella 1.2):

- l'adozione di connessioni in banda larga, specialmente mobile;
- la velocità delle connessioni;
- l'utilizzo della Rete;
- l'utilizzo di siti Web e di soluzioni applicative, come CRM, ERP.

Le PMI concentrano i loro investimenti principalmente su progetti volti alla digitalizzazione dei processi di base, quali ad esempio la contabilità e la gestione finanziaria, allo scopo di ridurre i costi e migliorarne l'efficienza; manca una visione strategica di medio-lungo periodo, che concepisca le tecnologie digitali come un fattore su cui fare leva per migliorare la qualità, lanciare nuovi prodotti o innovare il modello di business aziendale. Tale situazione era stata riscontrata già in alcuni studi a partire dalla fine degli anni novanta con riferimento all'utilizzo di Internet per finalità di marketing (Vescovi, 1999; Cedrola, 2009). Il contesto di crisi nel quale da diversi anni le PMI devono operare ha inoltre indotto gli imprenditori a compiere soltanto investimenti incrementali, volti ad integrare, migliorare o aggiornare gli strumenti già adottati; ciò non soltanto per i limiti derivanti dalle risorse finanziarie a disposizione ma anche per la consapevolezza della complessità che i nuovi investimenti richiedono, in termini di revisione dei processi aziendali, dei ruoli e delle responsabilità delle risorse umane (Cesaroni *et al.*, 2010).

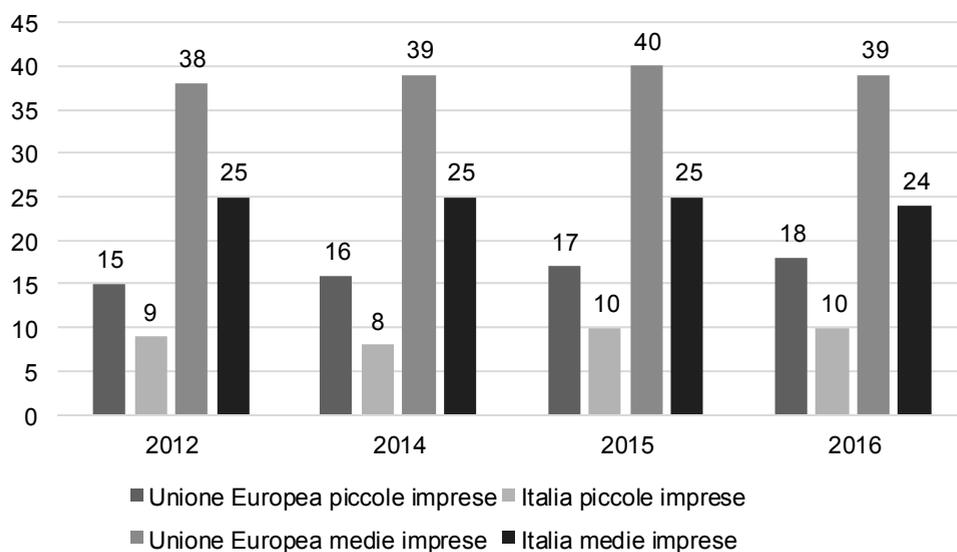
Tabella 1.2 – Il ritardo tecnologico delle imprese di minore dimensione in Italia

	10-49	50-99	100-249	Oltre 250
Imprese che utilizzano il pc (%)	99,2	99,4	99,5	99,9
Imprese che hanno accesso ad Internet (%)	98,1	99,3	99,3	99,6
Imprese che hanno accesso ad Internet con banda larga (%)	93,7	97,9	98	98,8
– banda larga mobile	61,1	79,8	87,5	94,2
– banda larga fissa	91,8	96,5	96,4	97,9
Imprese con connessione in banda larga fissa a velocità di download pari ad almeno 30Mbit/s (%)	13,6	21,3	30,1	46,4
Imprese che hanno un sito web/home page (%)	69,5	83,5	85,5	89,7
Imprese che utilizzano sistemi ERP (%)	33	56,6	68,6	79
Imprese che utilizzano sistemi di CRM per finalità di analisi con obiettivi di marketing (%)	17,5	26,5	30,5	69,1
Imprese che hanno effettuato vendite e/o acquisti online nel corso dell'anno precedente (%)	43,4	58,6	62,8	69,1
Imprese che utilizzano almeno un social media (%)	37,7	47,3	49,1	61,4
Imprese che acquistano servizi di cloud computing (%)	20	29,4	31,9	49,9
Imprese che utilizzano pubblicità a pagamento su Internet (%)	17,6	17,3	19,6	25,4
Imprese che hanno analizzato Big Data nel corso del precedente anno (%)	7,7	14,6	21,5	29,8

Fonte: database i.Stat, dati.istat.it, accesso 31/01/2017.

I fattori che sembrano ostacolare gli investimenti in ICT da parte delle imprese di minore dimensione sono di diversa natura: in primis la scarsità di risorse finanziarie da investire, e la mancanza di risorse umane adeguatamente preparate ad utilizzare in modo efficace tali tecnologie. Dal grafico seguente, il quale mostra la percentuale delle imprese europee ed italiane che garantiscono la formazione del proprio personale al fine di migliorare le competenze relative alle ICT, è evidente che le imprese italiane sono meno sensibili a tale problematica rispetto alle imprese europee.

Figura 1.1 – Imprese che investono nella formazione ICT del personale (in %)



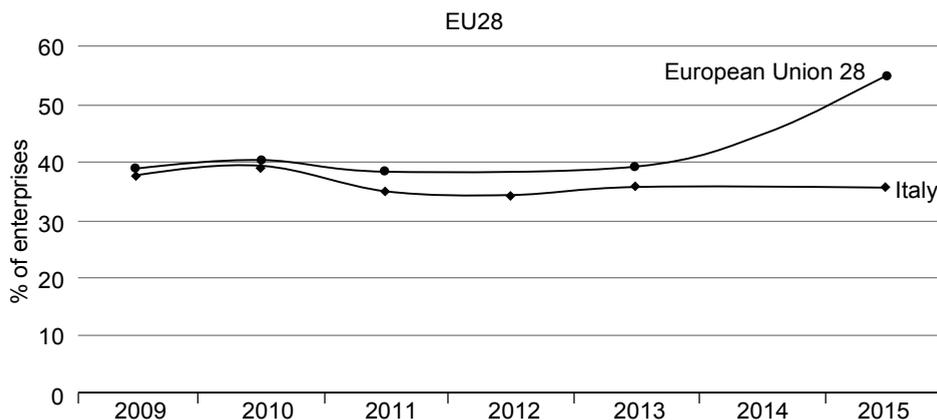
Fonte: Eurostat database, accesso 22/12/2016.

Inoltre, la scarsa fiducia riposta nelle soluzioni tecnologiche presenti sul mercato, che sono sovente progettate avendo come riferimento le grandi imprese, non aiuta l'investimento. Non può sfuggire infatti che le PMI necessitano di soluzioni e approcci specifici, fondati sulle loro peculiarità strutturali, culturali e organizzative; raramente il mero trasferimento delle soluzioni ideate per le grandi imprese può risultare efficace. Così come non risulta appropriato considerare l'universo delle PMI come omogeneo, offrendo soluzioni uguali per tutte le unità che lo compongono; nella realtà l'aggregato delle PMI si presenta molto eterogeneo, non soltanto dal punto di vista dimensionale (si passa infatti dall'impresa di 10 addetti a quella di 200), ma anche settoriale e di mercato (Gregori *et al.*, 2014).

Con riguardo alle tecnologie Internet-based applicate ai processi di marketing, in linea con la media europea, ormai il 70% circa delle PMI italiane possiede un sito web, o comunque una pagina web di riferimento, ma soltanto il 38% di esse ha inserito nel sito alcune funzionalità più sofisticate (ad esempio, un listino prezzi, contenuto personalizzato) contro il 55% della media europea. È evidente dal grafico seguente che, mentre le PMI europee specie a partire dal 2013 hanno investito nello sviluppo di siti più evoluti, quelle italiane non hanno modificato il loro approccio; navigando in Rete, troppo spesso si incontrano ancora siti web concepiti meramente come "siti-vevtrina" dove si espongono il catalogo, la storia e qualche altra informazione dell'impresa.

Figura 1.2 – PMI europee (10-249 addetti) che hanno un sito web/home page con alcune funzionalità più evolute (in %)

Enterprise having a website with some sophisticated functionalities, by SMEs (10-249 persons employed), without financial sector



Fonte: European Commission, Digital Scoreboard ¹¹.

La percentuale delle PMI che fanno uso di social media è all'incirca del 40% sia a livello italiano, sia europeo, ma se si considerano le imprese presenti su due o più social media i numeri si abbassano in modo significativo e il gap tra imprese italiane ed europee si allarga: il 14% delle imprese italiane contro il 17% circa di quelle europee.

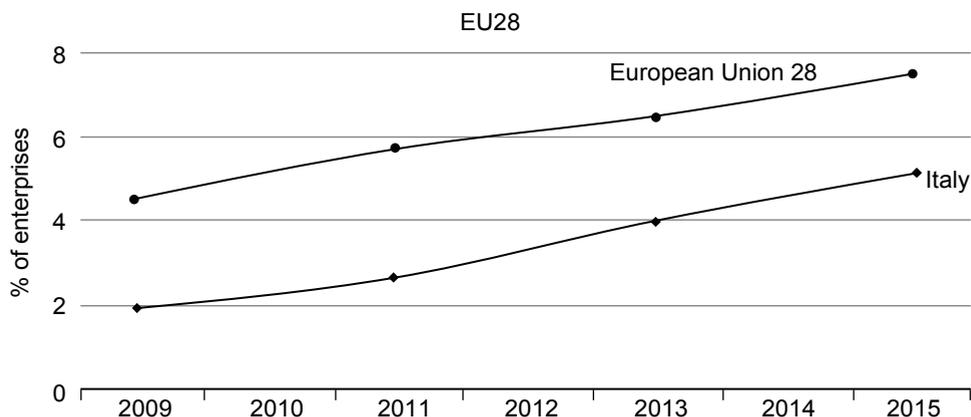
Ancora maggiore è il divario se si considera l'attività di commercio elettronico; infatti, le PMI italiane che hanno venduto online all'interno del mercato europeo sono appena il 5% circa (contro quasi l'8% della media europea). Le PMI italiane hanno realizzato nel 2015 poco più dell'8% del loro fatturato per via elettronica (contro il 9% della media europea). Come si evince dalla figura 1.3, va evidenziato comunque il trend di crescita negli ultimi anni, che è stato abbastanza in linea con quello europeo.

Riguardo alle motivazioni dello scarso ricorso al commercio elettronico, la maggioranza delle PMI ritiene che i beni e servizi offerti non siano adatti ad essere venduti online; esse percepiscono inoltre molti più ostacoli rispetto alle grandi: la vendita online richiede un investimento a monte (non soltanto in termini di tempo, ma anche di denaro) che le grandi imprese riescono ad affrontare più agevolmente. Esse ritengono che i costi associati al commercio elettronico siano superiori rispetto ai benefici ritraibili.

¹¹ I dati escludono il settore finanziario.

Figura 1.3 – PMI (10-249 addetti) che hanno venduto online nell'ultimo anno (in %)

Enterprise having a website with some sophisticated functionalities, by SMEs (10-249 persons employed), without financial sector



Fonte: European Commission, Digital Scoreboard¹².

I dati forniti dalla Commissione Europea riguardano le imprese con almeno 10 addetti, escludendo pertanto le micro imprese, che pure hanno un peso rilevante sul sistema economico italiano ed europeo. Il gap in termini di digitalizzazione di tali imprese è ancora più ampio: benché il 100% di esse possieda una connessione Internet, solo il 62% possiede almeno un dominio Internet che viene utilizzato prevalentemente per leggere la posta elettronica ed avere un indirizzo e-mail personalizzato, mentre obiettivi di marketing e di vendita sono molto meno frequenti (15% per fare comunicazione/pubblicità, 5% per vendere). Le micro imprese che fanno comunicazione online sono soltanto il 14% e il 28% possiede un account social¹³.

Una recente indagine empirica su un campione di 600 micro imprese italiane ha verificato che l'uso di strumenti online, specialmente con riguardo ai processi di marketing (search engine marketing, online advertising, uso dei social media), è ancora molto limitato e che esse non hanno ancora colto a pieno le opportunità che tali strumenti possono fornire; la maggioranza delle imprese infatti utilizza il canale online in modo semplicistico e con una logica tradizionale; mentre soltanto il

¹² I dati escludono il settore finanziario.

¹³ I dati sulle micro imprese sono tratti dalla ricerca "Digitale e web nelle micro imprese italiane", condotta da Pragma per conto di Registro.it e pubblicati su Nòva 24 Il Sole 24 Ore, 2/11/2016.

9,5% del campione hanno raggiunto un certo grado di maturità nell'uso di tali tecnologie (Pascucci *et al.*, 2017).

Concludendo non è errato affermare che lo scollamento tra il “*digital imperative*” sostenuto dagli studiosi (Fitzgerald *et al.*, 2013) e la reale “*digital transformation*” delle imprese (specialmente di minore dimensione) esiste ancora. Il digitale viene percepito tuttora come una delle opzioni possibili e non come la strada obbligata verso la crescita. La criticità più grande che rallenta il processo di *digital transformation* delle PMI italiane è di natura culturale, in un duplice senso: da un lato, la limitata consapevolezza delle opportunità che la Rete e le tecnologie digitali possono fornire, dall'altro lato, la mancanza di competenze manageriali ed operative che sono indispensabili per un'efficace implementazione di quelle. Da qui la necessità di investire in formazione per sviluppare le competenze digital del personale interno all'impresa o di introdurre professionalità dall'esterno, che siano in grado di gestire la complessità e la specificità delle tematiche legate alla digitalizzazione.

1.4. Il ruolo del Web nelle strategie di marketing delle PMI marchigiane: i risultati di un'indagine empirica

1.4.1. Aspetti metodologici e composizione del campione di ricerca

Per approfondire il ruolo del Web nelle attività di comunicazione e di marketing delle PMI della regione Marche, anche al fine di individuare le principali esigenze e criticità da queste incontrate nell'implementazione di tale innovazione, il Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche ha svolto un'indagine empirica, la quale è consistita nelle due seguenti attività.

– N. 4 focus group con i titolari di imprese di diversi settori, individuate e coinvolte con il supporto di alcune associazioni di categoria; tale indagine qualitativa ha avuto il duplice scopo di esplorare il fenomeno e rilevare i principali aspetti caratterizzanti l'utilizzo della comunicazione Web nelle imprese di più limitate dimensioni e di interpretare ed approfondire alcuni specifici aspetti emersi nell'indagine quantitativa.

– Un'indagine quantitativa svolta su un campione di n. 802 imprese, definito mediante estrazione casuale dal database di nominativi reso disponibile dalle Camere di Commercio. Come si vede nella tabella 1.3, dove è possibile osservare la distribuzione territoriale del campione, le quote per ogni provincia rispecchiano il “peso” di ciascuna di esse sul totale delle imprese attive nella regione.

Tabella 1.3 – Suddivisione delle imprese in base alla provincia della sede

Provincia sede	Unità	% sul totale
Ancona	215	26,8%
Ascoli Piceno	109	13,6%
Fermo	104	13,0%
Macerata	184	22,9%
Pesaro Urbino	190	23,7%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>802</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

I settori più rappresentati risultano essere i seguenti (tabella 1.4): commercio (18,2%), metalmeccanica (16,3%), calzaturiero (11,2%), servizi (8,8%), legno-arredo (7,3%), alimentare (5,3%), agroalimentare (4,6%) e turismo (4,1%).

Tabella 1.4 – Suddivisione delle imprese in base al settore di attività

Settore di attività	Unità	% sul totale
Commercio	143	18,2%
Metalmeccanica	128	16,3%
Calzaturiero	88	11,2%
Servizi	69	8,8%
Legno-arredo	57	7,3%
Alimentare	42	5,3%
Agroalimentare	36	4,6%
Turismo	32	4,1%
Edilizia	22	2,8%
Trasporti	17	2,2%
Informatica	14	1,8%
Ristorazione	14	1,8%
Abbigliamento	12	1,5%
Altri manifatturiero	72	9,2%
Altro	40	5,1%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>786</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Per quanto concerne le caratteristiche dimensionali si evidenzia che, la maggioranza (60,6%) delle imprese ha un numero di dipendenti inferiore alle 10 unità (tabella 1.5), inoltre, circa una impresa su tre realizza un fatturato annuale compreso nella fascia 1-5 milioni di euro (tabella 1.6).

Tabella 1.5 – Suddivisione delle imprese in base alla classe di dipendenti

Numero di dipendenti	Unità	% sul totale
Fino a 10	483	60,6%
11-20	180	22,6%
21-30	51	6,4%
31-50	45	5,6%
51-100	22	2,8%
Oltre 100	16	2,0%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>797</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella 1.6 – Suddivisione delle imprese in base al fatturato

Fatturato (euro)	Unità	% sul totale
Fino a 100.000	77	11,5%
100.000-300.000	93	13,9%
300.000-500.000	79	11,8%
500.000-1 milione	122	18,2%
1-5 milioni	219	32,7%
5-10 milioni	41	6,1%
10-50 milioni	33	4,9%
Oltre 50 milioni	6	0,9%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>670</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Come è possibile notare nella tabella 1.7, per il 14,5% delle imprese i clienti sono rappresentati soltanto dai consumatori finali, per il 39,4% solo da imprese ed altre organizzazioni, per il 12,3% solo da intermediari commerciali; negli altri casi la tipologia di clientela è più variegata.

Tabella 1.7 – Suddivisione delle imprese in base alla tipologia di clienti

Tipologia clienti	Unità	% sul totale
Consumatori finali	116	14,5%
Consumatori finali + imprese ed altre organizzazioni	103	12,8%
Consumatori finali + intermediari commerciali	43	5,4%
Consumatori finali + imprese ed altre organizzazioni + intermediari commerciali	81	10,1%
Imprese ed altre organizzazioni	316	39,4%
Imprese ed altre organizzazioni + intermediari commerciali	44	5,5%
Intermediari commerciali	99	12,3%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>802</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Relativamente alla provenienza geografica della clientela, si osserva che questa è prettamente locale per circa una impresa su cinque; inoltre, per il 17,8% delle imprese il mercato si estende entro i confini della regione, per il 26,5% entro quelli nazionali; per oltre un terzo circa il mercato è anche o prevalentemente internazionale (tabella 1.8).

Tabella 1.8 – Suddivisione delle imprese in base alla provenienza geografica dei clienti

Provenienza dei clienti	Unità	% sul totale
Prevalentemente locale	164	20,5%
Prevalentemente locale + regionale	46	5,8%
Prevalentemente locale + regionale + nazionale	11	1,4%
Prevalentemente locale + regionale + nazionale + estero	25	3,1%
Prevalentemente locale + regionale + estero	3	0,4%
Prevalentemente locale + nazionale + estero	3	0,4%
Prevalentemente locale + nazionale	6	0,8%
Prevalentemente locale + estero	7	0,9%
Regionale	96	12,0%
Regionale + nazionale	46	5,8%
Regionale + nazionale + estero	25	3,1%
Regionale + estero	4	0,5%
Nazionale	148	18,5%
Nazionale + estero	166	20,8%
Estero	50	6,3%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>800</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

1.4.2. Finalità, strumenti e azioni migliorative

Relativamente alle finalità per le quali le imprese indagate vorrebbero sviluppare l'utilizzo del canale online, si rileva che circa due imprese su tre hanno risposto per comunicare e relazionarsi con i clienti; la maggioranza per fini pubblicitari e per promuoversi sul mercato. Da sottolineare che il 30% circa ha indicato la finalità dell'internazionalizzazione (tabella 1.9).

Un aspetto da rimarcare è che il 28,8% delle imprese ha dichiarato di non disporre di un proprio sito Web (tabella 1.10); per il 33,2% delle aziende, la gestione del sito sarebbe affidata a personale interno, per il 28% esterno, per il 10% a personale sia interno che esterno.

Tabella 1.9 – Per quali finalità avverte l'esigenza di sviluppare l'utilizzo di Internet nella Sua impresa?

Attività (possibilità di risposte multiple)	Unità	% sul totale
Comunicare, relazionarsi con i clienti	522	65,1%
Pubblicità/promuoversi sul mercato	432	53,9%
Rivolgersi ai mercati esteri	243	30,3%
Collaborare/cooperare "a distanza" con soggetti esterni all'azienda	236	29,4%
Vendite (e-commerce)	221	27,6%
Acquistare	220	27,4%
Analisi di mercato	201	25,1%
Trovare finanziatori	46	5,7%
Altro	90	11,2%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>802</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella 1.10 – Modalità di gestione del sito Web aziendale

Ricorso a personale	Unità	% sul totale
Interno	265	33,2%
Esterno	224	28,0%
Interno + esterno	80	10,0%
L'impresa non ha un sito Web	230	28,8%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>799</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tra i principali social media utilizzati dalle aziende ai fini della comunicazione e della promozione, spicca Facebook con una percentuale del 26,2% (tabella 1.11), seguono, con percentuali nettamente inferiori, Youtube (6,9%) e Twitter (6,4%). Nell'86,4% dei casi per l'utilizzo dei social media si ricorrerebbe a personale interno all'impresa.

Va poi evidenziato che il 66,3% dei rispondenti ha dichiarato che nell'azienda non ci si avvale di tali canali (tabella 1.12).

Tabella 1.11 – Social media utilizzati dall'impresa ai fini della comunicazione e promozione

Strumenti digitali utilizzati (possibilità di risposte multiple)	Unità	% sul totale
Facebook	210	26,2%
Youtube	55	6,9%
Twitter	51	6,4%
Blog	20	2,5%
Forum	13	1,6%
Instagram	11	1,4%
Flickr	5	0,6%
Myspace	3	0,4%
Altri	78	9,7%
Nessuno	531	66,3%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>801</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella 1.12 – Modalità di gestione degli strumenti di comunicazione digitale

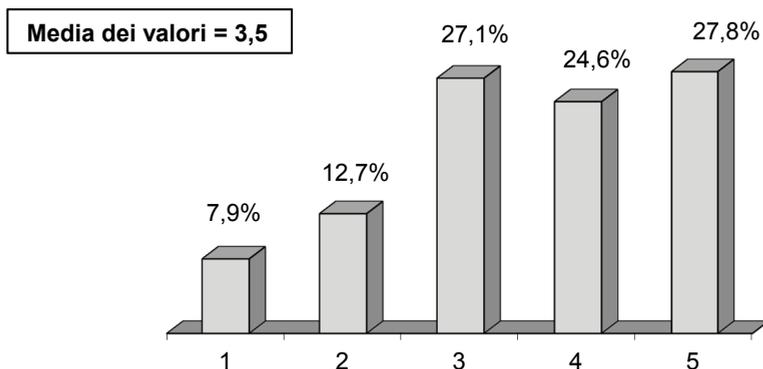
La presenza nei canali digitali è gestita in prevalenza da:	Unità	% sul totale
Personale esterno	37	13,6%
Personale interno	236	86,4%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>273</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Nella figura 1.4 è possibile osservare che la maggioranza (52,4%) dei rispondenti ha espresso giudizi medio-elevati relativamente all'utilità del ricorso agli strumenti di comunicazione Web, ai fini dello sviluppo dell'impresa. Il 7,9% li ritiene invece inutili.

Figura 1.4 – Quanto reputa utile per lo sviluppo della Sua impresa il ricorso agli strumenti di comunicazione sul Web?

Giudizi espressi su una scala di valori compresa tra 1 (inutile) e 5 (molto utile).
Totale rispondenti = 802



Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Il 17,4% delle aziende ha inoltre dichiarato di aver sviluppato specifiche applicazioni o pagine Web fruibili mediante dispositivi mobile.

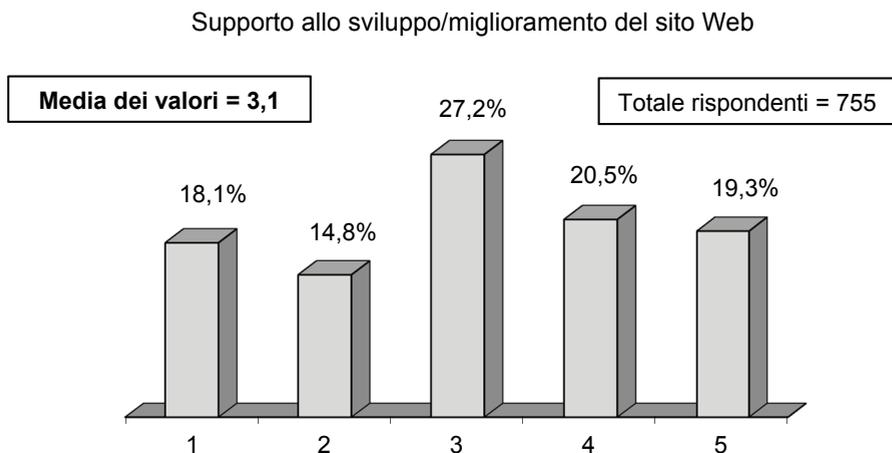
Per quanto riguarda i possibili interventi tesi allo sviluppo del ricorso alla comunicazione Web, i risultati dell'indagine hanno permesso di evidenziare i seguenti aspetti interessanti:

- il supporto allo sviluppo/miglioramento del sito Web è giudicato mediamente utile (figura 1.5);
- la metà circa dei rispondenti (50,8%) ha assegnato valori medio-elevati relativamente all'utilità di incrementare la conoscenza degli strumenti (figura 1.6);
- il 48,1% ha assegnato valori medio-elevati relativamente all'utilità di sviluppare le competenze interne (figura 1.7);
- gli incentivi per favorire l'inserimento di giovani laureati sono maggiormente apprezzati nelle imprese di dimensioni più grandi (tabella 1.13);
- il 45,2% dei rispondenti ha assegnato valori medio-elevati relativamente all'utilità di incentivi per lo sviluppo di progetti di comunicazione e marketing (figura 1.8);
- sulla possibilità di aggregazione delle imprese per avvalersi di competenze esterne, le valutazioni risultano piuttosto difformi (figura 1.9);
- il 51,9% ha assegnato valori medio-elevati relativamente all'utilità di potenziare la dotazione tecnologica (figura 1.10).

È evidente che tali risultati, pur dando una visione complessiva, vanno letti tenendo conto della disomogeneità dei settori e delle caratteristiche di mercato di ri-

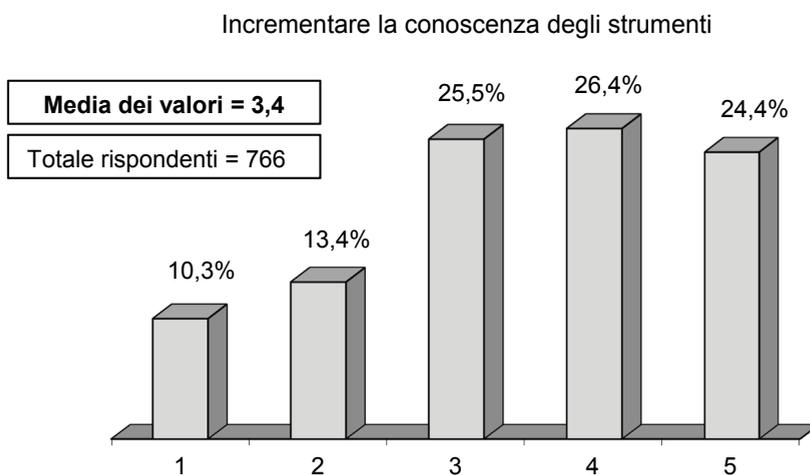
ferimento delle imprese componenti il campione; in tal senso, si ritiene più opportuno analizzare i risultati suddivisi per segmenti di imprese, come proposto successivamente.

Figura 1.5 – Su una scala di valori compresa tra 1 (inutile) a 5 (molto utile), quanto reputa utili le seguenti azioni al fine di sviluppare nella Sua impresa il ricorso alla comunicazione sul Web?



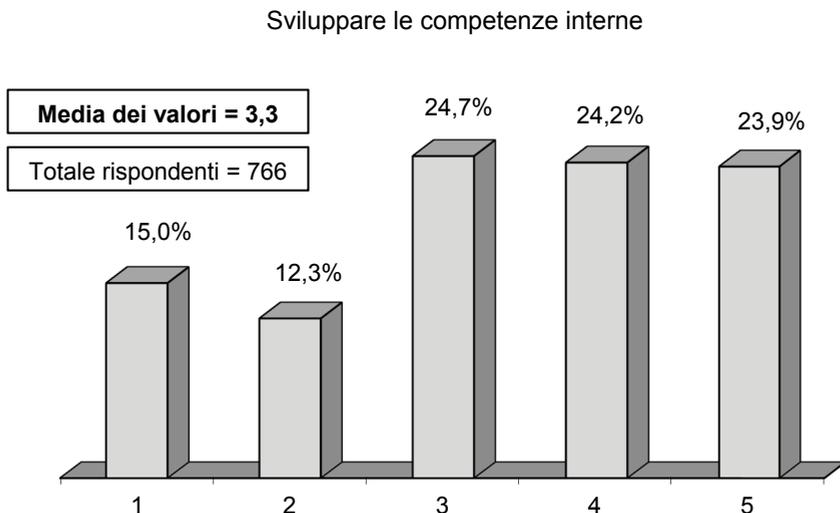
Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Figura 1.6 – Su una scala di valori compresa tra 1 (inutile) a 5 (molto utile), quanto reputa utili le seguenti azioni al fine di sviluppare nella Sua impresa il ricorso alla comunicazione sul Web?



Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Figura 1.7 – Su una scala di valori compresa tra 1 (inutile) a 5 (molto utile), quanto reputa utili le seguenti azioni al fine di sviluppare nella Sua impresa il ricorso alla comunicazione sul Web?



Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

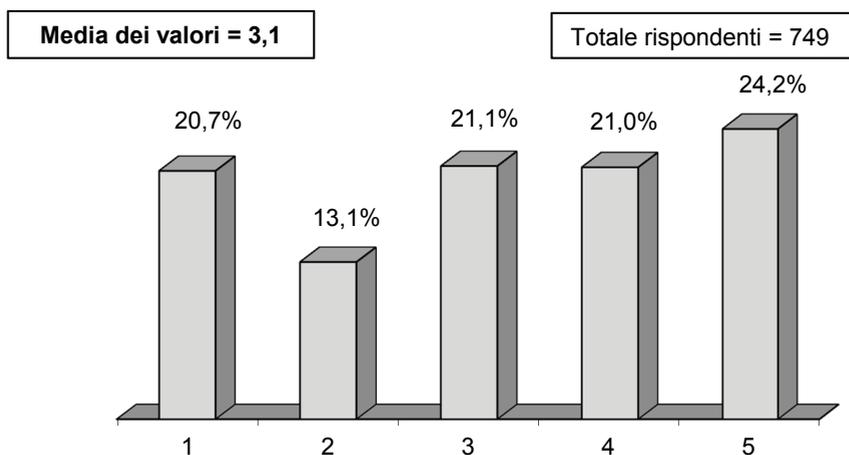
Tabella 1.13 – Su una scala di valori compresa tra 1 (inutile) a 5 (molto utile), quanto reputa utili le seguenti azioni al fine di sviluppare nella Sua impresa il ricorso alla comunicazione sul Web? Incentivi per inserire in azienda giovani laureati

Classe dipendenti Giudizio	Incentivi per inserire in azienda giovani laureati					
	fino a 10	da 11 a 20	da 21 a 30	da 31 a 50	da 51 a 100	oltre 100
1	39,6%	27,4%	23,4%	17,1%	4,8%	7,1%
2	13,4%	12,5%	10,6%	17,1%	14,3%	21,4%
3	15,4%	17,3%	10,6%	29,3%	23,8%	42,9%
4	12,0%	20,2%	19,1%	17,1%	23,8%	14,3%
5	19,6%	22,6%	36,2%	19,5%	33,3%	14,3%
<i>Totale</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<i>Media dei valori assoluti</i>	<i>2,6</i>	<i>3,0</i>	<i>3,3</i>	<i>3,0</i>	<i>3,7</i>	<i>3,1</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Figura 1.8 – Su una scala di valori compresa tra 1 (inutile) a 5 (molto utile), quanto reputa utili le seguenti azioni al fine di sviluppare nella Sua impresa il ricorso alla comunicazione sul Web?

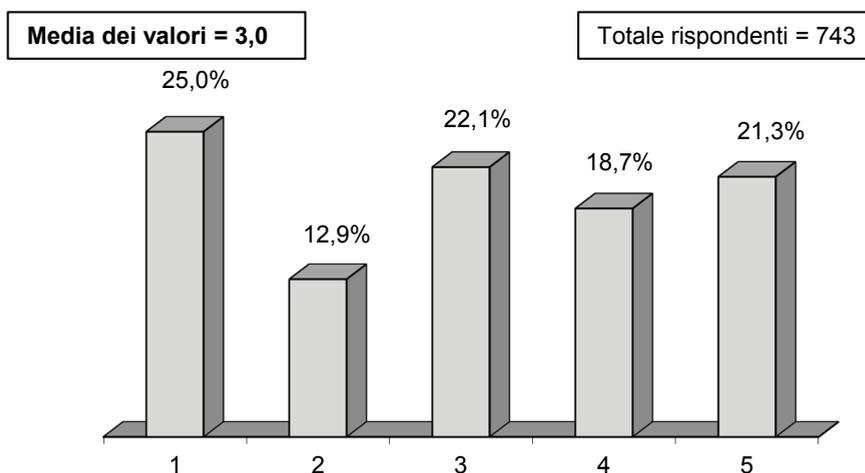
Incentivi per sviluppare progetti di comunicazione/marketing



Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

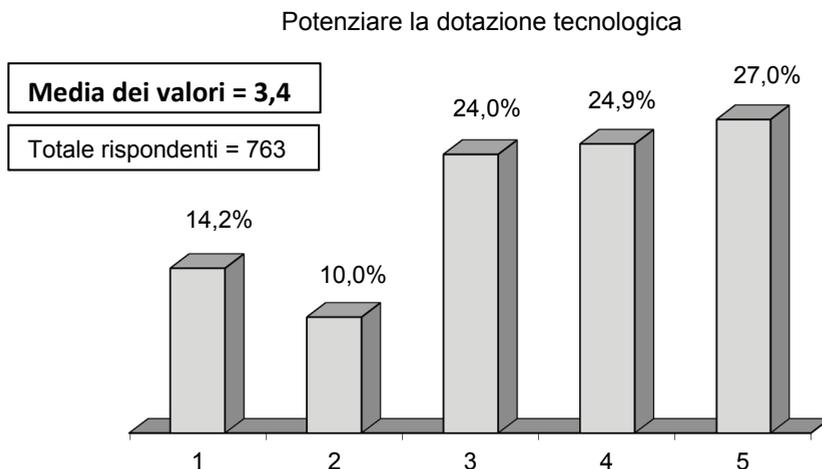
Figura 1.9 – Su una scala di valori compresa tra 1 (inutile) a 5 (molto utile), quanto reputa utili le seguenti azioni al fine di sviluppare nella Sua impresa il ricorso alla comunicazione sul Web?

Aggregare le imprese per avvalersi di una persona competente



Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Figura 1.10 – Su una scala di valori compresa tra 1 (inutile) a 5 (molto utile), quanto reputa utili le seguenti azioni al fine di sviluppare nella Sua impresa il ricorso alla comunicazione sul Web?



Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

1.4.3. I risultati per segmenti di imprese

Vengono di seguito presentati i risultati suddivisi per segmenti di imprese, definiti sulla base di due variabili di mercato: tipologia di clienti ed estensione geografica. I segmenti individuati sono pertanto quattro; nella tabella seguente sono evidenziate le relative dimensioni.

Tabella 1.14 – I cluster di imprese individuati

Segmenti	Numero di imprese	% sul campione complessivo
A. Imprese che si rivolgono ai consumatori. Mercato prevalentemente locale	153	19,0%
B. Imprese che si rivolgono ai consumatori. Mercato NON prevalentemente locale	190	23,7%
C. Imprese che NON si rivolgono ai consumatori. Mercato prevalentemente locale	112	14,0%
D. Imprese che NON si rivolgono ai consumatori. Mercato NON prevalentemente locale	346	43,2%
<i>Totale</i>	<i>801</i>	<i>100,0%</i>

Il totale è pari a 801 imprese in quanto in un caso non è stata specificata l'estensione geografica del mercato.

A) Segmento "A": imprese che si rivolgono ai consumatori, con un mercato prevalentemente locale

Le imprese per le quali i clienti sono rappresentati da consumatori, localizzati prevalentemente nel territorio locale, sono complessivamente 153 (pari al 19% circa del campione); n. 62 di queste si rivolgerebbero esclusivamente ai consumatori. Si tratta di imprese di dimensioni mediamente minori: il 78,3% presenta un numero di dipendenti inferiore alle 10 unità, oltre la metà sviluppa un fatturato annuale inferiore ai 500 mila euro.

Relativamente alla comunicazione digitale si rileva, in primo luogo, che il 37,9% dei rispondenti ha dichiarato che l'azienda non dispone di un proprio sito Web. Inoltre, il 57,5% esprime la necessità di sviluppare il ricorso ad Internet per comunicare e relazionarsi con i clienti, il 54,9% per fini pubblicitari e promozionali, il 31,4% per vendere (e-commerce) (tabella 1.15).

Tra i principali social media utilizzati, si osserva soprattutto Facebook (29,4% delle imprese) (tabella 1.16); si nota che circa due aziende su tre non utilizzano tali canali.

Tabella 1.15 – Per quali finalità avverte l'esigenza di sviluppare l'utilizzo di Internet nella Sua impresa?

Attività (possibilità di risposte multiple)	Unità	% sul totale
Comunicare, relazionarsi con i clienti	88	57,5%
Pubblicità/promuoversi sul mercato	84	54,9%
Vendite (e-commerce)	48	31,4%
Acquistare	45	29,4%
Collaborare/cooperare "a distanza" con soggetti esterni all'azienda	43	28,1%
Analisi di mercato	35	22,9%
Rivolgersi ai mercati esteri	21	13,7%
Trovare finanziatori	9	5,9%
Altro	24	15,7%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>153</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Poco meno della metà dei rispondenti (47,1%) ritiene piuttosto utile il ricorso alla comunicazione via Web ai fini dello sviluppo dell'impresa (tabella 1.17).

In tal senso, nell'ottica di favorire tale ricorso in azienda, si reputano maggiormente utili gli interventi volti a:

- incrementare le conoscenze degli strumenti (si veda la tabella in Appendice A1.2);
- sviluppare le competenze interne (tabella A1.3);
- potenziare la dotazione tecnologica (tabella A1.7).

Tabella 1.16 – Social media utilizzati dall'impresa ai fini della comunicazione e promozione

Strumenti digitali utilizzati (possibilità di risposte multiple)	Unità	% sul totale
Facebook	45	29,4%
Twitter	7	4,6%
Blog	3	2,0%
Youtube	3	2,0%
Forum	2	1,3%
Instagram	1	0,7%
Altri	14	9,2%
Nessuno	98	64,1%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>153</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella 1.17 – Quanto reputa utile per lo sviluppo della Sua impresa il ricorso agli strumenti di comunicazione sul Web?

Giudizi	Unità	% sul totale
1	17	11,1%
2	18	11,8%
3	46	30,1%
4	43	28,1%
5	29	19,0%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>153</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,3		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

B) Segmento “B”: imprese che si rivolgono ai consumatori con un mercato non prevalentemente locale

Le imprese per le quali i clienti sono rappresentati da consumatori non localizzati prevalentemente nel territorio locale, sono complessivamente 190 (pari al 23,7% del campione); 88 aziende si rivolgono anche a clienti stranieri. Il 55,9% presenta un numero di dipendenti inferiore alle 10 unità, circa un terzo (34%) sviluppa un fatturato annuale compreso nella fascia 1-5 milioni di euro.

Relativamente alla comunicazione digitale si rileva che il 17,4% dei rispondenti ha dichiarato che l’azienda non dispone di un proprio sito Web. L’esigenza di sviluppare l’utilizzo di internet risulta maggiormente avvertita rispetto agli altri segmenti individuati; si osserva infatti che, il 69,5% dei rispondenti esprime la necessità di sviluppare l’utilizzo di tale mezzo per comunicare e relazionarsi con i clienti, il 67,9% per fini pubblicitari e promozionali, il 42,6% per rivolgersi ai mercati esteri, il 38,4% per vendere (e-commerce) (tabella 1.18).

Tra i principali social media utilizzati, si osserva soprattutto Facebook (45,3% delle imprese); il 45,8% non utilizza tali canali (tabella 1.19).

Il 69% ritiene piuttosto utile il ricorso alla comunicazione via Web ai fini dello sviluppo dell’impresa (tabella 1.20); il valore dei giudizi assegnati su una scala di valori da 1 a 5 è pari a 3,9, risultando il più elevato rispetto agli altri segmenti.

Tabella 1.18 – Per quali finalità avverte l’esigenza di sviluppare l’utilizzo di Internet nella Sua impresa?

Attività (possibilità di risposte multiple)	Unità	% sul totale
Comunicare, relazionarsi con i clienti	132	69,5%
Pubblicità/promuoversi sul mercato	129	67,9%
Rivolgersi ai mercati esteri	81	42,6%
Vendite (e-commerce)	73	38,4%
Collaborare/cooperare “a distanza” con soggetti esterni all’azienda	65	34,2%
Analisi di mercato	60	31,6%
Acquistare	57	30,0%
Trovare finanziatori	17	8,9%
Altro	12	6,3%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>190</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell’indagine diretta.

Tabella 1.19 – Social media utilizzati dall'impresa ai fini della comunicazione e promozione

Strumenti digitali utilizzati (possibilità di risposte multiple)	Unità	% sul totale
Facebook	86	45,3%
Twitter	23	12,1%
Youtube	22	11,6%
Blog	11	5,8%
Forum	8	4,2%
Instagram	7	3,7%
Flickr	5	2,6%
Myspace	2	1,1%
Altri	29	15,3%
Nessuno	87	45,8%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>190</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella 1.20 – Quanto reputa utile per lo sviluppo della Sua impresa il ricorso agli strumenti di comunicazione sul Web?

Giudizi	Unità	% sul totale
1	7	3,7%
2	17	8,9%
3	35	18,4%
4	56	29,5%
5	75	39,5%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>190</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,9		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Nell'ottica di favorire il ricorso in azienda, si reputano maggiormente utili gli interventi volti a:

- incrementare le conoscenze degli strumenti (tabella A1.9);
- incentivare lo sviluppo di progetti di comunicazione e marketing (tabella A1.12);
- potenziare la dotazione tecnologica (tabella A1.14).

C) Segmento "C": imprese che non si rivolgono ai consumatori, con un mercato prevalentemente locale

Le imprese per le quali i clienti non sono rappresentati da consumatori, e sono localizzati prevalentemente nel territorio locale, sono complessivamente 112 (pari al 14,0% del campione). Si tratta di imprese di dimensioni mediamente minori: il 72,1% presenta un numero di dipendenti inferiore alle 10 unità, il 19,8% tra 11 e 20; oltre la metà sviluppa un fatturato annuale inferiore ai 500 mila euro.

Relativamente alla comunicazione digitale si nota che quasi la metà (47,3%) dei rispondenti ha dichiarato che l'azienda non dispone di un proprio sito Web. Inoltre, viene osservato che l'esigenza di sviluppare il ricorso ad internet risulta tendenzialmente minore; il 50,9% esprime la necessità di sviluppare l'utilizzo di tale mezzo per comunicare e relazionarsi con i clienti, il 34,8% per fini pubblicitari e promozionali; per le altre attività considerate le percentuali sono nettamente inferiori (tabella 1.21).

Anche l'utilizzo dei social media risulta significativamente più limitato rispetto a quanto osservato per gli altri segmenti; tra i principali canali ai quali si ricorre emerge Facebook (9,9% delle imprese) (tabella 1.22); si nota che l'83,8% dei rispondenti sostiene che non si utilizzano tali canali.

Il 41% valuta comunque utile il ricorso alla comunicazione via Web ai fini dello sviluppo dell'impresa. In tal senso, nell'ottica di favorire tale ricorso in azienda, si reputano maggiormente utili gli interventi volti a:

- incrementare le conoscenze degli strumenti (tabella A1.16);
- sviluppare le competenze interne (tabella A1.17);
- potenziare la dotazione tecnologica (tabella A1.21).

Tabella 1.21 – Per quali finalità avverte l'esigenza di sviluppare l'utilizzo di Internet nella Sua impresa?

Attività (possibilità di risposte multiple)	Unità	% sul totale
Comunicare, relazionarsi con i clienti	57	50,9%
Pubblicità/promuoversi sul mercato	39	34,8%
Collaborare/cooperare “a distanza” con soggetti esterni all'azienda	21	18,8%
Vendite (e-commerce)	20	17,9%
Acquistare	19	17,0%
Analisi di mercato	14	12,5%
Rivolgersi ai mercati esteri	12	10,7%
Trovare finanziatori	3	2,7%
Altro	26	23,2%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>112</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella 1.22 – Social media utilizzati dall'impresa ai fini della comunicazione e promozione

Strumenti digitali utilizzati (possibilità di risposte multiple)	Unità	% sul totale
Facebook	11	9,9%
Youtube	3	2,7%
Twitter	2	1,8%
Altri	7	6,3%
Nessuno	93	83,8%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>111</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella 1.23 – Quanto reputa utile per lo sviluppo della Sua impresa il ricorso agli strumenti di comunicazione sul Web?

Giudizi	Unità	% sul totale
1	16	14,3%
2	19	17,0%
3	31	27,7%
4	22	19,6%
5	24	21,4%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>112</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,2		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

D) Segmento "D": imprese che non si rivolgono ai consumatori, con un mercato non prevalentemente locale

Le imprese per le quali i clienti non sono rappresentati da consumatori, e non sono localizzati prevalentemente nel territorio locale, sono complessivamente 346 (pari al 43,2% del campione). Il 51,7% presenta un numero di dipendenti inferiore alle 10 unità, il 25% tra 11 e 20; il 39,7% sviluppa un fatturato annuale compreso nella fascia tra 1-5 milioni di euro.

Relativamente alla comunicazione digitale si nota che il 25,8% dei rispondenti ha dichiarato che l'azienda non dispone di un proprio sito Web. Inoltre, viene osservato che l'esigenza di sviluppare il ricorso ad internet per attività di marketing e comunicazione risulta piuttosto elevato; il 70,7% esprime la necessità di sviluppare l'utilizzo di tale mezzo per comunicare e relazionarsi con i clienti, il 51,9% per fini pubblicitari e promozionali (tabella 1.24).

Per quanto concerne l'utilizzo dei social media, si rilevano percentuali di ricorso piuttosto limitate; tra i principali canali emerge Facebook (19,7% delle imprese) (tabella 1.25); si nota che il 72,8% dei rispondenti sostiene che non si utilizzano tali canali.

Quasi la metà dei rispondenti valuta comunque utile il ricorso alla comunicazione via Web ai fini dello sviluppo dell'impresa (tabella 1.26). In tal senso, nell'ottica di favorire tale ricorso in azienda, sono ritenuti maggiormente utili gli interventi volti a:

- incrementare le conoscenze degli strumenti (tabella A1.23);
- sviluppare le competenze interne (tabella A1.24);
- potenziare la dotazione tecnologica (tabella A1.28).

Tabella 1.24 – Per quali finalità avverte l'esigenza di sviluppare l'utilizzo di Internet nella Sua impresa?

Attività (possibilità di risposte multiple)	Unità	% sul totale
Comunicare, relazionarsi con i clienti	244	70,7%
Pubblicità/promuoversi sul mercato	179	51,9%
Rivolgersi ai mercati esteri	129	37,4%
Collaborare/cooperare “a distanza” con soggetti esterni all'azienda	107	31,0%
Acquistare	99	28,7%
Analisi di mercato	91	26,4%
Vendite (e-commerce)	80	23,2%
Trovare finanziatori	17	4,9%
Altro	28	8,1%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>345</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella 1.25 – Social media utilizzati dall'impresa ai fini della comunicazione e promozione

Strumenti digitali utilizzati (possibilità di risposte multiple)	Unità	% sul totale
Facebook	68	19,7%
Youtube	27	7,8%
Twitter	19	5,5%
Blog	6	1,7%
Forum	3	0,9%
Instagram	3	0,9%
Myspace	1	0,3%
Altri	28	8,1%
Nessuno	251	72,8%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>345</i>	<i>100,0%</i>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella 1.26 – Quanto reputa utile per lo sviluppo della Sua impresa il ricorso agli strumenti di comunicazione sul Web?

Giudizi	Unità	% sul totale
1	21	6,1%
2	48	13,9%
3	105	30,4%
4	76	22,0%
5	95	27,5%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>345</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,5		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Nella tabella 1.27 vengono illustrate le principali differenze emerse dall'indagine nei quattro cluster di imprese individuati.

Tabella 1.27 – Un confronto tra i segmenti individuati

	SEGMENTO “A” Imprese che si rivolgono ai consumatori. Mercato prevalentemente locale	SEGMENTO “B” Imprese che si rivolgono ai consumatori. Mercato NON prevalentemente locale	SEGMENTO “C” Imprese che NON si rivolgono ai consumatori. Mercato prevalentemente locale	SEGMENTO “D” Imprese che NON si rivolgono ai consumatori. Mercato NON prevalentemente locale
% di imprese prive di sito Web	37,9%	17,4%	47,3%	25,8%
Esigenze di sviluppo utilizzo Internet (prime 3 finalità in ordine prioritario)	1° Comunicare, relazionarsi con i clienti 2° Pubblicità, promuoversi sul mercato 3° Vendite (e-commerce)	1° Comunicare, relazionarsi con i clienti 2° Pubblicità, promuoversi sul mercato 3° Rivolgersi ai mercati esteri	1° Comunicare, relazionarsi con i clienti 2° Pubblicità, promuoversi sul mercato 3° Collaborare/cooperare “a distanza” con soggetti esterni all’azienda	1° Comunicare, relazionarsi con i clienti 2° Pubblicità, promuoversi sul mercato 3° Rivolgersi ai mercati esteri
% di imprese che non utilizzano social media per comunicare e promuoversi	64,1%	45,8%	83,8%	72,8%

<p>Utilità percepita della comunicazione Web. Media dei valori su scala da 1 (inutile) a 5 (molto utile)</p>	<p>3,3</p>	<p>3,9</p>	<p>3,2</p>	<p>3,5</p>
<p>Interventi ritenuti più utili per lo sviluppo della comunicazione Web. Primi 3 interventi per valore medio dei giudizi espressi su scala da 1 (inutile) a 5 (molto utile)</p>	<p>1° Incrementare la conoscenza degli strumenti (3,3) 2° Sviluppare le competenze interne (3,2) 3° Potenziare la dotazione tecnologica (3,1)</p>	<p>1° Potenziare la dotazione tecnologica (3,8) 2° Incrementare la conoscenza degli strumenti (3,5) 3° Incentivi per sviluppare progetti di comunicazione e marketing (3,5)</p>	<p>1° Incrementare la conoscenza degli strumenti (3,2) 2° Potenziare la dotazione tecnologica (3,2) 3° Sviluppare le competenze interne (3,1)</p>	<p>1° Incrementare la conoscenza degli strumenti (3,5) 2° Potenziare la dotazione tecnologica (3,4) 3° Sviluppare le competenze interne (3,4)</p>

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

1.4.4. I risultati dei focus group con le imprese

I focus group realizzati per approfondire i temi oggetto di studio hanno coinvolto complessivamente i referenti di 29 imprese. Di seguito i principali risultati emersi dagli incontri; vengono riportate anche alcune frasi significative espresse dai partecipanti, che sono particolarmente emblematiche, con lo scopo ulteriore di dare il senso del percepito.

1. Un primo aspetto ampiamente osservato è il riconoscimento dell'importanza del ricorso ad Internet per comunicare e promuoversi sui mercati, anche in riferimento all'estero (“Abbiamo un sito, ci siamo fatti conoscere soprattutto all'estero”; “Lavoriamo molto con l'estero, la prima vetrina è il sito internet ... il sito è tradotto in cinque lingue”; “Una volta nel nostro settore andavi alla fiera in Germania, vedevi le tecnologie che poi usavi nei tre anni successivi ... ora le fiere sono poca roba, si cerca su internet”). In alcuni casi, date le caratteristiche dei settori o della tipologia di mercati/clienti, la valutazione circa l'utilità degli strumenti digitali, e in particolare dei social network, risulta meno positiva; peraltro, si rilevano alcune esperienze negative, in relazione alle quali è stato percepito uno scarso riscontro a seguito dello sviluppo di alcune attività sul Web (“Nel 2005-2006 benché avessi un sito molto semplice, venivano contatti dalla Sicilia, Puglia, dal Lazio ... ora il sito è migliorato ma non vediamo risultati ... un sito semplice, prima molti clienti, ora no ... oggi per noi il sito internet non è la prima fonte”).

2. Nella prevalenza dei casi, la comunicazione digitale, sia con riferimento al sito Web che agli altri strumenti, viene realizzata avvalendosi, soprattutto, se non totalmente, di competenze esterne all'impresa; il ricorso a personale interno, qualificato mediante il coinvolgimento in corsi di formazione, verrebbe effettuato limitatamente per semplici operazioni di aggiornamento dei contenuti (“Ho un'impiegata che ha fatto un minicorso per caricare direttamente ... mettere le foto e qualche contenuto nel sito ... solo per inserire negli spazi”). La gestione dei dati, utili alla valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dei vari canali on-line, non sempre viene effettuata; quando ciò avviene, sarebbero i consulenti esterni a provvedere, realizzando una reportistica.

3. Tra le maggiori problematiche ed esigenze avvertite relativamente all'utilizzo degli strumenti digitali, si osservano, in particolare, i *limiti connessi alle risorse umane*, in termini sia quantitativi, sia qualitativi (“Utilizzo internet, ho un sito semplice comprato con Pagine Gialle, sarebbe da rinnovare e farlo bene, ma sinceramente non ho tempo di stare dietro a queste cose ... non è una cosa semplice, bisogna rinnovarlo”). Riguardo a questi ultimi, emerge la consapevolezza che per un uso corretto degli strumenti digitali occorrono competenze specialistiche; risulta però non sostenibile per una piccola azienda disporre di una figura interna dotata

di tali competenze. Il ricorso ai fornitori esterni è spesso inibito dalla limitatezza delle risorse economiche.

4. Peraltro, si sottolinea come la mancanza di un'adeguata cultura della comunicazione on-line e di figure interne preparate, renda più difficile i processi di adozione dei nuovi strumenti; la difficoltà maggiore per i fornitori di servizi e tecnologie sta nel non riscontrare persone interne con le quali interfacciarsi e collaborare, al fine di sviluppare le attività in modo più efficiente ed efficace (“La difficoltà sta anche nel trovare all'interno una persona che parli con l'agenzia di comunicazione”).

5. Per quanto concerne i possibili interventi per favorire la diffusione e migliorare l'utilizzo degli strumenti della comunicazione digitale, viene più volte evidenziata *l'importanza di sviluppare un'adeguata cultura e di innalzare il livello delle conoscenze*; ciò, si rende indispensabile per agevolare l'adozione degli strumenti, consentire di interfacciarsi al meglio con i fornitori dei servizi, ed anche effettuare scelte consapevoli nell'ambito delle possibili soluzioni, in modo che queste risultino coerenti con le esigenze e le caratteristiche dell'azienda. Un altro aspetto rilevante è costituito dall'*aggregazione delle imprese*; il riferimento è soprattutto alla possibilità di avvalersi di competenze specialistiche, che risulterebbero altrimenti inaccessibili per la singola piccola impresa, per motivi di insostenibilità economica (“Nella mia azienda, che ho dieci persone, è impensabile avere una figura specializzata all'interno, sarebbe decisamente più interessante avere a disposizione un servizio collettivo”). Ulteriori indicazioni convergono nell'idea di *realizzare piattaforme tecnologiche per la promozione collettiva* di imprese dello stesso settore; si rileva, tuttavia, anche l'opportunità di realizzare simili strumenti anche per imprese appartenenti a settori diversi, al fine di promuovere possibili integrazioni di competenze e forme di collaborazione (“Perché non pensare ad una piattaforma di artigianato, una vetrina, anche per l'estero, in cui si danno servizi standard, ognuno carica il sito”).

6. Per quanto riguarda il settore del commercio, viene osservata *l'importanza della comunicazione interattiva con i clienti*, in particolare, mediante l'utilizzo dei social network. Si riconosce l'utilità della comunicazione digitale nell'ottica di informare in merito alle novità degli assortimenti ed alle promozioni; inoltre, essa rappresenta uno strumento per la fidelizzazione dei clienti. È stato sottolineato che per le nuove “generazioni” di negozianti, lo sviluppo di competenze per l'utilizzo degli strumenti digitali costituisce una “via obbligata”, tenuto conto delle caratteristiche dei “nuovi” consumatori e della diffusione dell'e-commerce. In tal senso, la partecipazione ai corsi di formazione viene in molti casi considerata utile e rilevante (“Oggi chi è che non sta su internet ... il vero concorrente nostro è l'e-commerce, non la grande distribuzione”; “Se non ci fossero questi strumenti avremmo già chiuso ... utili per comunicare con i clienti, fidelizzarli”; “Anch'io uso Facebook ... riscontri molto positivi ... poi ti rispondono”).

Appendice statistica

Tabella A1.1 – Grado di utilità dell'azione *Supporto allo sviluppo/miglioramento del sito Web* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	29	20,6%
2	22	15,6%
3	42	29,8%
4	28	19,9%
5	20	14,2%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>141</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 2,9		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.2 – Grado di utilità dell'azione *Incrementare la conoscenza degli strumenti* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	23	16,4%
2	15	10,7%
3	32	22,9%
4	39	27,9%
5	31	22,1%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>140</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,3		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.3 – Grado di utilità dell'azione *Sviluppare le competenze interne* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	27	19,1%
2	15	10,6%
3	30	21,3%
4	42	29,8%
5	27	19,1%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>141</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,2		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.4 – Grado di utilità dell'azione *Incentivi per inserire in azienda giovani laureati* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	52	37,4%
2	23	16,5%
3	22	15,8%
4	14	10,1%
5	28	20,1%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>139</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 2,6		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.5 – Grado di utilità dell'azione *Incentivi per sviluppare progetti di comunicazione/marketing* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	42	30,0%
2	19	13,6%
3	22	15,7%
4	31	22,1%
5	26	18,6%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>140</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 2,9		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.6 – Grado di utilità dell'azione *Aggregare le imprese per avvalersi di una persona competente* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	43	31,4%
2	19	13,9%
3	24	17,5%
4	27	19,7%
5	24	17,5%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>137</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 2,8		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.7 – Grado di utilità dell'azione *Potenziare la dotazione tecnologica* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	28	19,7%
2	16	11,3%
3	34	23,9%
4	37	26,1%
5	27	19,0%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>142</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,1		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.8 – Grado di utilità dell'azione *Supporto allo sviluppo/miglioramento del sito Web* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	27	14,6%
2	21	11,4%
3	43	23,2%
4	43	23,2%
5	51	27,6%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>185</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,4		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.9 – Grado di utilità dell'azione *Incrementare la conoscenza degli strumenti* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	22	12,0%
2	16	8,7%
3	46	25,0%
4	45	24,5%
5	55	29,9%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>184</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,5		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.10 – Grado di utilità dell'azione *Sviluppare le competenze interne* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	31	16,8%
2	17	9,2%
3	38	20,7%
4	47	25,5%
5	51	27,7%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>184</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,4		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.11 – Grado di utilità dell'azione *Incentivi per inserire in azienda giovani laureati* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	50	29,1%
2	20	11,6%
3	31	18,0%
4	28	16,3%
5	43	25,0%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>172</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,0		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.12 – Grado di utilità dell'azione *Incentivi per sviluppare progetti di comunicazione/marketing* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	24	13,6%
2	19	10,7%
3	36	20,3%
4	40	22,6%
5	58	32,8%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>177</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,5		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.13 – Grado di utilità dell'azione *Aggregare le imprese per avvalersi di una persona competente* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	38	21,5%
2	24	13,6%
3	25	14,1%
4	38	21,5%
5	52	29,4%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>177</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,2		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.14 – Grado di utilità dell'azione *Potenziare la dotazione tecnologica* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	20	11,0%
2	11	6,1%
3	33	18,2%
4	46	25,4%
5	71	39,2%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>181</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,8		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.15 – Grado di utilità dell'azione *Supporto allo sviluppo/miglioramento del sito Web* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	27	26,2%
2	20	19,4%
3	26	25,2%
4	14	13,6%
5	16	15,5%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>103</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 2,7		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.16 – Grado di utilità dell'azione *Incrementare la conoscenza degli strumenti* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	13	12,3%
2	16	15,1%
3	33	31,1%
4	21	19,8%
5	23	21,7%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>106</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,2		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.17 – Grado di utilità dell'azione *Sviluppare le competenze interne* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	20	18,5%
2	11	10,2%
3	35	32,4%
4	23	21,3%
5	19	17,6%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>108</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,1		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.18 – Grado di utilità dell'azione *Incentivi per inserire in azienda giovani laureati* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	41	39,8%
2	14	13,6%
3	18	17,5%
4	13	12,6%
5	17	16,5%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>103</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 2,5		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.19 – Grado di utilità dell'azione *Incentivi per sviluppare progetti di comunicazione/marketing* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	29	28,2%
2	15	14,6%
3	24	23,3%
4	21	20,4%
5	14	13,6%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>103</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 2,8		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.20 – Grado di utilità dell'azione *Aggregare le imprese per avvalersi di una persona competente* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	32	31,1%
2	14	13,6%
3	27	26,2%
4	18	17,5%
5	12	11,7%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>103</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 2,7		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.21 – Grado di utilità dell'azione *Potenziare la dotazione tecnologica* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	21	19,8%
2	12	11,3%
3	26	24,5%
4	20	18,9%
5	27	25,5%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>106</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,2		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.22 – Grado di utilità dell'azione *Supporto allo sviluppo/miglioramento del sito Web* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	53	16,4%
2	49	15,1%
3	94	29,0%
4	69	21,3%
5	59	18,2%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>324</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,1		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.23 – Grado di utilità dell'azione *Incrementare la conoscenza degli strumenti* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	21	6,3%
2	55	16,5%
3	83	24,9%
4	97	29,0%
5	78	23,4%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>334</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,5		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.24 – Grado di utilità dell'azione *Sviluppare le competenze interne* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	37	11,2%
2	50	15,1%
3	85	25,7%
4	73	22,1%
5	86	26,0%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>331</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,4		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.25 – Grado di utilità dell'azione *Incentivi per inserire in azienda giovani laureati* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	101	30,9%
2	42	12,8%
3	56	17,1%
4	56	17,1%
5	72	22,0%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>327</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 2,9		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.26 – Grado di utilità dell'azione *Incentivi per sviluppare progetti di comunicazione/marketing* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	58	17,7%
2	45	13,8%
3	76	23,2%
4	65	19,9%
5	83	25,4%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>327</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,2		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.27 – Grado di utilità dell'azione *Aggregare le imprese per avvalersi di una persona competente* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	71	21,9%
2	39	12,0%
3	88	27,2%
4	56	17,3%
5	70	21,6%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>324</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,0		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Tabella A1.28 – Grado di utilità dell'azione *Potenziare la dotazione tecnologica* al fine di sviluppare il ricorso alla comunicazione online (punteggio da 1 inutile a 5 molto utile)

Giudizi	Unità	% sul totale
1	38	11,4%
2	37	11,1%
3	89	26,8%
4	87	26,2%
5	81	24,4%
<i>Totale rispondenti</i>	<i>332</i>	<i>100,0%</i>
Media dei valori = 3,4		

Fonte: nostre elaborazioni sui risultati dell'indagine diretta.

Capitolo 2

Il ruolo dell'e-learning per lo sviluppo delle PMI *

2.1. Caratteristiche e vantaggi principali dell'e-learning

L'e-learning, inteso come modalità di apprendimento basata sull'utilizzo delle ICT e in particolare di internet (per alcune definizioni si veda la tabella 2.1), ha suscitato nel tempo un crescente interesse riconducibile alla sempre più diffusa esigenza degli individui e delle organizzazioni di accrescere continuamente le conoscenze e le competenze, al fine di interagire e confrontarsi con ambienti sempre più dinamici e complessi (Sharples, 2000; Fatiguso, 2003; Rullani, 2008). In effetti, tale modalità formativa offre importanti vantaggi, tra i quali si evidenziano:

– la possibilità di ricorso alla formazione *“anytime and anywhere”*. Gli strumenti legati alle ICT permettono infatti la fruizione di corsi *a prescindere dalla localizzazione territoriale dei soggetti partecipanti*; possono così essere eliminati i disagi ed i limiti connessi ai necessari spostamenti di docenti e di discenti e si riscontrano minori costi (Botta, 2003). Inoltre, i cosiddetti strumenti *“non simultanei”* (trasmissione di video-lezioni, *e-mail*, *forum* di discussione) (De Vita, 2004), offrono il vantaggio di *accedere all'attività formativa nei momenti più “favorevoli”*, *soprattutto in termini di disponibilità temporale*;

– la possibilità di progettare e di realizzare corsi *fortemente personalizzati*. Ciò, anche relativamente al *rispetto dei tempi che ciascun utente necessita per la comprensione*; quest'ultima può inoltre essere facilitata dall'utilizzo della multimedia. È utile osservare che tali strumenti *possono consentire una maggiore qualità percepita dei corsi da parte degli utenti*;

– l'opportunità di sviluppare metodi pedagogici basati sul *cooperative e collaborative learning*, mediante i quali il processo di apprendimento degli individui può essere favorito dalla socializzazione del problema, delle migliori pratiche e del *problem solving* (Trentin, 2004)¹.

* Di Valerio Temperini.

¹ In particolare, si evidenzia come mediante l'e-learning possano essere sviluppati nuovi ambienti di apprendimento, quali, ad esempio, le comunità virtuali di pratica e specifiche comunità

Tabella 2.1 – Alcune definizioni di e-learning

“L’e-learning è una metodologia di insegnamento e apprendimento che coinvolge sia il prodotto sia il processo formativo. Per prodotto formativo si intende ogni tipologia di materiale o contenuto messo a disposizione in formato digitale attraverso supporti informatici o di rete. Per processo formativo si intende invece la gestione dell’intero iter didattico che coinvolge gli aspetti di erogazione, fruizione, interazione, valutazione. In questa dimensione il vero valore aggiunto dell’e-learning emerge nei servizi di assistenza e tutorship, nelle modalità di interazione sincrona e asincrona, di condivisione e collaborazione a livello di community. Peculiarità dell’e-learning è l’alta flessibilità garantita al discente dalla reperibilità sempre e ovunque dei contenuti formativi, che gli permette l’autogestione e l’autodeterminazione del proprio apprendimento; resta tuttavia di primaria importanza la scansione del processo formativo, secondo un’agenda che responsabilizzi formando e formatore al fine del raggiungimento degli obiettivi didattici prefissati” (ANEE, 2003).

“È possibile concepire l’*e-learning* come uso sistematico e integrato di Tic nelle azioni formative finalizzate a sostenere e ottimizzare i processi di apprendimento. La Comunità Europea nel Piano d’azione E-learning, adottato nel marzo 2001 ed esteso fino al 2004, lo intende come utilizzo delle nuove tecnologie multimediali e di Internet per migliorare la qualità dell’apprendimento, agevolando l’accesso a risorse e servizi nonché gli scambi e la collaborazione a distanza” (Botta, 2003).

“La rete è intesa non solo come strumento di trasmissione dei materiali didattici ma anche e soprattutto come ‘luogo’ dove dar vita a un processo di insegnamento/apprendimento connotato da un elevato livello di interattività fra tutti gli attori coinvolti (partecipanti, tutor, esperti, ecc.).

Da questa prima osservazione possiamo già individuare due macro-categorie in cui collocare i diversi usi delle reti nella formazione continua e a distanza: quelli in cui la telematica è vista prevalentemente come strumento per accedere a informazioni, documenti e materiale educativo da usarsi in autoistruzione e quelli invece in cui la rete è intesa come ambiente virtuale entro cui i partecipanti a un evento formativo interagiscono in vere e proprie comunità di apprendimento.

Ed è proprio questo secondo modo di intendere l’uso educativo delle reti a dare origine al termine apprendimento in rete” (Trentin, 2004).

“La formazione a distanza è un termine ampio per indicare tutte le modalità di formazione non in presenza (distance learning secondo la terminologia anglosassone). All’interno del mondo della formazione a distanza vi è poi l’e-learning che include solo le iniziative di formazione basate su tecnologie informatiche e di comunicazione (escludendo, quindi ad esempio, i corsi per corrispondenza o le trasmissioni televisive tradizionali). Infine, un sottoinsieme dell’e-learning è il cosiddetto on-line learning, dove si includono le sole attività di formazione basate sull’utilizzo di reti di comunicazione (ad

professionali; è interessante notare che in tali ambienti *l’apprendimento viene generato dall’interazione tra i membri, favorita dal contesto informale che solitamente si crea* (Felician, 2005).

esempio internet), consentendo quindi interazione – sincrona o asincrona – tra studenti e tra studenti e docente” (Bielli, 2005).

“E-learning è un termine molto generale per indicare tutti quegli strumenti (tools), e quelle pratiche (practices), quelle applicazioni e quei processi, che sono realizzati, con l’utilizzo della tecnologia e non, per erogare e distribuire apprendimento attraverso programmi di istruzione e formazione.

L’e-learning impiega le nuove tecnologie multimediali e ipermediali quali il web e Internet con lo scopo di migliorare la qualità dell’apprendimento permettendo l’accesso a risorse e servizi, a collaborazioni e interscambi a grande distanza” (Esposito-Mantese, 2003).

Fonte: elaborazioni su vari autori.

Le stime di mercato effettuate da diversi enti evidenziano una crescita significativa degli investimenti in infrastrutture tecnologiche e servizi di e-learning², e diversi fattori inducono a prevedere la continuità della tendenza positiva. In particolare, si possono considerare (oltre ai vantaggi della flessibilità e ai benefici economici) la crescita degli utenti di internet, il potenziamento dell’infrastrutturazione tecnologica e la diffusione dei terminali mobili, quali i telefoni cellulari, che ampliano le opportunità di accesso alla rete e quindi di fruizione dei servizi. Aumentano pertanto le opportunità per il “mobile learning” (Ozdamli e Cavus, 2011; Korucu e Alkan, 2011; Wu *et al.*, 2012; Vinu *et al.*, 2011), al quale si legano la domanda di social learning e le Web 2.0 technologies (si consideri in particolare l’espansione dei social network) che sono utilizzate congiuntamente con le mobile technologies (Jones *et al.*, 2013).

Il mercato appare dinamico ed è caratterizzato dal lato dell’offerta dalla presenza di attori appartenenti a settori diversi (informatica, editoria, formazione, comunicazione, produzione multimediale, ecc.). Può essere evidenziata un’evoluzione che ha modificato anche il peso ed il ruolo delle varie attività della filiera. Un primo aspetto che si riscontra è la *maggiore varietà dell’offerta*. I prodotti risultano sempre più differenziati, e ciò, non è da riferirsi soltanto alle innovazioni tecnologiche che sono introdotte ed implementate con velocità crescenti (si pensi ai video interattivi, agli “agenti cognitivi intelligenti”, ai motori di ricerca sempre più sofisticati). Si rileva infatti anche un ampliamento dell’offerta di contenuti formativi; all’*information technology* si sono aggiunte e consolidate altre discipline (ad esempio, economico-aziendali, marketing, lingue estere, design, fisco).

² Ad esempio, in base ai risultati delle analisi condotte da Docebo (2016), gli investimenti in e-learning nel mondo sono stimati per il 2015 pari a circa 165 miliardi di dollari, e viene previsto tra il 2016 e il 2023 un incremento annuale medio del 5, raggiungendo i 240 miliardi di dollari.

Un'altra caratteristica evolutiva è rappresentata dalla *modularità dei corsi*. La progettazione è sempre più orientata verso *prodotti modulari che consentono una maggiore flessibilità di fruizione*. Le singole unità didattiche risultano più indipendenti e di breve durata; tali aspetti sembrano particolarmente apprezzati dal segmento *corporate* della domanda, in quanto si ritiene che facilitino l'integrazione tra i tempi della produzione e della formazione. Mediante la modularità è *inoltre possibile conseguire il vantaggio della scalabilità, in virtù del quale il costo unitario della formazione si riduce in proporzione al crescere del numero di soggetti da formare*.

Va poi osservato che rispetto alle prime forme di *e-learning*, contraddistinte dall'erogazione lineare (*top-down*) di materiali formativi (*slides*, video), gli ambienti di apprendimento *on-line* tendono sempre più ad una progettazione che favorisce la partecipazione attiva degli utenti in linea con i principi dell'"e-learning 2.0"³.

L'evoluzione delle *piattaforme tecnologiche* sta andando proprio in questa direzione. Risultano infatti maggiormente qualificate dalla presenza di strumenti collaborativi; in diversi casi si assiste al potenziamento di funzioni relative a *forum*, *wiki*, *blog*, *community*, *tutoring on-line*, e allo sviluppo di innovativi sistemi di messaggistica e di moduli di gestione di *feed-back* dagli utenti. Le strutture tecnologiche sono anche più orientate al *management dei contenuti*. Le LCMS (*Learning & Content Management System*) consentono di gestire l'intero processo di formazione, dall'analisi dei fabbisogni di competenze fino alla valutazione dei risultati delle attività realizzate. Permettono inoltre la creazione di ambienti molto più complessi e che si possono interfacciare, ad esempio, con i sistemi di *knowledge management* delle organizzazioni.

Un altro aspetto rilevante è costituito dalla diffusione delle piattaforme *open source*, le quali consentono di abbattere ulteriormente il costo delle infrastrutture tecnologiche ed offrono il vantaggio della personalizzazione; vengono tuttavia osservati dei punti deboli dal punto di vista qualitativo (interfacce, organizzazione di dati, ecc.) e dell'offerta di servizi di assistenza agli utenti.

Non può quindi sfuggire che la gestione delle nuove piattaforme per l'apprendimento implica lo sviluppo di competenze sempre più complesse, sia da parte degli operatori dell'offerta, sia degli utilizzatori che intendono crearsi autonomamente i percorsi formativi in *e-learning*.

È inoltre interessante notare che nella catena del valore, si è verificato un ridi-

³ La logica è sempre meno centrata sul singolo *user*, ma ci si focalizza sullo sviluppo di *team* e sul *collaborative learning*. Una chiara espressione di tale tendenza è data dallo sviluppo delle comunità di pratica virtuali (Zuccheromaglio-Talamo, 2001), le quali rappresentano modalità di apprendimento innovative rispetto alle soluzioni *e-learning* cosiddette "di prima generazione".

mensionamento degli aspetti tecnologici rispetto ai contenuti formativi, ai servizi ed alla consulenza. Per queste ultime due componenti, in particolare, si intravedono le maggiori potenzialità di sviluppo alla luce delle mutate esigenze della domanda.

L'ottica di progettazione si è spostata sempre più dal prodotto ai servizi, i quali si ritengono essenziali per conseguire dei vantaggi sulla concorrenza (Raimondi, 2005); mediante i servizi si possono infatti creare soluzioni che soddisfano bisogni specifici dei clienti, proponendo delle offerte di maggior valore. La tendenza è quindi quella di realizzare "prodotti integrati", costituiti da un insieme di servizi particolari e che richiedono capacità distintive per la realizzazione.

In conclusione, si sottolinea che la complessità della produzione di *e-learning* e del contesto competitivo (i cui confini non sono facilmente delineabili), suggerisce di *passare dal concetto di "catena del valore" a quello di "costellazione del valore"*; i differenti operatori dell'offerta tendono a distribuirsi "i compiti che la creazione del valore comporta" (Normann-Ramirez, 1995, 52), valorizzando il principio della collaborazione che apre la strada ad interessanti e continue opportunità di creazione e di sviluppo di relazioni.

L'e-learning, come verrà esposto di seguito, non risulta soltanto un interessante strumento per sviluppare l'attività formativa nelle imprese, ma può essere considerato nella più ampia prospettiva dei sistemi di gestione delle conoscenze in azienda ed anche in chiave di comunicazione di marketing.

2.2. E-learning e sviluppo delle competenze nelle PMI

2.2.1. La flessibilità dell'e-learning nei contesti lavorativi

L'impiego delle ICT consente di estendere notevolmente le occasioni di apprendimento e di elevare la fruibilità della "conoscenza". I livelli di flessibilità che possono essere raggiunti mediante le soluzioni e-learning sono tali da favorire un apprendimento "just in time"; si può rispondere cioè ad una problematica piuttosto rilevante, costituita dalla distanza temporale tra il momento di maturazione delle conoscenze e quello della loro applicazione. Non può in merito sfuggire che, nel sistema della formazione tradizionale si tende ad acquisire nozioni, principi, metodi e tecniche, in un periodo di tempo che potrebbe risultare anche molto distante dal momento in cui sorge l'effettiva esigenza del loro utilizzo. Il rischio è che un individuo si trovi a fronteggiare delle situazioni di lavoro facendo leva su un "bagaglio" di conoscenze "logorato" dal tempo, e quindi inadeguato; tale rischio è maggiore nel caso in cui le conoscenze acquisite in passato siano scarsamente o del tutto inutilizzate. L'accessibilità "anytime and anywhere" dell'e-learning permette, invece, di accorciare la distanza tra i contesti di apprendimento e quelli la-

vorativi, agevolando, in altri termini, il trasferimento dell'attività formativa "on the job".

In forza di tali vantaggi conseguibili, l'e-learning appare un utile strumento per favorire lo sviluppo delle attività formative nelle imprese; in particolare, può consentire di rispondere alle esigenze di flessibilità e di immediatezza che vengono riscontrate soprattutto nelle aziende di più limitate dimensioni (Attwell, 2003). Oltre alla possibilità di conciliare, ed in certi casi di integrare, le attività formative con quelle lavorative (riducendo l'interferenza delle prime), attraverso le cosiddette soluzioni "e-learning on-demand" si può permettere di fruire i servizi e-learning in modo meno rigido – dall'analisi dei fabbisogni fino alla valutazione dei risultati –, prevedendo la modalità di pagamento "pay-per-use", cioè il sostenimento dei costi relativi soltanto all'effettivo utilizzo del servizio.

In tal senso, l'e-learning rappresenta un'opportunità per le PMI di avvantaggiarsi anche della formazione formale. Si osserva infatti che il coinvolgimento del personale in corsi di formazione si rivela un fattore particolarmente rilevante per lo sviluppo dell'impresa, permettendole di disporre di collaboratori maggiormente qualificati, oltre che incidere positivamente sulla loro motivazione ed anche di apportare nuove idee con lo stimolo di soggetti esterni all'organizzazione. Come rimarcato da Jayawarna *et al.* (2007, 332-333) "formal training may provide additional benefits over informal training", in particolare possiamo ricordare che:

- è molto difficile che tutte le conoscenze e competenze necessarie siano presenti e disponibili all'interno di un'organizzazione;
- i soggetti più esperti dovrebbero avere anche le capacità di trasmettere le loro conoscenze a quelli meno esperti (potrebbero mancare le capacità comunicative o di coaching);
- i soggetti più esperti potrebbero non avere il tempo sufficiente da dedicare alla formazione degli altri collaboratori;
- la formazione formale può rappresentare una risposta valida ai problemi quando è targetizzata su bisogni ben individuati.

2.2.2. Alcune rilevanti problematiche di gestione delle PMI

Mediante lo sviluppo delle attività formative e una migliore accessibilità delle stesse si potrebbe incidere su alcune criticità che caratterizzano specialmente le PMI; si possono in proposito menzionare alcuni aspetti problematici che notoriamente connotano questa tipologia di imprese.

Un primo di questi aspetti concerne il tema della "conoscenza". È stato osservato che il processo di generazione del valore nell'impresa "può essere visto come creazione, accumulazione, riproduzione, incremento di conoscenza" (Vicari, 1991, 83).

Le “conoscenze” costituiscono per le imprese asset strategici e fonti primarie di vantaggi competitivi (Caroli, 2003; Fontana-Giustiniano, 2003), e sono indispensabili al fine di adattarsi ai cambiamenti ed affrontare la crescente complessità ambientale; devono quindi essere continuamente valorizzate ed aggiornate, e ciò, può avvenire tramite processi di scambio e di condivisione. Da questo punto vista però, le PMI presentano ampi margini di miglioramento. Tali processi, infatti, appaiono piuttosto problematici in contesti di limitate dimensioni aziendali, nei quali risulta più difficile esplicitare le “conoscenze tacite” individuali, nell’ottica di renderle fruibili e di sviluppare il know-how organizzativo.

Al tema della conoscenza si lega in maniera forte quello dell’innovazione, la quale, come è noto, costituisce un driver competitivo particolarmente rilevante. Come sottolineato da Varaldo (2003, 11), carattere distintivo dell’innovazione è “il fatto di essere il frutto di risorse intangibili costituite dal patrimonio di conoscenze e capitale intellettuale di cui si dispone”. Alimentando le conoscenze si possono quindi favorire i processi innovativi di cui le PMI necessitano per competere. Oltre che di innovazioni di prodotto e di processo, le PMI necessiterebbero in molti casi di innovare anche dal punto di vista organizzativo e gestionale. Lo sviluppo delle competenze manageriali rappresenta in questo senso una necessità piuttosto comune a cui l’offerta formativa tende a dare risposte (basta considerare, ad esempio, l’offerta finanziata mediante i fondi interprofessionali). È possibile in molti casi osservare nelle PMI un approccio di gestione basato sull’“improvvisazione”, il quale si ritiene inadeguato alla luce delle caratteristiche degli attuali contesti competitivi. Peraltro, viene spesso riscontrata la mancanza di un’appropriata “cultura del dato”; si pensi in proposito all’importanza delle analisi di dati e informazioni provenienti interni ed esterni all’impresa ai fini della formulazione di strategie e di piani di azione appropriati rispetto ai quadri reali, o all’utilità del controllo di gestione.

Sempre in tema di gestione, inoltre, risulta rilevante sviluppare le aree del marketing e della comunicazione. Le PMI notoriamente mostrano spiccate capacità tecnico-produttive, riuscendo ad offrire prodotti e servizi di qualità elevata, ma spesso peccano nel gestire i rapporti con il mercato, nel comunicare il valore dell’offerta e nella promozione della stessa. Ad esempio, in relazione ai nuovi strumenti di comunicazione on-line e al social media marketing, come anche evidenziato in un’indagine del 2014 promossa dall’Unioncamere Marche e condotta dal Dipartimento di Management dell’Università Politecnica delle Marche, esiste un gap importante tra le PMI e le imprese di più grandi dimensioni per quanto concerne sia la conoscenza di tali mezzi innovativi sia la gestione degli stessi, mancando nelle realtà più piccole le competenze. Ciò, può essere rilevato anche in riferimento ai sistemi di CRM (Customer Relationship Management); si tratta di strumenti importanti per lo sviluppo delle PMI, accessibili anche a costi ridotti se

non addirittura a costo zero (open-source), tuttavia il limite delle competenze rappresenta un vincolo determinante.

Un altro aspetto da sottolineare è l'internazionalizzazione intesa in senso commerciale, di vendita sui mercati esteri. L'internazionalizzazione rappresenta un driver sempre più rilevante per la sopravvivenza e lo sviluppo di numerose PMI manifatturiere italiane. Il progressivo processo di globalizzazione pone continue sfide con le quali confrontarsi; inoltre, la recente crisi economico-finanziaria che interessa il mercato nazionale ed europeo spinge a ricercare opportunità in mercati anche molto distanti geograficamente e culturalmente. Servire i mercati internazionali appare in molti casi un percorso obbligato, anche se non di facile realizzazione.

Specialmente per le PMI, l'acquisizione di conoscenze e il loro utilizzo rappresentano due aspetti particolarmente importanti per competere sui mercati esteri. Il ruolo della conoscenza e dell'apprendimento nell'internazionalizzazione delle imprese risulta ampiamente riconosciuto, sia dall'Internationalization Process Theory (Johanson e Vahlne, 1977 e 1990) che dall'International New Venture Research (Oviatt e McDougall, 1994). La conoscenza è un driver indispensabile per l'internazionalizzazione delle imprese in quanto facilita i processi di identificazione e di sfruttamento delle opportunità all'estero, l'adattamento ai mercati stranieri e può consentire di affrontare i cambiamenti dell'ambiente in modo più efficace. La riduzione del gap informativo-conoscitivo sui mercati internazionali genera una maggiore familiarità con i contesti esteri e favorisce la riduzione del rischio percepito, ottimizzando così gli investimenti dell'azienda.

A tal proposito, è importante sottolineare che l'incremento della conoscenza può attivare un circolo virtuoso in quanto la maggiore conoscenza porta l'impresa a intensificare l'attività di internazionalizzazione (Andersen, 1993; Morgan *et al.*, 2012; Casillas *et al.*, 2014), che, a sua volta, alimenta nuovamente il patrimonio di risorse, conoscenze e competenze. Come osservato da Rullani (2004), la conoscenza è una risorsa che non si consuma con il suo utilizzo, ma anzi si accresce.

Con specifico riferimento all'internazionalizzazione, la formazione può avere diverse funzioni, sia negli stadi iniziali che in quelli successivi del processo. Nelle imprese che approcciano i mercati esteri per la prima volta, la formazione può fungere da stimolo e orientamento al processo, consentendo di evitare errori anche "grossolani" (e piuttosto diffusi) che altrimenti riscontrerebbero con l'esperienza (si pensi, ad esempio, alla partecipazione ad una fiera all'estero esponendo prodotti inadeguati al mercato). La formazione può anche supportare l'espansione delle imprese a livello internazionale, incidendo sulla capacità competitiva e di gestione dei rapporti con i mercati esteri. Per un approfondimento sul tema dei fabbisogni formativi legati all'internazionalizzazione si rimanda al paragrafo.

Un altro tema importante è rappresentato dalle reti di impresa. Le reti possono consentire alle aziende di superare i limiti strutturali e, ad esempio, di accedere in maniera più semplice e veloce a nuove tecnologie o di operare in modo più efficace sul mercato, e in particolare sui mercati esteri raggiungendo la “massa critica” adeguata. Ciò che spesso si nota è però la mancanza di un’appropriata cultura delle reti; il problema non sta tanto nella creazione del network, quanto nella mancanza di un adeguato approccio della gestione dello stesso nell’ottica di renderlo un progetto sostenibile.

2.2.3. L’analisi dei fabbisogni formativi delle PMI

Per favorire il coinvolgimento delle PMI occorre un maggior orientamento alla soddisfazione delle loro aspettative in termini di “relevance of the training (training opportunities directly applicable to current situations to their business) and delivery process (in terms of location, time of day, length of session)” (Walker *et al.*, 2007, 303). A tal proposito, una fase particolarmente importante risulta essere l’analisi delle esigenze aziendali.

L’analisi dei fabbisogni formativi costituisce una problematica ancor più rilevante nel caso delle imprese di più piccole dimensioni, configurandosi come una delle barriere principali alla partecipazione alla formazione formale (Panagiotakopoulos, 2011). La mancata o non corretta analisi dei fabbisogni può portare a definire programmi formativi che rispondono limitatamente alle esigenze aziendali e si finisce che i corsi siano solo di stimolo a capire magari “cosa potrebbe servire all’azienda”, invece di risolvere già il problema, di dare risposte immediate e concrete (Massey, 2004).

Diversi autori hanno in merito osservato l’importanza di coinvolgere i titolari e i managers delle PMI sin nelle fasi di design degli interventi formativi, al fine di individuare le problematiche sulle quali incidere mediante la formazione (Fernald *et al.*, 1999; Johnston e Loader, 2003). Si tratta di una fase in cui il supporto di professionisti competenti appare essenziale per evitare errori di valutazione che possono essere commessi dai responsabili delle PMI in sede di autoanalisi. Questi ultimi potrebbero esplicitare dei fabbisogni formativi che in realtà non risultano coerenti con gli obiettivi aziendali o con la risoluzione di determinate problematiche; è quindi opportuno che siano guidati nel percorso di analisi (Walker *et al.*, 2007) cercando di raggiungere un equilibrio tra quanto percepito dai soggetti interni all’azienda e le valutazioni del consulente/trainer esterno all’organizzazione (Wong *et al.*, 1997).

McClelland (1994, 7) enfatizza i vantaggi dell’“on-site observations” quale metodo di analisi per l’individuazione dei gap di competenze: “it is a versatile

means for obtaining both qualitative as well as quantitative feedback regarding skill/knowledge deficiencies and, in particular, training needs. Depending on the focus and goals of the observation, it should be conducted by individuals who are experienced and knowledgeable with regards to the work processes, procedures, methods, and practices being observed. Such subject matter experts (SMEs) can be found both inside as well as outside the organization. Using an internal resource is generally less costly, however they are more subject to organizational and even peer pressures than an external resource would normally be”.

L’“on-site observation” appare un metodo interessante che può consentire di individuare esigenze molto specifiche e di dare risposte fortemente personalizzate sui singoli casi oggetto di intervento. Tuttavia, nella realtà appare di difficile ricorso per coloro che indirizzano i servizi di formazione ad un’ampia platea di PMI e per i quali si pone l’obiettivo dell’ottimizzazione delle risorse. Si fa riferimento in particolare agli enti istituzionali, alle associazioni di categoria e ad altre organizzazioni che rappresentano una parte rilevante dell’offerta formativa e che gestiscono importanti risorse economiche da dedicare alla qualificazione delle PMI. Il suddetto metodo potrebbe risultare più conveniente per verificare ed approfondire determinati aspetti che potrebbero apparire comuni ad un certo numero di imprese target, e potrebbe quindi essere applicato su alcune imprese individuate come campione.

Dalle considerazioni sin qui effettuate emerge pertanto la problematica di trovare un corretto equilibrio tra l’esigenza e l’opportunità di fornire risposte più mirate e dall’altra di coinvolgere numerose imprese, essendo il mondo delle PMI notoriamente vasto.

2.2.4. Quale approccio per l’analisi dei fabbisogni formativi legati ai processi di internazionalizzazione delle PMI? I risultati di una ricerca empirica

Il grado di *export involvement* è la variabile di segmentazione più utilizzata nelle ricerche relative all’assistenza e ai fabbisogni formativi nell’internazionalizzazione (Freixanet, 2012). La letteratura esistente concorda che le imprese in differenti fasi di *export involvement* hanno competenze, risorse e strategie differenti e di conseguenza affrontano ostacoli diversi al raggiungimento dei propri obiettivi di export. Le imprese non dovrebbero quindi essere approcciate con lo stesso tipo di programma formativo. Il grado di *export involvement* modera inoltre la relazione che intercorre tra l’utilizzo di programmi di promozione all’export e altre variabili, quali l’export performance e le strategie di esportazione messe in atto dalle imprese (Francis e Collins-Dodd, 2004).

Non esiste una definizione univocamente accettata di *export involvement*. Questo dipende dal fatto che diversi autori hanno utilizzato differenti misure per rilevare il *grado di commitment* nell'attività di esportazione e di conseguenza si sono identificati differenti schemi e fasi di classificazione. Diamantopoulos e Inglis (1988) ha utilizzato il termine "*export involvement*" per descrivere il livello di dipendenza del business dell'impresa dall'attività di esportazione, misurandolo attraverso "l'intensità di esportazione" (*export intensity*). In questo studio egli identifica tre caratteristiche ("personale addetto all'export", "copertura geografica" e "assistenza all'export") che meglio discriminano tra esportatori ad alto e basso coinvolgimento: "high involvement exporters have larger numbers of export staff, serve more diverse export markets and interact with fewer export assistance agencies" (1988, 57).

In letteratura gli studiosi hanno identificato differenti stadi di *export involvement*, classificando le imprese in categorie differenti che vanno dai "non esportatori" fino agli "esportatori attivi" o "regolari" (Moini, 1998; Diamantopoulos *et al.*, 1993, Samiee e Walters, 2002; Francis e Collins-Dodd, 2004). Freixanet (2012) propone un modello di segmentazione assai preciso, dividendo le imprese in 5 stadi sulla base del coinvolgimento nell'attività estera:

– *Starting/passive exporters*: esportatori passivi, ancora agli inizi della propria attività internazionale;

– *Regular exporters with little structure*; esportatori regolari con attività all'estero poco strutturata;

– *Regular exporters with a complete export structure*; esportatori regolari con attività all'estero pienamente strutturata;

– *Consolidate exporters with permanent sales establishments abroad*; esportatori consolidati con unità operative commerciali permanenti nel territorio estero;

– *Multinationals with production subsidiary abroad*; multinazionali con sussidiarie produttive all'estero.

Nonostante il numero degli stadi vari nei differenti schemi di classificazione esistenti, la descrizione del percorso evolutivo dell'*export involvement* e i fabbisogni formativi richiesti dalle imprese, sono pressoché simili nei differenti modelli. Gli studiosi concordano infatti che i bisogni, gli obiettivi e le informazioni richieste da un programma di assistenza all'export da parte di un'impresa che si trova nella fase iniziale del processo di internazionalizzazione, differiscono rispetto ad un'impresa che è già presente da tempo su più mercati. Come le imprese aumentano il loro coinvolgimento nell'attività estera, il loro fabbisogno informativo diventa sempre più importante. Come afferma Crick (1995, 91): "Information assistance is required to facilitate further international transactions and to provide guidance on how these transactions can become more profitable (...). In addition to general market information required by managers in earlier stages of the internationaliza-

tion process, there is a need for more detailed information on such things as legislation, standards etc. since these more experienced exporters already have basic knowledge gained from practical experience”.

In particolare gli studi passati hanno cercato di identificare come l'*export involvement* influenzi i seguenti aspetti dei programmi di assistenza all'export:

1. *Awareness e utilizzo dei servizi.* Le imprese nei primi stadi del processo di internazionalizzazione risultano essere meno consapevoli dell'esistenza di programmi di assistenza e di corsi formativi per le imprese (Moini, 1998; Freixanet, 2012). Il numero di servizi conosciuti ed utilizzati dalle aziende, aumenta infatti all'aumentare del livello di *export involvement*. In particolare, Samiee e Walters (2002) hanno dimostrato che gli esportatori regolari sono significativamente più interessati ai programmi di formazione rispetto agli esportatori sporadici, sottolineando l'esistenza di notevoli differenze sia in termini di utilizzo, sia nei mezzi preferiti per l'acquisizione di conoscenze. Infatti, anche se la formazione sul posto di lavoro (“on-the job-training”) è ritenuta essere la più importante fonte di informazione sia dagli esportatori regolari che dagli sporadici, il supporto da parte delle agenzie governative è ritenuto importante solamente dai primi. Allo stesso modo, mentre gli esportatori sporadici pongono molta enfasi sull'educazione universitaria, al contrario gli esportatori regolari preferiscono i seminari e i corsi brevi sul tema dell'esportazione.

2. *Differenti fabbisogni formativi e obiettivi.* Nei primi stadi, le imprese possono utilizzare i servizi di assistenza per diventare consapevoli delle opportunità e dei benefici derivanti dall'export, risultando così più motivate ad intraprendere l'iniziativa (Moini, 1998; Francis e Collins-Dodd, 2004). I cosiddetti pre-exporters o non-exporters, hanno bisogno di programmi che li spingano all'export, fornendo informazioni principalmente sulle pratiche dell'internazionalizzazione e sulle opportunità da essa derivanti. L'obiettivo in questa fase è quello di favorire e aumentare le conoscenze e competenze come esportatori. Mano a mano che il grado di *export involvement* aumenta, le imprese non solo richiedono un maggior numero di informazioni, ma necessitano anche di maggior supporto alla programmazione (Diamantopoulos *et al.*, 1993), di formazione per migliorare le proprie competenze di export e di assistenza nell'identificazione di contatti e opportunità (Freixanet, 2012). Dopodiché, una volta consolidata la presenza in un determinato Paese (ad esempio attraverso la realizzazione di una struttura produttiva o commerciale permanente) le imprese necessitano di programmi di assistenza per l'entrata in mercati nuovi, dato che già possiedono personale formato e preparato nei mercati obiettivo. Nello stadio più avanzato dell'internazionalizzazione, le imprese si trovano ad affrontare problemi specifici come gli impegni di vendita e la scelta dei prezzi (Moini, 1998) e di conseguenza l'assistenza che richiedono è legata a tematiche

specifiche, come le pratiche di vendita nei mercati dove si è già presenti (Diamantopoulos e Inglis, 1988).

3. *Impatto derivante dall'utilizzo di differenti programmi.* L'impatto derivante dall'utilizzo di differenti tipologie di servizi all'esportazione, varia a seconda del livello di *export involvement* delle imprese. Alcuni autori (Freixanet, 2012; Francis e Collins-Dodd, 2004) hanno studiato questi effetti attraverso l'utilizzo di diverse misure. Per gli esportatori passivi e quelli regolari il ricorso alla formazione diretta, a programmi di aiuto finanziario, all'assistenza informativa, produce un impatto positivo sulla loro performance economica, sulla pianificazione e sulla diversificazione dei mercati e sull'orientamento internazionale dei marketing managers. Nelle imprese con un maggiore livello di *export involvement* invece l'utilizzo di programmi di promozione diretta e di supporto informativo è positivamente correlato con l'*export profitability*, la pianificazione all'export e la diversificazione dei mercati, così come con la creazione di reti di vendita nei mercati esteri. Al contrario, i programmi di formazione all'export hanno poca influenza sulle imprese con un più alto investimento di risorse nei mercati esteri, dato che hanno già internamente sviluppato le risorse necessarie all'internazionalizzazione. È stato infatti dimostrato che l'impatto di tali programmi ha un effetto maggiore sugli obiettivi internazionali di quelle imprese che si trovano nei primi stadi del processo di internazionalizzazione o nelle sue prime fasi di sviluppo.

I risultati suggeriscono quindi che l'obiettivo dei programmi di promozione dell'esportazione e la tipologia di formazione sono mediati dal grado di internazionalizzazione delle imprese, le quali dovrebbero essere segmentate tenendo conto di questo fattore. Di conseguenza, i programmi per l'export dovrebbero essere differenziati e implementati sulla base di un chiaro audience di riferimento (Moini, 1998), dando risposta ad uno specifico problema di marketing (Diamantopoulos *et al.*, 1993).

Un altro nodo critico che occorre risolvere è relativo al basso grado di consapevolezza ("awareness") di tali programmi, soprattutto da parte di quelle imprese che più beneficerebbero del loro utilizzo, come le non esportatrici o coloro che vogliono incrementare il loro investimento all'estero. Quindi, gli enti che forniscono tali servizi di formazione dovrebbero migliorare i propri sforzi di comunicazione, così da raggiungere il proprio target di riferimento in maniera più efficace.

Il framework logico adottato nella nostra analisi è presentato in figura 2.1.

La prima fase è coincisa con l'identificazione dei punti di debolezza relativi al processo di internazionalizzazione delle imprese. L'identificazione di tali problematiche è il punto di partenza per capire gli effettivi fabbisogni formativi delle imprese e formulare così programmi di formazione che siano il più possibile efficaci e coerenti dal punto di vista del contenuto, del metodo e degli strumenti.

Figura 2.1 – Framework logico del processo di analisi



Per perseguire tali obiettivi, è stata realizzata una ricerca empirica nella regione Marche, dove, com'è noto, operano numerose PMI manifatturiere. Sono state combinate differenti metodologie di ricerca qualitativa. La scelta è motivata dall'evidente complessità del tema oggetto di indagine, il quale richiede una certa profondità di analisi per cogliere e comprendere maggiormente i fattori chiave, per interpretare determinati fenomeni nel variegato mondo delle PMI e per far emergere nuovi elementi di conoscenza. In particolare, sono state impiegate le seguenti tecniche:

1. svolgimento di cinque focus group coinvolgendo titolari e managers di 42 PMI, in ogni provincia della regione, considerando le specializzazioni produttive dei territori. I focus group sono stati svolti con un approccio semi-direttivo; prima della discussione ai partecipanti è stato somministrato un questionario semi-strutturato al fine di indurre delle prime riflessioni su alcune tematiche in seguito affrontate ma anche di raccogliere dati quali-quantitativi sulle imprese e sugli aspetti oggetto di esame;

2. si è fatto ricorso al multiple case studies conducendo diverse interviste personali a titolari e managers di 29 PMI, al fine di approfondire le tematiche nei contesti reali. Il multiple case studies è un metodo utile per identificare gli aspetti comuni e le differenze tra le diverse realtà oggetto di esame (Eisenhardt, 1989). Le interviste sono state realizzate sulla base di una traccia semi-strutturata, ma in diversi casi e per alcuni aspetti è stato adottato uno stile "conversational" anche incoraggiando lo "storytelling approach" utile ai ricercatori per ottenere una maggiore ricchezza di informazioni (Denzin e Yvonna, 2011);

3. sono state realizzate interviste semi-strutturate in modalità personale e telefonica a 23 referenti di organizzazioni ed istituzioni locali impegnate nel supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese (Camere di Commercio, associazioni di categoria, fornitori di servizi per l'export). Ciò, al fine di ottenere informazioni utili a costruire un quadro conoscitivo della realtà empirica di riferi-

mento, ponendo particolare attenzione sui feedback ottenuti in seguito ad esperienze di servizi (non solo formativi) realizzati a supporto dell'internazionalizzazione delle PMI. L'interazione con tali organizzazioni è avvenuta in una fase iniziale e poi in modo progressivo allo svolgimento dell'indagine sulle imprese e, integrata con l'analisi della letteratura scientifica, si è rivelata utile ai ricercatori sia per l'impostazione dell'indagine stessa, sia per l'interpretazione dei risultati progressivamente ottenuti con i focus group e le interviste ai referenti aziendali.

Le imprese sono state individuate e contattate con il supporto delle associazioni di categoria territoriali sulla base del criterio della rappresentatività delle caratteristiche imprenditoriali e dei settori produttivi dei rispettivi territori di riferimento. Nel complesso sono state coinvolte 71 imprese suddivise nel modo seguente in base al numero di addetti: 18 imprese meno di 20 addetti; 21 imprese tra 20 e 50 addetti; 18 imprese tra 50 e 100 addetti; 14 imprese oltre i 100 addetti.

Le imprese afferiscono ai settori produttivi tipici del "made in Italy", ovvero fashion, agroalimentare e vinicolo, meccanica e automazione, legno-arredo.

L'approccio utilizzato nell'indagine non è stato quello di ottenere l'esplicitazione dei fabbisogni formativi da parte delle imprese, ma piuttosto, di individuare le principali criticità e le problematiche di gestione dell'espansione sui mercati esteri, sulle quali poter incidere mediante la formazione. I focus group e le interviste realizzate sono state orientate a rilevare i seguenti aspetti principali:

- profilo dell'azienda (dimensioni, struttura organizzativa, caratteristiche della proprietà e del management, settore produttivo di appartenenza e attività/offerta dell'azienda, posizionamento sul mercato);
- peso e andamento del fatturato estero;
- caratteristiche del processo di internazionalizzazione dell'impresa (evoluzione passata e in prospettiva futura);
- mercati esteri serviti e di interesse futuro, strategie di "entrata", presenza e organizzazione sui mercati esteri, politiche di marketing-mix internazionale;
- driver competitivi principali sui mercati internazionali;
- aspetti problematici prioritari relativi all'internazionalizzazione dell'impresa ed alla gestione dei rapporti con i mercati esteri;
- esperienze formative realizzate e metodi formativi maggiormente apprezzati.

L'analisi dei dati è stata svolta mediante una combinazione di metodi qualitativi (Miles e Huberman, 1994), date le differenti tecniche di rilevazione dei dati empirici che sono state utilizzate. In particolare, è stata adottata la thematic analysis secondo un approccio deduttivo e induttivo; tale metodologia si rivela utile per sintetizzare ampi set di informazioni, consentendo di individuare ed esaminare i temi e gli aspetti più importanti per rispondere alle domande di ricerca.

Nella prima fase dell'analisi sono stati identificati alcuni aspetti critici riscon-

trati dalle imprese oggetto di studio in riferimento ai loro processi di internazionalizzazione, che vengono di seguito riportati sinteticamente:

- assenza o difficoltà di definizione di una strategia a medio-lungo termine per i mercati esteri (la prevalenza delle PMI non realizza piani strategici; l’approccio notato è spesso quello dell’improvvisazione e l’orizzonte temporale è limitato);

- scarsa o limitata conoscenza dei mercati esteri (in riferimento ad esempio a: certificazioni di prodotto, tassazione, normativa, contrattualistica, sistemi di pagamento ed altri aspetti ancora sono spesso ignorati);

- non conoscenza delle lingue straniere (la conoscenza della lingua inglese è un requisito che non sempre si riscontra in azienda);

- non conoscenza delle differenze interculturali con il mercato Paese obiettivo;

- inadeguata conoscenza dei servizi di supporto all’estero (Camere di Commercio italo-estere, uffici governativi per il commercio estero, banche) o difficoltà di interazione con i soggetti che offrono servizi all’estero;

- limitata cultura dell’aggregazione (la formazione di reti può rappresentare, ad esempio, una valida modalità per risolvere diversi aspetti critici evidenziati).

Le suddette problematiche – dalle quali derivano i fabbisogni formativi – seppure risultino in una certa misura trasversali alle PMI e connotanti le stesse – differiscono per grado di rilevanza e complessità, a seconda delle caratteristiche delle imprese e di alcune variabili come di seguito osservato.

La prima variabile da considerare nell’analisi dei fabbisogni formativi è data dal grado di esportazione. Sulla base di quanto osservato in precedenza, si possono classificare le imprese in tre principali gruppi:

- A) pre-exporters;
- B) sporadic exporters;
- C) regular exporters.

A) *Pre-exporters*

Non hanno approcciato ancora ai mercati internazionali, servono esclusivamente il mercato domestico.

Per questa tipologia di imprese la formazione dovrebbe svolgere un ruolo “abilitante” all’internazionalizzazione; da una parte, pertanto, si rende necessario porre le basi minime per affrontare il processo, e in questo senso, un’adeguata conoscenza della lingua inglese e/o di altri Paesi di interesse appare un primo aspetto sul quale intervenire. La formazione dovrebbe inoltre sensibilizzare su determinate problematiche e aspetti rilevanti (normativa dei Paesi esteri, gestione delle differenze culturali, adattamento del marketing-mix, ecc.), nonché orientare le imprese e promuovere un corretto approccio per affrontare il processo di internazionalizzazione. Tra i temi che emergono con maggiore enfasi si evidenziano i seguenti: ana-

lisi e scelta dei mercati, scelta delle strategie di ingresso, contrattualistica internazionale, gestione della partecipazione alla fiere, organizzazione e gestione della forza di vendita all'estero, enti e servizi all'estero a supporto delle imprese.

B) *Sporadic exporters*

Sono caratterizzate da una limitata attività di esportazione, con una quota del fatturato estero che può arrivare anche al 10-20%. In certi casi l'approccio all'esportazione è "ad intermittenza", l'attività è sporadica, a volte "subita", casuale.

La formazione potrebbe essere finalizzata a promuovere strategie di sviluppo sui mercati esteri, proiettando le imprese in una prospettiva di medio-lungo periodo e favorendo la costanza dell'azione sui mercati internazionali e l'aumento dell'intensità dell'attività di esportazione. I temi che emergono con maggiore enfasi sono simili a quelli individuati per il cluster precedente.

C) *Regular exporters*

Sono caratterizzate da un'attività di esportazione intensa. All'interno di questo gruppo possiamo distinguere le imprese in due categorie: quelle con un alto grado di soddisfazione relativamente alle performance esportative e quelle invece meno soddisfatte.

Riguardo alle imprese con performance soddisfacenti, gli obiettivi comuni che si rilevano sono quelli di consolidare, e ove possibile accrescere, le posizioni acquisite sui mercati strategici, e di espandersi in nuovi mercati emergenti cogliendo opportunità di business importanti. Tra i temi che emergono con maggiore enfasi si evidenziano, ad esempio, la gestione di una presenza "strutturata" nel Paese estero, analisi e acculturamento riferiti a nuovi Paesi-mercati emergenti, evoluzioni delle normative internazionali.

Con riguardo al secondo gruppo di imprese, la formazione potrebbe essere finalizzata a migliorare la presenza delle imprese sui mercati esteri, fornendo gli strumenti e le metodologie per analizzare il mercato e valutare le opzioni strategiche. Inoltre, potrebbe risultare utile affrontare le tematiche relative al marketing ed alle attività di comunicazione e promozione sui mercati internazionali. Un ulteriore obiettivo potrebbe essere quello di migliorare la gestione della forza vendita, al fine di favorire la penetrazione dei mercati. Tra i temi che emergono con maggiore enfasi si evidenziano, ad esempio, l'analisi e la scelta dei mercati, la scelta delle strategie di ingresso e di marketing-mix, la gestione della forza di vendita e delle relazioni con gli interlocutori esteri.

Al fine di realizzare programmi formativi efficaci, appare non sufficiente distinguere le imprese solamente sulla base del loro livello di export involvement, in quanto imprese con lo stesso grado di internazionalizzazione potrebbero effettivamente avere differenti fabbisogni formativi a seconda delle loro caratteristiche

specifiche. Quindi possono essere effettuate ulteriori classificazioni sulla base di altre variabili di segmentazione.

Dall'analisi empirica svolta emergono i seguenti gruppi di variabili:

– *Caratteristiche di prodotto/mercato*: tali caratteristiche pongono diverse problematiche da gestire. Dalla letteratura emerge che l'innovazione di prodotto e di processo influenza l'intensità della formazione a livello aziendale e che la dimensione dei consumatori influenza l'ammontare dell'investimento in formazione, nonché il tipo di approccio (Freel, 2005; Macpherson e Jayawarna, 2007). La nostra analisi conferma la rilevanza della variabile prodotto/mercato: i programmi formativi dovrebbero essere pensati sulla base delle specificità di ogni settore produttivo (alimentare, meccanica, attrezzature, moda, ecc.) e considerare le differenze che intercorrono tra il mercato BtoC e BtoB (e.g. processo di vendita, interlocutori, marketing mix, ecc.). A seconda del settore, possono essere identificate specifiche problematiche; ad esempio, le certificazioni dei prodotti a livello internazionale sono un argomento di estrema importanza per quanto riguarda l'industria alimentare.

– *Caratteristiche dell'azienda*: tra queste, la dimensione aziendale (generalmente misurata attraverso il turnover e il numero degli addetti) è indicata in letteratura come una delle variabili che più influenzano i fabbisogni formativi delle PMI (per esempio, Boocock *et al.*, 1999). Come le imprese aumentano di dimensione, aumenta anche il fabbisogno formativo, in quanto aumentano le abilità e le competenze richieste. La dimensione aziendale influenza anche la tipologia di approccio, formale o informale, con una preferenza verso l'approccio formale da parte delle imprese di più grandi dimensioni (Macpherson e Jayawarna, 2007). La formazione sul posto di lavoro è invece la metodologia predominante per le PMI di tutte le dimensioni, anche se la preferenza per gli approcci formali alla formazione aumenta all'aumentare della dimensione (Kotey e Folker, 2007). I nostri risultati confermano queste affermazioni. Le PMI intervistate e in particolare le imprese di più piccole dimensioni preferiscono attività di formazione volte al risoluzione di reali problemi di gestione. Per questo motivo, le lezioni in classe non sembrano suscitare molto interesse per queste imprese. Al contrario, “esercizi in laboratorio”, coaching support e la visita presso altre imprese che rappresentano delle best practices sono largamente preferite. Nelle imprese di grandi dimensioni, dove spesso è presente un “export department”, il fabbisogno e l'approccio formativo cambia, con una preferenza per la formazione di tipo formale.

Ulteriori variabili relative alle caratteristiche dell'impresa sono la posizione ricoperta in azienda da parte del proprietario e il tipo di struttura organizzativa. Alcuni studi hanno dimostrato che il fabbisogno formativo è fortemente influenzato dalla presenza del proprietario-manager (O'Dwyer e Ryan, 2000); è emerso infatti che le imprese gestite dal proprietario sono più restie a investire in servizi formativi e in particolare nella formazione di tipo formale, rispetto a quelle imprese gesti-

te da figure non proprietarie (Macpherson e Jayawarna, 2007). Nelle organizzazioni più strutturate invece è data più importanza alla formazione formale (Wong *et al.*, 1997). Inoltre, anche la natura familiare dell'azienda è un fattore rilevante, come mostrato da Kotey e Folker (2007).

– *Strategie di esportazione*; i nostri risultati mostrano che il fabbisogno di conoscenza e abilità aumenta nel momento in cui l'impresa sviluppa una presenza più stabile all'interno del mercato estero (filiali commerciali, negozi, showrooms, centri di servizio, trading company, ecc.). Anche il grado di diversificazione del mercato internazionale ha il suo impatto: la complessità gestionale aumenta all'aumentare del numero dei mercati esteri in cui si è presenti, e all'aumentare della loro diversità. Diventa quindi importante tenere conto delle differenze culturali che intercorrono tra i Paesi e il mercato di origine. Si può quindi affermare che, imprese che si trovano nella stessa fase di internazionalizzazione, possono avere differenti fabbisogni formativi al variare della strategia di esportazione, del mercato Paese servito e dei propri obiettivi presenti e futuri.

– *Risorse umane*; le caratteristiche culturali e personali delle risorse umane aziendali coinvolte nel processo di internazionalizzazione, possono influenzare i fabbisogni e i metodi formativi (Chiva *et al.*, 2014). In particolare, sono variabili significative: l'età, l'esperienza internazionale, il livello di istruzione dei decision makers (owner-manager) e dello staff.

Sulla base delle variabili sopramenzionate, possono essere individuati differenti fabbisogni formativi all'interno dei tre gruppi di imprese considerati in precedenza. La matrice di seguito riportata, può rappresentare uno strumento utile in particolare alle istituzioni ed alle organizzazioni impegnate nella pianificazione dei programmi formativi rivolti alle imprese.

Figura 2.2 – La matrice dei fabbisogni formativi

VARIABILI DI SEGMENTAZIONE	EXPORT INVOLVEMENT			
	Pre-exporters	Sporadic exporters	Regular exporter	
			With High performance	With low performance
<i>Prodotto/mercato</i>				
<i>Caratteristiche aziendali</i>				
<i>Strategie di esportazione</i>				
<i>Risorse umane</i>				

2.2.5. Sviluppare la domanda delle PMI per i servizi di formazione e di e-learning: l'approccio della qualità percepita

Numerosi studi hanno evidenziato come alcune caratteristiche strutturali e culturali delle PMI influiscano sul loro approccio alla formazione, e in particolare, limitano il loro ricorso alla formazione formale.

Un primo noto problema da rimarcare è la mancanza di tempo per la formazione avvertita in modo particolare nelle imprese di più limitate dimensioni, per cui anche gli addetti che sarebbero interessati e potrebbero qualificarsi non parteciperebbero ai corsi formativi (Bager *et al.*, 2015). L'e-learning appare in tal senso una soluzione interessante, offrendo il vantaggio di formarsi "anytime and anywhere".

Un altro aspetto comune rilevante è dato dall'assenza di una visione della formazione in chiave strategica, anche perché spesso manca proprio una strategia aziendale complessiva. Le PMI tendono a ricercare risposte immediate e personalizzate ai problemi contingenti e il loro approccio alla formazione tende ad essere *ongoing*. La formazione viene percepita come necessità nel momento di effettivo bisogno, non prima che questo si verifichi. Questo rende difficile l'analisi dei fabbisogni formativi e la pianificazione degli interventi necessari. Inoltre, possono essere compresi i comuni approcci delle PMI alla formazione e la preferenza per determinate metodologie formative.

Come è ampiamente noto, per i titolari/managers delle PMI la formazione deve essere utile (Sargeant, 1996), o meglio, "company needs to see a clear relationship between the training offered and business needs" (Vinten, 2000, 14). Per questo motivo, la formazione sul posto di lavoro risulta la forma più apprezzata, specialmente nei casi di imprenditori e managers di PMI con livello di istruzione non elevato e che spesso hanno un bagaglio di competenze tecnico-produttive (Jones *et al.*, 2013; Bager *et al.*, 2015). Come evidenziato da Lyons e Mattare (2011, 15), "(a) orientation for new employees, (b) in house, on-the-job, experientially-grounded supervised training, and (c) skills training for one's immediate job role are training common practices in smaller businesses". Inoltre, gli autori evidenziano che per questa tipologia di imprese la formazione dovrebbe essere "tailored" and "experiential and hands-on" e rimarcano l'importanza del coinvolgimento di titolari e manager di azienda oltre che degli addetti. In questo senso, essi enfatizzano il metodo "scenistic" in cui si prevede di coinvolgere i soggetti da formare nella realizzazione del materiale formativo, prendendo ispirazione da esigenze e problematiche strettamente collegate all'ambito del lavoro; questo approccio consentirebbe anche di identificare in modo più chiaro i fabbisogni formativi.

Dunque, i titolari e i managers delle PMI tendono ad essere pragmatici e a preferire modalità formative meno formali (Jeffrey *et al.*, 2010); coinvolgere le PMI in programmi formativi appare quindi un compito difficile. Peraltro, il recente pe-

riodo di crisi economica aumenta la pressione sulle imprese, facendo porre ancora più attenzione al rapporto tra benefici e costi della formazione (questi ultimi intesi anche come interferenza sulle attività produttive); la difficoltà delle PMI di valutare i reali ritorni della formazione e in particolare l'impatto sulle performance aziendali induce spesso a ridurre il budget per formare lo staff.

Vanno anche evidenziati i limiti che spesso si riscontrano relativamente all'offerta di formazione, i quali favoriscono un certo "scetticismo" e una percezione negativa. L'offerta formativa privata (con particolare riferimento ai cosiddetti corsi "a catalogo") in molti casi si rivela inadeguata, deludente rispetto alle aspettative ed alle esigenze reali (Matlay, 2004); la mancanza di stimoli da parte dell'offerta fa sì che spesso nelle PMI rimanga un bisogno latente di formazione, che non si traduce in domanda esplicita. In molti casi l'offerta formativa non suscita interesse o non risulta rilevante per le PMI (Matlay, 1999, 12), anche perché spesso appare troppo generalista (Holden *et al.*, 2006), mentre si necessita di un approccio non indifferenziato alle PMI (Jones, 2005).

Si osservano, dunque, diversi aspetti problematici soprattutto di carattere culturale (limitata cultura della formazione formale) ma anche tecnico (limitata dotazione tecnologica) che rendono necessari degli interventi per promuovere il ricorso all'e-learning nelle PMI.

Si reputa importante in proposito porre attenzione sul tema della qualità della formazione. Con riferimento alle attività formative nelle aziende occorre innanzitutto osservare che soggetti diversi possono avere obiettivi differenti (Colomi, 2006). In particolare, si riscontra come per gli utenti contano principalmente l'attrattiva e l'efficacia dei "percorsi", mentre l'azienda è in genere più interessata all'efficienza economica ed organizzativa; peraltro, l'attenzione dell'ente formatore è posta solitamente sulla sostenibilità didattica e tecnologica.

Ai fini dello sviluppo della qualità, si pone quindi la problematica di trovare il giusto equilibrio tra gli obiettivi e le esigenze dei differenti soggetti coinvolti, "in modo tale da creare un concetto globale" (Ehlers, 2007, 3). Premesso ciò, si ritiene tuttavia che la prospettiva più importante da adottare sia quella degli utenti, per due ordini di ragioni:

a) sono i diretti interessati delle attività formative, e rivestono un ruolo fondamentale nel processo di sviluppo della qualità delle stesse;

b) è plausibile affermare che il diretto coinvolgimento nell'attività aziendale e la maggiore preoccupazione per le sorti dell'impresa (De Chiara, 1998) possano rendere il personale dipendente delle PMI più motivato all'apprendimento e più attento all'efficacia degli interventi formativi; in tal senso, la soddisfazione delle loro aspettative sulla formazione può produrre benefici anche per l'intera organizzazione e per i diversi *stakeholders*.

Pertanto, viene di seguito proposta un'analisi delle varie dimensioni della "qualità percepita" della formazione e dell'*e-learning*. A differenza della "qualità formalizzata" che tende a basarsi su elementi oggettivi, la "qualità percepita" fa riferimento a ciò che viene effettivamente percepito dagli utilizzatori di un prodotto o dagli utenti di un servizio.

Va in primo luogo osservato che un servizio di formazione erogato in modalità *e-learning* viene percepito e valutato sulla base di due prospettive. Infatti, occorre tener presente che a differenza dei beni tangibili – per i quali chi li consuma valuta soltanto il prodotto finito –, *nel caso dei servizi, oltre al prodotto finito viene valutato anche il processo di erogazione* (Bateson e Hoffman, 2000). Pertanto, si individuano due dimensioni della qualità di un servizio: quella "tecnica", o di "risultato", e quella "funzionale", legata al processo. Con la prima si fa riferimento a "ciò che resta al cliente, una volta concluso il processo di produzione"; con la seconda, al "modo in cui riceve il servizio e sperimenta il processo simultaneo della produzione e del consumo" (Gronroos, 2002, 78 ss.). Ne consegue che la "qualità totale percepita" è frutto di "che cosa" si ottiene e di "come" la si ottiene. Con riferimento al "che cosa", l'utente potrebbe ritenere insoddisfacente il risultato ottenuto, in quanto non raggiunge un grado di preparazione adeguato, non comprende i concetti trattati o non riesce a ricordarseli, non ottiene i risultati sperati ai test di valutazione; di conseguenza, giudica la soluzione come inefficace alla risoluzione dei propri problemi. Mentre per quanto riguarda il "come", l'insoddisfazione potrebbe derivare dalle difficoltà nell'utilizzo degli strumenti tecnologici, dalle problematiche di connessione alla piattaforma *e-learning*, dalla limitata chiarezza nella trattazione dei contenuti. In alcuni studi relativi alla "qualità percepita", sono state individuate altre dimensioni della stessa; in particolare, Rust e Oliver (1994) sottolineano l'importanza dell'"ambiente fisico", cioè il "dove" si svolge il processo. Risulta piuttosto evidente che le condizioni e le caratteristiche fisiche di un ambiente di apprendimento – spazi confortevoli, adeguata dotazione di specifiche strumentazioni (si pensi nel caso dell'*e-learning*, alla disponibilità di computer, di software aggiornati, alla velocità di connessione ad internet), – incidono sul livello qualitativo percepito. È importante inoltre valutare l'"ambiente sociale", inteso come sistema di valori culturali, di relazioni e di interazioni. Tale elemento appare particolarmente importante per l'*e-learning*, il quale prevede normalmente una maggiore interazione tra gli utenti. Non può infatti sfuggire che i fruitori dello stesso servizio possono influire in maniera positiva o negativa sull'esperienza degli altri. Si pensi all'esempio in cui la maggior parte dei componenti di una classe, per vari motivi (tecnici, culturali, caratteriali) non partecipi in modo attivo e costante ai gruppi di discussione, ai forum, ai lavori di gruppo ed alle chat; è evidente che atteggiamenti di questo tipo possano incidere in maniera negativa sulla motiva-

zione dei partecipanti e sull'efficacia degli strumenti previsti⁴. In tal senso, potrebbe rivelarsi utile “*educare*” l'utente, al fine di renderlo consapevole del ruolo attivo nello sviluppo della qualità (Ehlers, 2007) e di favorire la corretta partecipazione al processo di erogazione del servizio (Cherubini, 1996).

Dunque, per raggiungere un livello più elevato di “qualità totale percepita”, è opportuno tenere conto di tutte le dimensioni che la compongono.

– *Dimensione tecnica o di risultato (“cosa”)*

Per quanto concerne la dimensione “tecnica”, occorre prima di tutto osservare che la qualità per molti significa che il processo formativo *debba comportare vantaggi reali per l'organizzazione che ne fa ricorso* (Gibbons, 1996). Questa opinione induce a ritenere che *la formazione permanente sul luogo di lavoro è giustificata dalla sua efficacia*, “dal momento che non si svolge in un ambiente pedagogico, ma nel mondo del lavoro, deve dar prova diretta della sua utilità rispetto ad obiettivi economici concorrenti” (Severing e Stahl, 1996, 43). Quindi, i risultati (“cosa”) solitamente attesi dagli interventi formativi vengono ricollegati all'incremento delle competenze e delle abilità pratiche; quasi sempre l'obiettivo desiderato al termine di un corso non è “*sapere*” ma è “*saper fare*”⁵.

Tali affermazioni valgono soprattutto nel caso in cui le attività formative siano rivolte ai dipendenti di un'azienda; infatti, si riscontra che “non è più sufficiente la soddisfazione e l'apprendimento dei contenuti, ma si mira a misurare il trasferimento dell'apprendimento sul lavoro corrente e i risultati economici conseguiti” (Felician, 2005, 66).

Peraltro, come evidenziato da Holmlund (1997), tra le varie dimensioni della “qualità percepita” di un servizio, può essere individuata la “qualità economica”; con tale concetto si fa riferimento agli effetti economici che le aziende percepiscono. Da questo punto di vista, la valutazione di un investimento in *e-learning* si presenta piuttosto complessa. È stato infatti osservato che l'utilizzo di “indici quantitativi”, come ad esempio il ROI (*Return On Investment*), *non consente di misurare tutti i “ritorni” ottenibili mediante tale strumento di formazione* (Esposito e Mantese, 2003; Cataldo, 2005); ciò, per la *difficoltà di “monetizzare” alcuni benefici*

⁴ Questi aspetti vanno esaminati soprattutto se si intende sviluppare modelli di apprendimento collaborativi e cooperativi basati sui *network*, per i quali si rendono necessari “una condivisione progettuale, una mission abbastanza precisa e condivisa, oltre ad una relativa maturità del gruppo” (Guerra, 2005).

⁵ “... esiste nella nostra tradizione culturale una netta separazione tra pensiero teorico (o teoretico) e pensiero pratico, separazione tracciata per primo da Aristotele. Questa distinzione permea profondamente tutte le concezioni delle pratiche educative e formative: esistono una conoscenza teorica e un pensiero astratto che vanno applicati e trasferiti, con gli aggiustamenti dovuti alla specificità dei contesti di applicazione, nelle attività pratiche quotidiane” (Zucchermaglio, 1995, 239).

*che possono essere conseguiti*⁶. Per tali ragioni, si ritiene più opportuno ricorrere ad una valutazione globale, al fine di realizzare un efficace confronto tra costi e benefici.

Va quindi osservato che una particolare attenzione deve essere posta sulla fase di *analisi dei fabbisogni formativi*, in modo da individuare le reali esigenze e competenze da sviluppare; infatti, *solo comprendendo cosa realmente è necessario si possono proporre soluzioni che risultino di effettiva utilità*.

– *Dimensione funzionale, legata al processo (“come”)*

In relazione alla dimensione funzionale, si evidenzia il ruolo della comunicazione, la quale rappresenta soprattutto per le imprese che offrono *e-learning*, un importante strumento per soddisfare le specifiche esigenze della domanda e favorire la relazione con il cliente (Giuli, 1993; Ferrero-Tunisini, 2004; Metallo *et al.*, 2007)⁷. Al fine di conseguire più elevati livelli di efficacia degli interventi, è essenziale che il flusso informativo tra cliente/utente ed ente formatore sia *bidirezionale*; per comprendere tale affermazione si possono considerare i due seguenti aspetti.

In primo luogo, occorre rilevare che per l'erogatore di corsi *on-line* si rendono necessarie *le informazioni idonee a definire la conoscenza da trasmettere e a delineare il contesto oggetto di intervento* (Bellagente, 2006). Si fa riferimento a quei dati utili al formatore per individuare, oltre al profilo degli utenti, le caratteristiche dell'organizzazione, le aspettative, il lessico tipico utilizzato nell'organizzazione. Tali informazioni, sono utili ai fini della *personalizzazione degli interventi formativi*. Esistono infatti *vari fattori e profili di preferenze che distinguono gli utenti*; tuttavia, spesso anche istituzioni innovatrici commettono l'errore di adottare un approccio *“one-fits-all”* (“una misura per tutti”), dimenticando che gli utenti sono differenti e che hanno bisogni diversi (Twigg, 2001). Le prospettive relative alla qualità devono invece rivelarsi estremamente flessibili, e lasciare spazio alla nozione di “qualità personalizzata”.

In secondo luogo, come è stato affermato anche in precedenza, è fondamentale che il formatore *comunichi agli utenti il ruolo attivo che assumono in tale modalità formativa*. Ci si riferisce al concetto di “educazione del cliente/utente”, in base al quale occorre agire preventivamente “per far sì che questi si approcci al processo di interazione nelle condizioni più favorevoli: ben informato sul processo di

⁶ Alcuni benefici come, ad esempio, i maggiori livelli di affiatamento e di sinergia che possono generarsi nei *team* di lavoro, *possono essere misurati soltanto in termini qualitativi e con un elevato grado di soggettività*.

⁷ Come affermato da Giulivi (2001, 91), i processi di comunicazione “sono in grado di condizionare direttamente la quantità e la qualità dei benefici ottenibili dalle parti”.

servizio che lo riguarderà, su ciò che è utile fare nel corso del processo, su ciò che può attendersi” (Raimondi, 2005, 41). Occorre comunque precisare che *l’e-learning* risulterà efficace qualora gli utenti siano *in grado di organizzare la propria formazione con metodo e costanza* (Pasino, 2002). In effetti, l’efficacia del percorso formativo dipende in maniera consistente *dalla capacità degli utenti di autoregolarsi, cioè di pianificare e di organizzare il proprio processo di apprendimento e dalla capacità di controllo e di monitoraggio durante il suo evolversi* (Mammarella et al., 2005).

– *Dimensione “ambientale” (ambiente “fisico” e “sociale”)*

Va inoltre considerato *l’ambiente di apprendimento con cui l’utente si relaziona*. È importante osservare che quando si fa riferimento alla formazione al di fuori di un’aula tradizionale, esistono diversi aspetti da valutare; in particolare, nel caso dei contesti lavorativi occorre tenere conto delle problematiche inerenti “all’organizzazione del processo di lavoro, all’adeguatezza di taluni ambienti di lavoro all’apprendimento, alla concezione di posti di lavoro adatti all’apprendimento ...” (Severing e Stahl, 1996, 41).

A tal riguardo, è utile sottolineare che *l’incremento della dotazione tecnologica, non rappresenta una condizione sufficiente per un corretto ricorso all’e-learning*; devono infatti essere considerati anche altri elementi, come gli attori che intervengono nell’ambiente, la cultura, le relazioni e gli atteggiamenti, che possono favorire o meno opportunità di apprendimento, nelle varie modalità in cui può essere realizzato.

Se ne deduce che, man mano che le nuove tecnologie avvicinano sempre più la formazione in contesti come quelli aziendali, diventa essenziale che *l’assicurazione della qualità non si fondi più soltanto sulla valutazione tradizionale dei corsi, ma si rende necessario analizzare l’ambiente di apprendimento*⁸.

2.3. L’integrazione tra sistemi di e-learning e di knowledge management

Una tendenza osservata è costituita dalla crescente convergenza tra *l’e-learning* e il *Knowledge Management*; infatti, lo sviluppo e l’implementazione di soluzioni *e-learning* avvengono sempre più in modo integrato con i sistemi di gestione della conoscenza delle organizzazioni, ed in particolare delle aziende.

Il KM è definito come “il complesso di sistemi organizzativi, manageriali, informativi e della comunicazione attraverso cui un’organizzazione si appropria del-

⁸ Viene infatti evidenziato che la qualità della formazione permanente nell’impresa, dipende dalla “realizzazione di un’organizzazione favorevole all’apprendimento, ed in particolare dalla ‘cultura’ e dal grado di apertura dell’ambiente” (Severing e Stahl, 1996).

le conoscenze individuali e dei gruppi, le assimila e offre un ambiente fertile per la generazione di nuove conoscenze, le trasferisce e le diffonde, le capitalizza, le incorpora in prodotti e servizi, realizzando profitti e sostenendo un vantaggio competitivo nel tempo” (Tonchia, 2003, 84).

Analizzando tale definizione si possono dedurre alcuni aspetti in comune con l'*e-learning*:

- entrambi i processi hanno lo stesso obiettivo generale: incrementare le conoscenze degli individui e favorirne l'utilizzo all'interno delle organizzazioni;
- si basano sul ricorso a sistemi informatici;
- tendono a valorizzare le risorse umane;
- mirano a favorire il ri-uso della conoscenza;
- enfatizzano il valore della condivisione della conoscenza.

L'integrazione dei due sistemi consente un *ciclo continuo di rigenerazione del capitale intellettuale di un'organizzazione*.

Le informazioni e le conoscenze “capitalizzate” dal sistema di KM, rappresentano la base per la creazione di contenuti formativi che possono essere veicolati mediante *e-learning*. La funzione di quest'ultimo è quindi quella di diffondere e rendere fruibile la conoscenza derivante dai processi e dalle esperienze aziendali, ma anche di stimolare la creazione di nuove conoscenze partendo da quelle esistenti. Il sistema di KM a sua volta deve essere in grado di “catturare” le nuove conoscenze generate, al fine di potenziare la *knowledge base* organizzativa.

Non può sfuggire che l'*e-learning* costituisce un importante strumento per promuovere l'apprendimento organizzativo e migliorare la gestione della conoscenza (Wild *et al.*, 2002). Si possono in proposito rilevare differenti vantaggi connessi al suo impiego.

– *Lo sviluppo di nuove conoscenze*. *Internet* oltre ad essere “strumento fondamentale per la ricerca del sapere esterno all'azienda” (Bonani, 2002, 209) è anche un'opportunità per la creazione di nuove conoscenze mediante processi di condivisione, simulazione, animazione e interazione. In particolare, con l'utilizzo delle ICT è possibile sviluppare *network* e *community* che mettono in connessione soggetti interessati allo scambio di conoscenze nell'ottica di accrescere il patrimonio cognitivo; si ha pertanto la possibilità di ampliare maggiormente la conoscenza posseduta, combinando le conoscenze dei singoli che interagiscono negli ambienti di apprendimento virtuali.

– *Il superamento di alcuni aspetti problematici relativi al KM*. All'interno delle organizzazioni spesso sorgono spontaneamente *barriere alla reale condivisione delle conoscenze*⁹. Su alcuni di tali limiti potrebbe risultare incisivo il ricorso

⁹ Tali barriere possono riferirsi alla fonte e al ricevente della conoscenza, al contesto di trasferi-

all'*e-learning*; infatti, oltre a consentire di facilitare i processi di apprendimento degli individui, può favorire la creazione di *ambienti informali adatti a stimolare la cooperazione e il trasferimento di conoscenze* (Rollet, 2003).

– *Il miglioramento della fruibilità della conoscenza.* L'*e-learning* può permettere di ottenere informazioni, conoscenze e istruzioni contestualizzate e *just in time* (Dose *et al.*, 2002). In altri termini, può favorire la condivisione e l'utilizzo di determinate conoscenze nei momenti di effettivo bisogno¹⁰. È opportuno in merito rimarcare che “condividere non significa soltanto rendere le conoscenze disponibili, ma renderle fruibili, in modo che l'informazione e la conoscenza arrivino a chi può essere interessato e utilizzarle nel momento giusto (che non è quello di creazione, ma quello di fruizione)” (Iacono, 2000, 194)¹¹.

– *La maggiore efficacia della comunicazione interna.* L'*e-learning* può rendere più efficace la comunicazione interna all'organizzazione, la quale potrebbe per esempio riguardare le norme sulla sicurezza negli ambienti di lavoro, determinate procedure, piuttosto che gli obiettivi e le strategie aziendali da condividere al fine di conseguire maggiore coerenza e quindi maggiore forza di azione (Iacono, 2001)¹².

Le soluzioni integrate di *e-learning* e KM appaiono quindi vantaggiose per lo sviluppo del patrimonio cognitivo organizzativo e per meglio rispondere ai cambiamenti e alle sollecitazioni esterne; consentono infatti di (Dose *et al.*, 2002):

– arricchire il contenuto dei moduli formativi con informazioni specifiche (o *best practices*) rispetto all'attività che si sta svolgendo, alla problematica che si sta affrontando o alle decisioni da assumere;

– ridurre i tempi necessari a raccogliere le informazioni utili alla creazione dei moduli formativi;

– ottimizzare l'infrastruttura tecnologica, in parte comune ai due sistemi, e migliorare l'efficienza della relativa gestione.

A tal riguardo, è opportuno evidenziare che per un utilizzo efficace dei due si-

mento e alla stessa conoscenza oggetto di trasferimento. Ne costituiscono dei chiari esempi i limiti nell'interpretazione da parte del ricevente o l'incapacità della fonte stessa di trasferire la conoscenza (Azzariti e Mazzon, 2005).

¹⁰ Facendo riferimento alle conoscenze di *marketing*, Troilo (2001, 176) osserva in proposito che “non è importante la massima condivisione bensì la condivisione e l'utilizzo delle specifiche conoscenze di marketing utili allo svolgimento di specifiche attività”.

¹¹ In tal senso risulta essenziale il concetto di riutilizzabilità dei *learning object* (Lytras *et al.*, 2002).

¹² Va in proposito osservato che la visione comune all'interno dell'organizzazione è ritenuta indispensabile per supportare il *change management* (Gabrielli, 2006).

stemi si rende spesso necessario favorire un'innovazione culturale. Si osserva infatti che “è sicuramente limitativo e sbagliato pretendere che la tecnologia possa, da sola, costituire la soluzione al problema della gestione della conoscenza ... molte aziende hanno investito considerevoli risorse in soluzioni applicative per il knowledge management, pensando che il cambiamento potesse essere trainato esclusivamente dalla tecnologia” (Mainetti, 2003, 37).

Diventa pertanto fondamentale *creare nelle organizzazioni una cultura knowledge oriented* (Turati, 2002) *che consenta di valorizzare il ciclo di rigenerazione-fruizione della conoscenza*. L'atteggiamento dei singoli individui rispetto alla conoscenza disponibile non dovrebbe seguire soltanto la logica *pull* ma anche *push*, nel senso di acquisire la consapevolezza di quanto sia importante *contribuire ad incrementare il patrimonio cognitivo organizzativo* (Maier e Schmidt, 2007).

In questo senso, appare piuttosto rilevante l'opportunità di ricorrere a ruoli professionali tesi a supportare i processi di KM, ed in particolare, alla codifica e al trasferimento delle conoscenze tacite (Profili, 2004).

2.4. Il ricorso all'e-learning come strumento di comunicazione di marketing

Nella letteratura accademica di management l'e-learning è stato considerato prevalentemente come strumento per la gestione delle risorse umane e per il knowledge management, ed è stato osservato anche come mezzo di comunicazione interna (Iacono, 2001). Scarsa attenzione è stata invece prestata sul ricorso a tale strumento in un'ottica di marketing, nonostante le potenzialità di utilizzo appaiono particolarmente interessanti, alla luce dello sviluppo e della diffusione delle tecnologie digitali.

Nel presente paragrafo ci si pone l'obiettivo principale di osservare il possibile ruolo dell'e-learning nelle strategie di comunicazione d'impresa, ed anche il contributo che può offrire nelle iniziative di branding rivolte allo sviluppo di relazioni nel mercato. A tal fine, viene proposto l'esame del caso della iGuzzini, una nota azienda produttrice di strumenti per l'illuminazione, la quale ha caratterizzato la propria presenza nel Web implementando una piattaforma tecnologica dedicata all'offerta di servizi per la formazione on-line su tematiche inerenti alla qualità della luce e all'illuminotecnica.

2.4.1. Internet e lo sviluppo della comunicazione delle imprese

L'impatto di internet nelle strategie e nelle azioni di marketing delle organizzazioni risulta, come noto, particolarmente rilevante. La comunicazione rappresenta

l'area interessata da una maggiore evoluzione, caratterizzata dalla diffusione di nuovi media digitali e interattivi (Winer, 2009)¹³; come ampiamente riconosciuto, le applicazioni tecnologiche basate su internet consentono di avvalersi dei seguenti vantaggi principali ai fini delle attività di comunicazione (Berthon *et al.*, 1996; Bauer *et al.*, 2002):

- velocità ed efficienza di trasferimento delle informazioni;
- maggiore dettaglio informativo;
- elevato grado di interazione;
- multimedialità;
- costanza;
- personalizzazione (one-to-one);
- possibilità di integrazione della comunicazione con le transazioni.

Con specifico riferimento al World Wide Web (l'applicazione più rilevante di internet), si può notare che le applicazioni tecnologiche innovative che vengono continuamente introdotte, rispondono ad un approccio differente degli utenti verso tale ambiente virtuale, il quale sta acquisendo sempre più importanza come risorsa di informazioni e di conoscenze, nonché come strumento di comunicazione e di condivisione, rappresentando in molti casi un valido punto di riferimento anche in chiave di problem solving. Il passaggio verso la cosiddetta forma del Web 2.0, connotata dalla possibilità per gli utenti di divenire parte sempre più attiva nella creazione e nella diffusione dei contenuti, favorisce la possibilità di implementare nuovi modelli di comunicazione e di marketing; questi ultimi fanno leva in particolare sulla crescita del desiderio degli individui, di coinvolgimento, condivisione, interazione¹⁴, ed anche di maggiore flessibilità di fruizione dei contenuti¹⁵.

Tali tendenze enfatizzano il ruolo strategico della comunicazione nelle politiche di marketing relazionale delle imprese (Lindberg-Repo e Grönroos, 2004), incrementando l'attenzione sul ricorso alle modalità digitali per la costruzione di customer o brand relations (Bauer *et al.* 2002; Thorbjørnsen *et al.*, 2002).

L'evoluzione tecnologica e la maggiore consapevolezza delle potenzialità di in-

¹³ L'autore osserva che se da una parte i nuovi mezzi incrementano le capacità di comunicazione, dall'altra parte pongono per i manager alcuni aspetti problematici individuabili in tre gruppi principali: "metrics and measurement", "planning and budgeting" e "consumer behavior/brand control".

¹⁴ Un interessante esempio è costituito dal viral marketing, una particolare forma di comunicazione basata sull'effetto propagazione di contenuti on-line che può generarsi soprattutto ad opera degli utenti dei social media, spinti da diverse motivazioni (Ho e Dempsey, 2010).

¹⁵ In relazione a quest'ultimo aspetto va rilevata la diffusione del mobile marketing, per il quale viene riscontrata una crescita di interesse anche da parte della comunità scientifica (Shankar e Balasubramanian, 2009; Varnali e Toker, 2010).

internet promuovono nelle aziende utilizzi più sofisticati di questo mezzo ai fini della comunicazione e delle iniziative di branding (Sultan e Rohm, 2004)¹⁶. Ed è in questa ottica che viene da domandarsi quale funzione può essere svolta dall'e-learning, trattandosi di un mezzo con diversi punti di contatto con i sistemi di comunicazione, e con il quale possono essere favoriti livelli di interazione particolarmente elevati.

2.4.2. Il caso della iGuzzini illuminazione

La iGuzzini illuminazione ha sede in Recanati (nelle Marche) ed è stata fondata nel 1959. L'azienda è specializzata nella produzione di apparecchi per l'illuminazione. Con 223,56 milioni di euro di fatturato realizzato nel 2015 e circa 1.200 addetti, rappresenta una delle imprese più importanti a livello europeo, e la leader in Italia, per quanto concerne il settore illuminotecnico¹⁷. I prodotti sono venduti a livello internazionale attraverso una rete commerciale (composta anche da distributori esclusivi e da alcune filiali) che si estende in oltre 60 Paesi.

L'offerta aziendale comprende diverse linee di prodotti suddivise nelle seguenti aree principali: a) sistemi di illuminazione per interni; b) sistemi di illuminazione per esterni; c) sistemi di gestione della luce; d) prodotti speciali (ad esempio, sistema a luce diretta per aree urbane o sistemi e sospensioni fluorescenti professionali). Le soluzioni sono rivolte all'illuminazione per arredo urbano, settore terziario, musei, spazi commerciali e strutture di accoglienza.

I punti di forza dell'offerta risiedono nell'attenzione per le esigenze degli spazi da illuminare; questa sensibilità ha portato l'azienda a realizzare nel 1995 un centro studi e ricerca con l'obiettivo di sviluppare un dibattito con l'esterno sui temi relativi alla luce, coinvolgendo architetti, designers, ricercatori e il pubblico in genere. Da qui un'azione di promozione della cultura dell'illuminazione compiuta mediante anche la collaborazione di scuole ed università del territorio di riferimento.

Occorre in proposito rilevare che la strategia comunicativa della iGuzzini è da lungo tempo centrata sulla formazione, nel senso che le attività di comunicazione tendono ad essere caratterizzate da contenuti formativi di interesse per gli interlo-

¹⁶ Viene rimarcato che, per favorire l'"avanzamento" nell'utilizzo di internet presso un'impresa, risulta rilevante definire una internet strategy, ovvero, chiarire gli obiettivi che si intendono raggiungere mediante il suo ricorso; inoltre, è importante adottare un approccio del tipo "firm-based learning over time" per essere in grado di aggiustare la strategia stessa, individuando "what was working" and "what was not".

¹⁷ L'apprezzamento delle soluzioni proposte dall'impresa è testimoniato dagli importanti clienti che sono stati serviti nel corso degli anni ed anche dai numerosi premi (nazionali ed internazionali) che le sono stati riconosciuti.

cutori. Già nel 1982 si distinse lanciando su una nota rivista nazionale la sua prima campagna pubblicitaria, denominata “illuminare italiani”; l’aspetto innovativo era costituito dal fatto che il contenuto della comunicazione non era basato sul prodotto, bensì sulla qualità della luce. Si riscontrò che il ricorso alla stampa generica permetteva di coinvolgere con “frammenti di conoscenza” non soltanto il grande pubblico, ma anche i potenziali clienti (enti territoriali, aziende, albergatori e ristoratori, organizzazioni varie).

In coerenza con tale approccio alla comunicazione, nel 2002 la iGuzzini illuminazione ha lanciato la piattaforma per l’e-learning denominata “Lightcampus”, la quale fu frutto del “ripensamento strategico” della sua presenza nel Web¹⁸. L’idea di fornire in rete un punto di riferimento per i soggetti interessati alle tematiche della luce e dell’illuminotecnica, trova fondamento sull’opportunità di sopperire ad un’offerta formativa ritenuta piuttosto limitata con specifico riferimento al tema dell’illuminazione, il quale risulta, peraltro, oggetto di una rapida evoluzione connessa ad importanti innovazioni tecnologiche.

La piattaforma Lightcampus, per la quale è stato previsto un accesso gratuito previa registrazione di alcuni dati personali dell’utente, è stata strutturata in tre parti principali:

– “To Learn”: la sezione dedicata ai corsi (anche in lingua inglese) su tematiche inerenti il tema della luce e dell’illuminotecnica, gestibili autonomamente dall’utente; ogni corso è erogato in modalità non simultanea ed è suddiviso in singoli moduli fruibili ripetutamente. La verifica dell’apprendimento è effettuata mediante dei test composti da alcune domande;

– “To Innovate”: in questa sezione viene offerta all’utente la possibilità di sviluppare conoscenze su tematiche innovative, ed anche di proporre e condividere nuovi argomenti da trattare;

– “To Apply”: tale sezione è stata creata al fine di stimolare maggiormente la partecipazione ed il coinvolgimento degli utenti e risulta a sua volta suddivisa nelle due aree seguenti:

a) “Case Study”: dedicata all’analisi di alcuni progetti di illuminazione ritenuti più interessanti tra quelli sviluppati dalla iGuzzini, offre la possibilità di formarsi sulle tecniche e sugli strumenti utilizzati;

b) “Laboratory”: consiste in alcuni laboratori virtuali nei quali è consentito all’utente di agire all’interno di un ambiente di simulazione visionabile a 360° e di applicare, una volta studiati gli spazi, gli arredi e i materiali, alcuni parametri (apparecchi, sorgenti ed ottiche) per costituire l’illuminazione dell’ambiente

¹⁸ La piattaforma tecnologica è stata sviluppata in collaborazione con Nautes, uno *spin-off* dell’Università Politecnica delle Marche) creato da alcuni ricercatori esperti nell’ingegneria della conoscenza e nell’apprendimento a distanza.

stesso. Nel percorso di creazione vengono comunicate all'utente alcune istruzioni, ed inoltre, in maniera sistematica, anche le informazioni sull'esito delle sue scelte, consentendogli di verificare l'effetto prodotto.

Una delle caratteristiche peculiari della piattaforma tecnologica, pertanto, è data dalla possibilità per gli utenti di sperimentare, seppure virtualmente, le conoscenze acquisite.

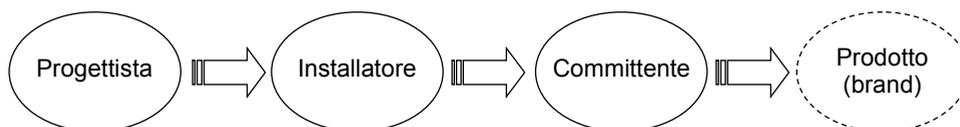
Con la piattaforma Lightcampus l'impresa concretizza la strategia di avvalersi delle potenzialità di internet per comunicare e promuovere il suo brand ed i suoi prodotti, mediante la diffusione di un'adeguata cultura dell'illuminazione, favorendo la conoscenza del ruolo e dell'impatto che una corretta soluzione illuminotecnica può avere sulla qualità della vita. La strategia consiste, pertanto, più che nel promuovere i prodotti in sé, nell'offrire una sorta di consulenza sulla scelta della fonte luminosa ritenuta più idonea rispetto a determinate esigenze e caratteristiche dei contesti di utilizzo dei prodotti stessi¹⁹. Le peculiarità di questi ultimi vengono così enfatizzate indirettamente, attraverso contenuti formativi.

Da tali considerazioni si può intuire che, seppure l'accesso ai servizi di e-learning sono ampiamente accessibili agli utenti del Web, sono rivolti in particolare ad un target ben preciso e che è rappresentato da architetti e illuminotecnici, ovvero, soggetti che svolgono la funzione di "influenzatori" o "prescrittori" del mercato (Duncan e Hayes, 2008).

Viene in merito osservato che nella decisione di acquisto delle soluzioni illuminotecniche intervengono in genere tre figure chiave (figura 2.3):

- a) il *progettista*: è la figura che prescrive nel progetto i prodotti da installare, specificandone il brand;
- b) l'*installatore*: tale figura può decidere di installare i prodotti prescritti dal progettista, oppure scegliere i prodotti di un altro brand;
- c) il *committente*: può affidarsi o meno alla scelta dei due soggetti precedenti.

Figura 2.3 – Soggetti rilevanti nella scelta di una soluzione illuminotecnica



Fonte: nostre elaborazioni.

¹⁹ Il sistema di e-learning consente quindi di fornire all'utente un grado di dettaglio delle informazioni maggiore rispetto ad altri mezzi; inoltre, la convergenza del sistema verso il "tradizionale" catalogo on-line soddisfa l'obiettivo di integrazione con le attività di vendita.

Tali figure, a seconda dei casi, possono avere un peso più o meno rilevante nella decisione finale e manifestano esigenze conoscitive diverse riguardo ai prodotti da utilizzare; per esempio:

- il committente potrebbe essere interessato alla resistenza degli strumenti ed ai livelli di consumo;
- il progettista potrebbe valutare l'effetto che gli strumenti producono in un dato ambiente, considerando anche il fattore estetico degli stessi;
- l'installatore è in genere più attento alla facilità di installazione e alla resistenza degli strumenti (nell'ottica di limitare gli interventi di manutenzione).

L'offerta di percorsi formativi differenziati rappresenta quindi un utile mezzo per "interferire" nella "catena dell'ordine", al fine di ottenere la preferenza dei soggetti più influenti nell'atto di acquisto. Per quanto concerne i professionisti che svolgono il ruolo di prescrittori del mercato, da diverso tempo l'impresa mira a sviluppare i contatti e i rapporti con essi attraverso l'organizzazione di corsi di formazione che vengono ospitati presso la propria sede o nelle filiali all'estero; tali iniziative si amplificano notevolmente con l'impiego delle ICT, le quali consentono di raggiungere una "platea" di soggetti più vasta rispetto alle modalità formative tradizionali. Basti pensare che i corsi di formazione erogati mediante la piattaforma Lightcampus sono frequentati ogni anno mediamente da circa 8.000 soggetti (per metà circa stranieri)²⁰, i quali sono rappresentati prevalentemente da professionisti del settore (architetti e illuminotecnici) e per una parte consistente da studenti (i futuri professionisti).

La piattaforma di e-learning si rivela, inoltre, un utile strumento per rafforzare la relazione tra le suddette figure chiave del mercato ed il brand iGuzzini. Va in tal senso osservato l'intento dell'azienda di sviluppare una comunità virtuale di interesse e di pratica intorno ai temi dell'illuminotecnica; ciò, tenuto conto del rilevante ruolo che le comunità virtuali possono svolgere ai fini dello sviluppo di un brand, in quanto costituiscono canali di comunicazione aggiuntivi ed anche mezzi utili per creare e rafforzare le relazioni (Andersen, 2005)²¹.

In questo caso specifico, la comunità virtuale di pratica oltre a connotare la piattaforma per un approccio alla formazione particolarmente interattivo, permette

²⁰ Un numero più di tre volte superiore a quello dei soggetti che l'azienda riesce a coinvolgere con le attività formative svolte con modalità tradizionali.

²¹ Oltre che a contribuire alla crescita della brand awareness ed alla costruzione della brand image, le comunità virtuali possono costituire un interessante strumento per lo sviluppo dell'offerta aziendale. Come rilevato da Andersen (2005), infatti, "when customers with specialist knowledge discuss product features among themselves, industrial marketers may listen and learn" (p. 296). Si ha quindi l'opportunità di ricavare importanti contributi per lo sviluppo di idee per il miglioramento o l'innovazione dei prodotti/servizi.

all'impresa di ricavare maggiori dati ed informazioni utili a individuare le esigenze degli utenti e le loro valutazioni relative ai prodotti, ed anche per tracciarne i profili e quindi per implementare azioni mirate alla fidelizzazione al brand (Bauer *et al.*, 2002)²². A tal proposito, un vantaggio rilevante che l'impresa ha riscontrato nell'utilizzo della piattaforma di e-learning è costituito dall'elevata quantità e qualità di dati e di informazioni che si possono sviluppare in riferimento agli utenti, permettendo di segmentare e selezionare i target con maggiore efficacia.

Da qui si enfatizza l'opportunità di integrazione del sistema di e-learning e del sistema aziendale di CRM.

I contatti ottenuti tramite la piattaforma per la formazione on-line e le informazioni generate dai suoi utenti possono essere gestiti dal sistema di CRM – esteso in questo caso alle figure chiave del mercato²³ –, nell'ottica di realizzare in coerenza con i differenti profili individuati, specifiche attività di marketing relazionale, consistenti in comunicazioni e proposte mirate o personalizzate. La corretta gestione della relazione contribuisce così anche al conseguimento dell'obiettivo di instaurare un rapporto professionale positivo con tali soggetti, orientato allo sviluppo di attività consulenziali mediante l'affiancamento dei tecnici dell'azienda²⁴.

Funzione rilevante del sistema di CRM è quella di misurare il ritorno economico di tali attività; si osserva che la relazione con i progettisti viene valutata sulla base delle prescrizioni a favore dei prodotti iGuzzini, mentre nel caso degli illuminotecnici la valutazione viene effettuata in base ai progetti nei quali i prodotti sono stati effettivamente installati.

Va infine evidenziato che, rispetto ad altri strumenti di comunicazione, l'e-learning presenta maggiori funzionalità utili alle politiche di marketing relazionale; in particolare, può contribuire alla gestione delle conoscenze relative ai “customers”. L'integrazione tra il Customer Relationship Management e il Knowled-

²² Come osservato da Geiger e Martin (1999, 26), “... the internet makes it remarkably easy to capture up-to-date customer information at an often unprecedented level of detail, to store and retrieve this information in databases or data warehouses and to update it on a regular basis. More than other modes of communication, the internet can therefore play a focal role in a company's customer intelligence machinery, which in turn allows the company to develop a better understanding of customer requirements”.

²³ Si trova quindi conferma di quanto evidenziato da Gruen *et al.* (2000, 34), e cioè che “... the perspective that customers are an asset to be managed is applicable to a broad range of customer relationships”; in questo caso, il concetto di customer si estende ai cosiddetti “influenzatori” o “prescrittori” del mercato.

²⁴ Questi ultimi, inoltre, attraverso una *intranet* utilizzano la piattaforma per formarsi in modo tale da proporsi non soltanto come esperti dei prodotti della iGuzzini, ma come esperti di illuminazione in generale. Lighcampus rappresenta in questo senso anche un utile strumento per la realizzazione di una determinata strategia di vendita.

ge Management, del quale l'*e-learning* può essere considerato una declinazione, è stato oggetto di uno studio condotto da Bueren *et al.* (2004). Gli autori hanno in merito enfatizzato il concetto di Customer Knowledge Management, osservando tre tipi di conoscenze da considerare nei processi di CRM:

- “knowledge about customers”: necessaria per comprendere le esigenze dei clienti al fine di rispondere alle stesse;
- “knowledge for customers”: fa riferimento alle informazioni che i clienti richiedono nell’interagire con l’impresa;
- “knowledge from customers”: derivante in particolare dalle loro percezioni e valutazioni sui prodotti e sui servizi acquistati, e che devono essere interiorizzate dall’azienda.

Alla luce delle considerazioni effettuate non può sfuggire, dunque, il possibile ruolo dei sistemi di e-learning nello sviluppo dei suddetti processi.

L’esame del caso della iGuzzini illuminazione consente di osservare il possibile ruolo che l’e-learning può svolgere ai fini della comunicazione e del marketing. In particolare, lo sviluppo della piattaforma di e-learning tesa a soddisfare un’esigenza e un desiderio diffusi di apprendimento relativamente ai temi dell’illuminazione, permette all’impresa di:

- comunicare i prodotti con un approccio innovativo che favorisce elevati gradi di interazione e di dettaglio informativo;
- promuovere la conoscenza del brand e rafforzare il legame ad esso, avvalendosi anche della creazione di una comunità virtuale;
- entrare in contatto ed interagire con importanti attori del mercato, nel caso specifico soprattutto con gli “influenzatori” o “prescrittori”, con la possibilità di ottenere dati e informazioni importanti sui medesimi, utili per l’attuazione di politiche di marketing relazionale basate sull’integrazione dei sistemi di e-learning e CRM.

È evidente che il modello osservato può essere un valido riferimento per le aziende operanti in altri settori, anche per quelle che si rivolgono ai mercati di consumo. La sfida per le imprese sta nell’individuare i contenuti e le modalità e-learning più rispondenti alle esigenze degli utenti che corrispondono al target da raggiungere.

La prospettiva dell’impiego dell’e-learning in chiave di comunicazione e di marketing, appare particolarmente interessante alla luce delle potenzialità che possono essere espresse mediante l’integrazione e la convergenza con altre tecnologie informatiche e Web.

Capitolo 3

L'e-marketing intelligence: il caso delle imprese delle forniture contract*

3.1. Le caratteristiche della formula contract

Il settore delle costruzioni in Italia negli ultimi anni ha risentito pesantemente degli effetti della crisi economico-finanziaria, caratterizzandosi per una continua e significativa diminuzione degli investimenti nei differenti comparti produttivi. Le importanti difficoltà riscontrate sul mercato domestico e la crescente competizione, ha spinto e spinge molte imprese di costruzioni ed anche dell'indotto – che offrono prodotti e servizi non soltanto per la realizzazione delle strutture, ma anche per il completamento e la funzionalità delle stesse – a considerare l'opportunità di affacciarsi e/o svilupparsi sui mercati esteri. A tal riguardo, nell'ambito dell'edilizia residenziale ed anche di alcuni segmenti delle strutture “produttive”, può essere osservata la crescente importanza che assumono le forniture effettuate mediante la cosiddetta formula contract. Non è particolarmente diffusa in Italia, mentre risulta più sviluppata all'estero, specialmente nei Paesi arabi e in alcuni dell'Europa dell'Est, ma anche in altre aree caratterizzate da un'espansione economica; costituisce quindi una forte propulsione all'internazionalizzazione delle imprese.

Il termine contract viene comunemente utilizzato per indicare una commessa per la progettazione ed esecuzione di progetti “chiavi in mano”, per cui oltre alla realizzazione dell'opera (generalmente di grandi dimensioni), viene contemplato anche il sistema di forniture personalizzate necessarie al completamento ed al funzionamento della stessa (infissi, pavimenti, mobili, complementi di arredo, allestimenti, tappezzeria, ecc.). Il vantaggio principale per il committente, è costituito dalla possibilità di avere un unico soggetto responsabile di riferimento, vale a dire il general contractor, al quale spetta il compito di gestire il sistema di sub-appalti “a cascata” finalizzato allo sviluppo della soluzione progettuale totale, nel rispetto dei tempi, dei costi e dei livelli qualitativi previsti.

Si tratta di una tipologia di intervento applicata per la realizzazione di diverse opere in differenti settori, tra i quali si possono osservare i seguenti principali:

* Di Valerio Temperini.

- business: uffici, banche, centri congressi;
- cantieristica navale: navi da crociera, yacht;
- commerciale: negozi e strutture commerciali, ristoranti, bar, pub, cinema;
- cultura: auditorium, teatri;
- hospitality: alberghi e altre strutture per l'ospitalità (residence, villaggi turistici, hotel apartments), sale di attesa di aeroporti e stazioni;
- istruzione: scuole e università;
- pubblica amministrazione: uffici pubblici;
- sanità: ospedali e cliniche;
- strutture residenziali.

Stimare la dimensione di tale segmento, anche in chiave evolutiva, appare un'operazione piuttosto difficile, anche perché non sono rari i casi in cui il contract costituisca un business occasionale per le molteplici e differenti imprese che compongono il sistema di forniture. Ciò nonostante, possono essere considerati i seguenti aspetti testimonianti la crescente importanza di questo segmento di mercato per le aziende italiane:

- a) i risultati delle analisi settoriali di alcuni osservatori che evidenziano le prospettive di sviluppo della domanda per soluzioni contract a livello mondiale (si vedano, ad esempio, i report elaborati dal Centre for Industrial Studies di Milano);
- b) il numero crescente di iniziative (anche di formazione) e di interventi realizzati dalle associazioni di categoria e dall'operatore pubblico a supporto delle imprese che si propongono sul mercato delle forniture contract, soprattutto in relazione ai mercati steri;
- c) la presenza nei siti Web di aziende operanti nei settori di arredo e desing, di sezioni relative alle forniture di prodotti e servizi rivolti a soluzioni di tipo contract;
- d) la nascita di portali dedicati, con la funzione di "vetrina" del contract design "Made in Italy".

Riguardo a quest'ultimo aspetto, va rimarcato il forte "appeal" esercitato dai prodotti del "Made in Italy", soprattutto in quelle aree del mondo in cui si prospettano i tassi di crescita più interessanti relativamente alle costruzioni ed anche alle soluzioni contract.

Con riferimento ad una comune soluzione progettuale di tipo contract relativa ad una struttura funzionale (residenziale, alberghiera, direzionale, commerciale), si possono individuare differenti attori partecipanti al suo sviluppo:

- a) il *committente*: è il soggetto che commissiona l'opera (ad esempio, un ente pubblico, il titolare di una catena di alberghi o di negozi);
- b) il *general contractor*: è la figura responsabile dell'intero progetto ed in genere coincide con un'impresa di costruzioni che espleta le attività necessarie per la creazione della struttura in cemento;

c) i *progettisti*: architetti, designer, studi tecnico-ingegneristici, che si occupano della progettazione dell'opera e degli ambienti interni ed esterni;

d) il *main contractor*: risponde al general contractor in merito all'esecuzione del progetto “chiavi in mano”, gestendo quindi tutte le catene di fornitura di prodotti e servizi necessari per il completamento dell'opera;

e) i *sub-contractors*: rispondono al main contractor, ognuno relativamente alla catena di fornitura di competenza (infissi, arredamenti, sistemi di illuminazione, ecc.);

f) i *produttori o fornitori di prodotti e servizi*: aziende produttrici di mobili e arredo, porte e finestre, sistemi di illuminazione, marmi, alle quali possono essere richieste delle personalizzazioni;

g) i *segnalatori*: ovvero operatori del mercato che trasmettono alle potenziali imprese subfornitrici informazioni sui progetti (luogo, dimensioni, obiettivi temporali, committenza, general contractor, architetti incaricati, ecc.) in modo che queste possano proporre la propria offerta. Potrebbero essere rappresentati, a seconda dei casi, dai rivenditori di materiali per l'edilizia, di prodotti per l'arredamento o per l'illuminazione.

Va evidenziato il ruolo di influencers o prescrittori del mercato, che viene svolto in particolar modo dai progettisti – e per alcune tipologie di prodotto anche dagli installatori (ad esempio per l'illuminazione); per le imprese che intendono svilupparsi in questo segmento di mercato appare utile ed opportuno, quindi, implementare azioni tese allo sviluppo di relazioni con questa tipologia di soggetti, anche in ottica di accrescere le conoscenze inerenti al mercato. In questo senso, non può sfuggire il rilevante ruolo che può essere svolto dalle soluzioni delle ICT nel favorire l'interazione tra le imprese e tali operatori.

3.2. Il ruolo della conoscenza e delle relazioni per la competitività delle imprese

Il ruolo dei fattori intangibili, e in particolare della “conoscenza” e delle relazioni, nella determinazione di vantaggi competitivi delle imprese, è stato oggetto di diverse analisi (Vicari, 1992; Rullani, 1993; Prandelli e Von Krogh, 2000; Valdani, 2002).

In passato, Vicari (1992) ha adottato una visione “autopoietica” dell'impresa, osservando un processo circolare di creazione di risorse di fiducia e di conoscenza, quali effettive fonti di generazione del valore. In linea con questa prospettiva, Rullani (1993, 59) ha enfatizzato il valore della conoscenza, sostenendo che l'impresa può essere concepita come un sistema cognitivo che genera “valore differenziale” rispetto ai competitors, “mobilitando il patrimonio di conoscenze specifiche eredi-

tate dalla sua storia o acquisite dall'esterno per progettare, costruire e vendere prodotti, processi e relazioni che 'incorporano' la sua conoscenza e la rendono utilizzabile da parte dei clienti serviti". Osserva poi lo stesso autore che, rispetto al passato, sempre più "crescita economica e posizionamento competitivo dipendono, in realtà, da altro: ad esempio dalla quantità e qualità dei processi di *apprendimento* realizzati; dalla possibilità di *accedere alle conoscenze distribuite* in reti ampie e affidabili di specialisti esterni e *partners* strategici; e, infine, dalla capacità di *propagare*, in bacini di uso sempre più ampi, le conoscenze possedute, *estraendone*, alla fine, il massimo valore possibile" (Rullani, 2004, 43).

Nella cosiddetta *knowledge based economy*, pertanto, alcuni noti fattori di sviluppo appaiono meno rilevanti, mentre prendono forza altri propulsori di crescita (prestazioni cognitive, esperienze)¹.

In tal senso, si enfatizza l'importanza che la *conoscenza del mercato* acquisisce per le imprese, al fine di operare in maniera efficace ed efficiente in contesti competitivi maggiormente dinamici e complessi, e caratterizzati da crescente concorrenzialità, con la conseguenza di una domanda divenuta in generale più esigente a fronte del moltiplicarsi di offerte alternative. È quindi plausibile affermare che, il successo competitivo è sempre più legato alla capacità di sviluppare e utilizzare in modo appropriato le conoscenze relative al mercato, nell'ottica di creare e di comunicare proposte di valore coerenti con le esigenze dei clienti, conseguendo vantaggi di differenziazione nei confronti dei competitors.

Questi aspetti assumono un significato particolare soprattutto in riferimento all'internazionalizzazione, la quale, come evidenziato precedentemente, viene valutata come un percorso opportuno e necessario per lo sviluppo e la sopravvivenza di molte imprese; si osserva, infatti, che i casi di "fallimento" sui mercati esteri possono essere spesso ricondotti proprio alla limitata o scarsa conoscenza dei mercati stessi².

Condividendo la prospettiva delle imprese "market learning" (Ostillio e Troilo,

¹ Nel valutare la posizione competitiva di un'azienda, pertanto, alcuni parametri tradizionali (dimensione, quota del mercato, ecc.) vedono ridursi di significatività. Nova (2000, 107) rimarca che "i tradizionali approcci d'analisi alla profittabilità delle imprese sono rappresentati da una visione di tipo *statico*, che porta a considerare i diversi fattori (strutturali e manageriali) di determinazione/generazione del profitto e a valutarne quantitativamente il peso", perdendo di vista "i processi dinamici nella spiegazione della posizione delle imprese sul mercato". In questo senso, l'attenzione dovrebbe essere posta sulle capacità di generazione e accumulazione di conoscenze e competenze, necessarie a sviluppare le migliori combinazioni di risorse tangibili ed intangibili.

² Osservano Prange e Verdier (2011, 127): "firms compete with one another based on their ability to learn and apply knowledge to foreign markets, i.e., on the basis of their dynamic capabilities". Sul ruolo della conoscenza nei processi di internazionalizzazione delle imprese si vedano anche gli interessanti contributi di Sapienza *et al.* (2006), Brennan e Garvey (2009), Casillas *et al.* (2009).

2000), dunque, si ritiene di fondamentale importanza implementare adeguati *sistemi informativi di marketing* che siano in grado non soltanto di supportare i processi decisionali, ma anche di fornire risposte a “problemi cognitivi” (Mauri, 2007), contribuendo allo sviluppo delle risorse di conoscenza. Gli obiettivi da perseguire nella sua progettazione dovrebbero risultare coerenti con quelli tipici dei sistemi di *knowledge management*, ovvero:

- a) incrementare le conoscenze di marketing, a livello organizzativo e di singoli collaboratori dell’azienda³;
- b) favorire il ri-utilizzo delle suddette conoscenze⁴;
- c) enfatizzare il valore della condivisione delle conoscenze (Rullani, 2006).

Le soluzioni delle ICT possono costituire un utile strumento per il conseguimento di tali obiettivi, anche se, come sottolineato da Mainetti (2003, 37) “è sicuramente limitativo e sbagliato pretendere che la tecnologia possa, da sola, costituire la soluzione al problema della gestione della conoscenza”; è essenziale, in effetti, creare nelle organizzazioni una cultura *knowledge oriented* (Turati, 2002) che permetta di valorizzare il ciclo di rigenerazione-fruizione delle conoscenze. Ed è altrettanto importante che ci sia nell’impresa un’adeguata cultura del marketing; si pensi, ad esempio, all’importante contributo informativo-conoscitivo che può essere apportato anche da quei collaboratori che, seppure non afferiscono alla funzione di marketing, interagiscono con i clienti dell’azienda o con altri operatori del mercato. Contributo che andrebbe evidentemente perso in assenza di un’ampia condivisione dei principi del marketing all’interno dell’organizzazione.

Sempre nell’ottica di sviluppo della *market knowledge* va risaltato, inoltre, il ruolo delle relazioni tra l’impresa e i soggetti esterni, quali strumenti favorevoli all’interscambio di informazioni e di conoscenze.

Si deve notare, a tal riguardo, che le attività di marketing possono rivelarsi utili per le aziende anche per la comprensione e la corretta gestione dei sistemi di relazioni con l’esterno (Turnbull *et al.*, 1996), non riferite esclusivamente ai clienti. Il marketing relazionale, in effetti, si è caratterizzato per un’importante evoluzione che ha visto estendere l’attenzione dai rapporti tra imprese e clienti dai contesti BtoB a quelli BtoC, fino a interessare vari stakeholders dell’impresa; tant’è che Gummesson (2006) individua trenta tipologie di relazioni, rilevando la necessità di creare rapporti fiduciari con differenti soggetti che si dimostrano importanti per i risultati aziendali.

³ Ciò, tenendo in considerazione la nota funzione di orientamento delle differenti attività aziendali che può essere svolta dal marketing (Cozzi e Ferrero, 2004).

⁴ Nella prospettiva del marketing, Troilo (2001, 176) osserva in proposito che “non è importante la massima condivisione bensì la condivisione e l’utilizzo delle specifiche conoscenze di marketing utili allo svolgimento di specifiche attività”.

Nel caso delle forniture di tipo contract, com'è stato rilevato in precedenza, esistono differenti soggetti che intervengono nel processo di realizzazione di un progetto, alcuni dei quali assolvono la funzione di influenzatori o prescrittori. Per le imprese di fornitura, conoscere, entrare in contatto e relazionarsi con tali soggetti rappresenta un obiettivo fondamentale, sia per sviluppare il business, sia per le risorse informativo-conoscitive che potrebbero ottenersi. Su una possibile soluzione innovativa tesa a concretizzare ciò, si rimanda al capitolo seguente.

3.3. La Web marketing intelligence nei segmenti del “contract”

Il sistema informativo di marketing (SIM), come noto, è costituito da persone, metodologie e strumenti, ed è finalizzato alla generazione ed alla gestione di flussi informativi a supporto dei processi decisionali. Viene definito come un sistema future oriented, nel senso che la sua funzione è quella di consentire alle imprese di anticipare gli eventi e di realizzare con tempestività strategie ed azioni; inoltre, come evidenziato in precedenza, dovrebbe essere orientato sempre più al knowledge management, attribuendogli l'obiettivo di sviluppare i processi cognitivi aziendali.

Il SIM è notoriamente articolabile in quattro sub-sistemi, le funzioni principali dei quali vengono di seguito richiamate:

a) il sub-sistema delle *rilevazioni interne*: si riferisce alle rilevazioni contabili ed extra-contabili inerenti alla gestione aziendale; oltre ai dati relativi a variabili come le vendite e i clienti, anche quelli riguardanti la produzione e le performance aziendali, possono avere una valenza;

b) in chiave di marketing;

c) il sub-sistema delle *ricerche di mktg*: rientrano in questo ambito le indagini condotte per rispondere a specifici fabbisogni informativo-conoscitivi;

d) il sub-sistema della *marketing intelligence*: comprende quelle attività tese ad ottenere informazioni sulle dinamiche interessanti il mercato e in generale l'ambiente di riferimento dell'azienda, con l'obiettivo di rilevare soprattutto il sorgere di opportunità e minacce;

e) il sub-sistema dei *modelli a supporto delle decisioni*: si tratta di modelli matematico-statistico utili alla valutazione di possibili effetti delle decisioni assunte in merito a differenti variabili o situazioni.

Nel presente lavoro, l'attenzione viene posta sulle attività di marketing intelligence, le quali sono finalizzate ad una “funzione di sorveglianza continua” (Franch, 1992) ed alla comprensione di ciò che avviene all'esterno dell'impresa, con riguardo ai cambiamenti interessanti le componenti principali del mercato (doman-

da, concorrenza e sistemi distributivi) ed anche altre dimensioni dell'ambiente più generale (demografica, sociale, economica, tecnologica, normativa).

Con specifico riferimento alle imprese operanti nei segmenti di fornitura di tipo contract, si possono considerare i seguenti principali aspetti (relativi a determinate aree geografiche) che possono essere oggetto di osservazione:

- demografia (popolazione totale, popolazione suddivisa per fasce di età, tasso di popolazione urbana, nascite, matrimoni)⁵;
- indicatori socio-economici (PIL, reddito pro-capite, spesa per consumi, inflazione, tasso di disoccupazione);
- finanza (mercato azionario, sistema bancario, concessione di crediti⁶);
- conti pubblici (debito pubblico, investimenti);
- sistemi produttivi (demografia delle imprese, investimenti, “performance” e occupazione nei settori del turismo⁷, commercio, industria e servizi);
- progetti di costruzione;
- informazioni sulla concorrenza (partecipazione a progetti)⁸.

Le ICT impattano fortemente sulle attività di marketing, lasciandone immutati le logiche ed i principi di base, ma imponendo la necessità di sviluppare modelli “ad hoc” alla luce degli strumenti innovativi che vengono continuamente introdotti (Prandelli e Verona, 2002). Il sistema informativo è sicuramente la componente maggiormente interessata dalle ICT, ed in particolare dalle applicazioni internet; la gestione delle informazioni cambia notevolmente in relazione alla quantità delle stesse, alla velocità di trasferimento ed ai costi (Teo e Choo, 2001).

⁵ I dati riferiti a queste variabili si rivelano utili per effettuare stime previsionali inerenti alla domanda di abitazioni, e quindi alla possibilità di nuovi progetti di costruzione.

⁶ È evidente che le possibilità di accesso al credito, sia da parte delle famiglie, sia delle imprese, costituisce un aspetto particolarmente rilevante ai fini degli investimenti in costruzioni.

⁷ Si pensi ai trend relativi al turismo in una determinata area geografica, e quindi alle possibilità di investimento in nuove strutture.

⁸ Tra le principali fonti dati ed informative per la marketing intelligence nelle forniture contract si possono considerare:

a) fonti interne: Personale di vendita; Sistemi di CRM; Documentazione aziendale; Analisi dei log del sito Web;

b) fonti esterne tradizionali: Clienti; Concorrenti; Intermediari commerciali (agenti, rivenditori, broker, ecc.); Segnalatori Architetti, designer, ingegneri; Imprese di costruzioni; Riviste specializzate; Stampa in generale; Fiere Associazioni di categoria; Studi e ricerche multiclient; Progetti di costruzioni;

c) fonti esterne *On-line*: Siti di studi di architettura, designer, ingegneria; Siti dei concorrenti; Riviste on-line specializzate; Stampa in generale on-line; Blog, forum, web community, social network; Siti informativi su progetti di costruzioni; Portali tematici; Siti di associazione di categoria; Siti di istituti statistici; Siti di enti governativi; Siti “open data”.

Il Web offre notevoli opportunità di reperire informazioni utili in chiave di marketing, divenendo una fonte ancora più “ricca” in seguito all’evoluzione verso il cosiddetto Web 2.0⁹, il quale è connotato dalla possibilità per gli utenti di svolgere un ruolo non più “passivo”, bensì attivo nella creazione e nella condivisione dei contenuti¹⁰. La maggiore interattività che caratterizza sempre più l’ambiente virtuale, eleva la quantità e la qualità delle informazioni ricavabili dalle aziende ai fini della marketing intelligence.

Altre importanti fonti di risorse informative e di conoscenza sono ritenute le cosiddette Web community, le quali sono composte da soggetti legati da interessi comuni e che interagiscono sulla rete, utilizzando anche i suddetti strumenti. Vanno in proposito evidenziate le comunità virtuali di professionisti e le comunità di pratica; queste, possono rappresentare per i soggetti che ne fanno parte, anche degli ambienti di apprendimento, il quale viene spesso basato sulla socializzazione di problemi, delle migliori pratiche e del problem solving. Non può sfuggire, pertanto, la rilevanza dei flussi informativi che possono essere ricavati monitorando questi ambienti; ciò, soprattutto in riferimento alle comunità costituite da soggetti con funzioni di opinion leader o prescrittori (si pensi agli architetti e ai designer, nel caso delle forniture contract).

Ulteriori modalità per ottenere informazioni rilevanti da clienti o da “osservatori privilegiati” del mercato, sono rappresentate dalla creazione di piattaforme per l’erogazione di servizi, come ad esempio l’e-learning, o di ambienti virtuali in cui consentire l’utilizzo o la sperimentazione di tecnologie, software e applicazioni varie, con l’opportunità di rilevare dati ed informazioni scaturenti dalle interazioni degli utenti.

3.4. Il progetto di ricerca DesigNET

Il progetto di ricerca e sviluppo “DesigNET: la nuova frontiera del contract Made in Italy” è stato realizzato nell’ambito del programma “Industria 2015” sostenuto dal Ministero dello Sviluppo Economico (Sezione Commercio Internazionale), avente il fine di promuovere strategie che favoriscano le aggregazioni di fi-

⁹ La creazione di questo termine viene attribuita a O’Reilly (2005), il quale lo descrive come un insieme di principi e pratiche basate su una visione del Web quale piattaforma per lo sviluppo di “intelligenza collettiva” (“What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software”, www.oreilynet.com).

¹⁰ Come rilevato da Fabris (2008), si assiste allo sviluppo di un nuovo modello sociale e di consumo, in cui i consumatori si definiscono “consumAttori” o “consumAutori”, a significare la maggiore importanza che essi hanno in mercati divenuti sempre più “luoghi di conversazione”.

liera e di distretto tra le imprese, soprattutto PMI, per acquistare competitività sui mercati esteri.

In particolare, l'obiettivo posto nel progetto DesigNET era quello di migliorare il posizionamento delle filiere del "Made in Italy" nell'ambito dei segmenti di fornitura di tipo contract¹¹, e di potenziare la competitività delle aziende coinvolte, mediante:

a) lo sviluppo di una piattaforma Web-based con una duplice funzione: supportare le attività di e-marketing intelligence consentendo soprattutto di individuare i profili di domanda, quali motori di innovazione di prodotti e servizi; ed anche, promuovere la collaborazione tra designers e aziende per la realizzazione di ambienti "su misura" multifunzionali alla cui progettazione e configurazione possano contribuire competenze ed esperienze differenti appartenenti alla rete di aziende coinvolte;

b) l'ideazione di nuovi concept di spazio integrale caratterizzato dalla coesistenza di più funzioni all'interno di ogni elemento dell'arredo e da maggiori livelli di interattività e usabilità degli ambienti.

Caratteristica del progetto è aver interessato diversi temi nell'ambito del programma generale di intervento, quali:

- la creazione di una rete di relazioni tra designers e aziende, che porti i primi a conoscere il valore dei prodotti proposti e le capacità di personalizzazione delle soluzioni individuate per specifici spazi architettonici, e le seconde a captare ed interpretare le esigenze del mercato mondiale e tradurle in continue innovazioni di soluzioni che possano attrarre l'interesse dei progettisti e dei general contractors;

- favorire la nascita di una struttura organizzativa da parte delle aziende di filiera, dotata di capacità di gestione delle interazioni tra le diverse competenze coinvolte in modo da garantire la fornitura degli arredi nel rispetto di determinati obiettivi temporali e di costi¹²;

- stimolare l'innovazione tecnologica sia dei singoli prodotti ma anche dell'intero ambiente "abitativo", per il quale l'innalzamento qualitativo dell'offerta dovrebbe conseguirsi mediante l'integrazione di tutti gli elementi di arredo ed anche le applicazioni di domotica tese a creare spazi multisensoriali, interattivi e multifunzionali. Ciò, considerando la necessità di sviluppare nuovi concept di spazi, al

¹¹ In questo ambito di intervento, particolare attenzione è stata attribuita al settore delle forniture di tipo contract, in quanto ritenute capaci di valorizzare l'aggregazione di filiera di alcuni dei settori più rappresentativi del "Made in Italy".

¹² Non possono in proposito sfuggire i vantaggi che le imprese potrebbero conseguire presentandosi ai general contractors come componenti di un network di competenze integrabili, anziché in maniera individuale.

fine di rispondere a differenti profili di domanda individuati nei diversi contesti di mercato in cui si collocano i progetti;

- incrementare la capacità di riconfigurare le filiere progettuali e produttive a seconda delle specifiche esigenze e dei contesti di progetto, in modo da offrire prodotti e servizi con migliori performance dal punto di vista dei tempi, dei costi e dei livelli qualitativi;

- aumentare la flessibilità dei processi produttivi con la conseguente riduzione del “time to market”, e la possibilità di realizzare prodotti personalizzati in base alle esigenze della domanda e risultanti dalla cooperazione progettuale tra gli attori della filiera (designers, aziende manifatturiere e general contractors).

Il progetto ha coinvolto diverse organizzazioni tra cui:

- un gruppo di imprese manifatturiere marchigiane, di grandi dimensioni e PMI, alcune delle quali rappresentano casi di eccellenza nei settori di design “Made in Italy”, come quelli degli arredi e dei complementi, degli apparecchi elettronici audio e video, delle applicazioni per la domotica di spazi abitativi, sempre più “protagonisti” di ambienti multifunzionali ad elevato contenuto tecnologico;

- studi di design ed engineering caratterizzati da competenze ed esperienze maturate nella progettazione di ambienti realizzati in modalità contract;

- centri di ricerca scientifica e tecnologica.

Tra i principali obiettivi del progetto, si individua lo studio teso allo sviluppo di una piattaforma di e-marketing intelligence potenzialmente in grado di:

- a) creare nuove forme di aggregazione basate sul Web, mediante le quali aziende, operatori del settore contract (general contractors, committenza) e studi di design possano condividere nuovi concept, progetti, informazioni e dati di mercato;

- b) costituire comunità virtuali specifiche per il contract design, al fine di migliorare la comunicazione tra le aziende di fornitura e gli studi di design ed architettura, nell’intento di sviluppare network di relazioni nell’ambito del contract design (Web Relationship Marketing)¹³;

- c) integrare funzioni di data management and integration, tracking and reporting;

- d) identificare i profili di domanda nell’ambito del contract per specifici contesti di mercato, adottando tecniche di selezione dell’informazione innovative e strumenti di business intelligence (semantic-based knowledge discovery and reasoning); esaminare gli scenari di mercato in riferimento allo specifico cliente e ai competitors, studiando i profili target del mercato del contract per le specifiche applicazioni oggetto del progetto (centri residenziali ed alberghieri, direzionali ed uffici, spazi commerciali);

¹³ Si vedano Mandelli e Vescovi (2003).

e) analizzare il comportamento di acquisto di prodotti e servizi, al fine di identificare i principali trends evolutivi ed orientare l'innovazione tecnologica ed estetica degli elementi di arredo e dei dispositivi di gestione del sistema "abitativo";

f) supportare analisi statistiche per il data mining (principalmente Web data mining) e la georeferenziazione e visualizzazione di dati commerciali e di marketing. Il fine dovrebbe essere quello di realizzare un sistema che sia in grado anche di tradurre i comportamenti e gli atteggiamenti in dati, nonché di integrare dati interni ed esterni alle aziende coinvolte (capacità, know-how, disponibilità di risorse e di tecnologie) in modo tale da agevolare i processi decisionali;

g) supportare la definizione di specifiche dell'intero ambiente architettonico a partire dall'elaborazione dei profili di domanda individuati, consentendo lo sviluppo di nuovi concept di sistemi "abitativi" per il segmento contract (generazione automatica di brief di progetto).

Al fine di ottenere indicazioni utili alla progettazione della suddetta piattaforma è stata effettuata, innanzitutto, una ricerca on-desk volta a rilevare eventuali soluzioni simili già sviluppate, anche con l'intento di effettuare un benchmark.

In secondo luogo, si è proceduto mediante la realizzazione di due focus group e di interviste personali coinvolgendo i responsabili marketing ed i referenti per il segmento di mercato contract delle aziende partecipanti al progetto, con l'obiettivo di:

- verificare lo "stato dell'arte" delle attività di marketing all'interno di ciascuna impresa (risorse umane dedicate, competenze, dotazione di strumenti informatici per le analisi di mercato);

- osservare le maggiori esigenze informativo-conoscitive, relativamente ai segmenti di mercato contract, con riferimento alle seguenti componenti principali (domanda, concorrenza, influenzatori);

- individuare le principali fonti di dati ed informazioni per le analisi inerenti al mercato contract, ed eventuali gap informativo-conoscitivi;

- analizzare le aspettative in merito alle caratteristiche funzionali della piattaforma di e-marketing intelligence;

- rilevare opportunità e criticità in relazione alla condivisione di dati e di informazioni con le altre imprese del progetto; ottenere opinioni e valutazioni sulle opportunità di ricorso agli strumenti di comunicazione del Web 2.0 (Web community, corporate blog o forum, ecc.).

I risultati emersi consentono di evidenziare alcuni aspetti interessanti.

Viene innanzitutto osservata la necessità di considerare le differenti situazioni che contraddistinguono le aziende coinvolte nell'indagine, con riferimento alla funzione marketing, la quale in alcune organizzazioni non risulta strutturata o particolarmente sviluppata, ed anche all'esperienza maturata nell'ambito dei segmenti contract, la quale in certi casi è apparsa piuttosto limitata.

Si tratta, pertanto, di aspetti di rilievo in chiave di usabilità della piattaforma, al fine di evitare che i limiti di competenze e di capacità di lettura dei dati di marketing originati, condizionino negativamente l'utilizzo della stessa. In questo senso, rendere più automatica possibile la creazione di informazioni rilevanti e consentire un'immediata fruizione delle stesse, appaiono caratteristiche piuttosto apprezzate.

Un altro aspetto da sottolineare, assolutamente prevedibile, concerne la tutela del "patrimonio informativo" di ciascuna azienda; è ritenuto opportuno soltanto lo scambio unidirezionale di flussi informativi dalla piattaforma ai sistemi di CRM, delle aziende che ne sono dotate. Si considera positiva, invece, l'idea di creare un'area virtuale per la condivisione e l'integrazione di conoscenze e informazioni meno "sensibili" (ad esempio, studi statistici o report analitici inerenti ai mercati).

Tra le principali funzioni attribuibili alla piattaforma, viene osservata la rilevazione dei trend quali-quantitativi riguardanti i differenti segmenti di mercato di interesse (residenziale, turistico, commerciale, uffici direzionali).

Lo strumento dovrebbe rappresentare un valido supporto alla valutazione delle potenzialità di sviluppo del mercato nelle diverse aree del mondo, consentendo di identificarne le dinamiche. Oltre a ciò, emerge l'importanza di rilevare informazioni "più mirate", che consentano di individuare le opportunità di business a livello internazionale; inoltre, nell'ottica di risultare anticipatori e propositivi nei confronti del mercato, viene valutata importante la possibilità di ricavare i nominativi dei principali decision maker (committenti, general contractors e progettisti), desumibili dai progetti stessi o da altre fonti.

Va poi considerata la necessità di conoscere l'evoluzione dei trend qualitativi della domanda e delle esigenze di personalizzazione. A tal proposito, seppure viene ampiamente riconosciuta la ricchezza informativa degli strumenti di comunicazione connotanti il Web 2.0 (forum, blog, social network, ecc.)¹⁴, si ritiene preferibile effettuare un monitoraggio di ciò che è già presente nel Web, piuttosto che ospitare simili servizi nella piattaforma. Si rimarcano, in effetti, i rischi di ripercussioni negative sull'immagine aziendale, connessi ad un'inadeguata gestione di tali strumenti, per indisponibilità sia di risorse umane che di appropriate competenze; a ciò, si deve aggiungere la perdita di controllo sui messaggi¹⁵.

Sempre ai fini dell'analisi qualitativa della domanda, appare maggiormente uti-

¹⁴ Oggetto di rilevazione possono essere testi, video, immagini, pubblicati, ma anche la struttura degli ipertesti tracciata nella navigazione e i comportamenti degli utenti all'interno dei siti Web (Stumme *et al.*, 2006). Sul tema del Web semantico si veda anche l'interessante contributo di Gruber (2007).

¹⁵ Viene quindi confermato uno dei principali rischi percepiti dalle aziende in merito a tali strumenti di comunicazione. Con specifico riferimento ai blog, su questa problematica si veda il lavoro di Singh *et al.* (2008).

le la rilevazione di informazioni e conoscenze generate in appositi ambienti virtuali in cui consentire agli utenti (operatori del mercato), ad esempio, di sperimentare mediante appositi software di progettazione le modifiche effettuabili su determinati prodotti.

I risultati emersi dalla ricerca sono stati utili alla progettazione e realizzazione della piattaforma per l'e-marketing intelligence, la quale è stata strutturata in modo tale da assolvere a tre funzioni principali, sintetizzate nella tabella seguente.

Tabella 3.1 – Funzionalità della piattaforma tecnologica DesigNET

Funzioni attese dalle imprese	Funzioni della piattaforma
Valutazione delle potenzialità di sviluppo di mercato nel mondo “... avere una specie di cruscotto che cerchi di individuare le opportunità di mercato ed i trend”.	Estrazione di dati riferiti a variabili demografiche e socio-economiche da fonti ufficiali (World Bank, FMI, UNWTO, ecc.) elaborazione e visualizzazione degli stessi in grafici (trend ultimo quinquennio).
Individuazione di opportunità di business e dei principali decision maker “... individuazione dei decision maker a livello mondiale ... i primi 100 general contractors, i 100 studi di architetti, i 100 studi di progettazione di ingegneria”.	Rilevazioni da siti web pubblicanti informazioni relative a progetti di tipo contract. Link ai siti contenenti annunci di nuovi progetti.
Individuazione dei principali trend qualitativi della domanda ed evoluzione delle esigenze di personalizzazione “... individuare il grado di interesse dei clienti potenziali rispetto alle varie tipologie di materiali... informazioni che possono essere strutturate e finire nel sistema CRM”.	Implementazione di un software basato su un algoritmo in grado di rilevare dai siti pubblicanti contenuti di interesse per il settore contract (forum professionali, web community, blog, ecc.) 28 informazioni relative alle preferenze del mercato (analisi Web Semantic) Rilevazione delle informazioni generate dagli utenti (designers, architetti, ecc.) nell'ambiente virtuale di progettazione/collaborazione creato nella piattaforma DesigNET, e tradizione delle stesse in specifiche di personalizzazione.

Fonte: elaborazioni proprie.

Capitolo 4

La Rete a supporto dei processi di comunicazione e di vendita nei mercati esteri *

4.1. Digitalizzazione e internazionalizzazione per la competitività aziendale

Internazionalizzazione e digitalizzazione rappresentano due delle tematiche più studiate e più dibattute sia fra i ricercatori, sia fra i practitioner, sia fra i policy maker degli ultimi decenni. La loro rilevanza per la competitività delle imprese e di interi sistemi economici è tale, che ciascuno di essi ha generato numerose pubblicazioni a livello sia italiano, sia internazionale, rappresentando due dei filoni di ricerca più prolifici nell'ambito degli studi di impresa. Soltanto più recentemente però le due tematiche hanno iniziato ad essere trattate congiuntamente, al fine di comprendere quale relazione vi sia tra i due fenomeni.

Gli studi in proposito possono essere suddivisi nelle due seguenti categorie.

a) Quelli che considerano l'internazionalizzazione un fattore influente sulla digitalizzazione. Gli effetti dell'internazionalizzazione sull'adozione delle tecnologie digitali possono spiegarsi ricorrendo alla teoria della *resource based view*, nel senso che le imprese operanti nei mercati esteri necessitano di alcune tipologie di risorse e di competenze che le tecnologie possono contribuire a sviluppare, per cui le imprese internazionalizzate avrebbero un maggiore incentivo ad adottare tali tecnologie. L'analisi di tali studi evidenzia però risultati non univoci (Bayo-Moriones *et al.*, 2007; Zhu *et al.*, 2003; Zhu e Kraemer, 2005).

b) Quelli che considerano la digitalizzazione un fattore influente sulla performance internazionale delle imprese, focalizzando l'attenzione sui benefici che l'adozione di Internet può fornire per lo sviluppo delle esportazioni e la penetrazione nei mercati esteri. Si tratta del filone di ricerca più nutrito, nel quale gli studi concordano circa l'influenza positiva della digitalizzazione sulla performance esportativa delle imprese: Internet viene visto come facilitatore, o come enabler dell'internazionalizzazione o come driver di nuove opportunità internazionali (Bell e

* Di Federica Pascucci.

Loane, 2006)¹. La Rete abbassa i costi delle ricerche di mercato e promozionali, e consente di ottenere una maggiore visibilità anche in mercati-Paese geograficamente molto distanti, senza dover fisicamente esservi presente (Karakaya e Karakaya, 1998; Tiessen *et al.*, 2001). Cassetta *et al.* (2016) hanno verificato su un campione di imprese italiane manifatturiere che esiste una relazione positiva tra l'adozione e l'utilizzo delle tecnologie digitali e la presenza sui mercati esteri, specialmente con riferimento alle tecnologie Internet applicate nelle attività di vendita e di comunicazione.

Diversi autori hanno posto l'attenzione in particolare sulle PMI e sui benefici che possono trarre dall'utilizzo di Internet (Samiee, 1998; Hamill, 1999; Quelch e Klein, 1996; Sinkovics *et al.*, 2013). La Rete consente ad esse di coordinare e di mantenere la comunicazione tra aree geografiche differenti in modo semplice ed economico, di sviluppare e mantenere relazioni con i clienti, i partner commerciali e i fornitori esteri, oltre che di ridurre le barriere all'internazionalizzazione (Hamill e Gregory, 1997), in particolare quelle connesse alla distanza psichica, cioè alla mancanza di conoscenza dei mercati esteri (Bennett, 1997; Yamin e Sinkovics, 2006).

La mancanza di informazioni e di conoscenza è una delle principali barriere all'export: esse hanno un impatto critico sul comportamento delle imprese e sono giudicate molto rilevanti in tutte le tipologie di PMI (Leonidou, 2004). Operare sui mercati esteri implica un elevato livello di rischio, derivante dalla mancanza di conoscenza e dalla ridotta familiarità con il contesto estero. Si tratta del concetto di *liability of foreignness* che ogni impresa nuova entrante in un dato mercato estero sperimenta e che può essere ridotta mediante un'appropriata acquisizione ed un efficace uso di informazioni (Petersen *et al.*, 2008). Considerando che i principali vantaggi connessi all'uso delle tecnologie digitali riguardano proprio l'accesso e la gestione delle informazioni, oltre che la comunicazione, è evidente il contributo che esse possono fornire alla riduzione delle suddette barriere. Il ricorso al canale online per la raccolta di informazioni e l'utilizzo di innovativi software per l'elaborazione e la gestione di tali informazioni consentono anche alle imprese di minore dimensione di acquisire una conoscenza approfondita dei mercati esteri, dal punto di vista sia macro, sia micro, a costi relativamente contenuti, andando così a ridurre il rischio percepito e l'incertezza tipica dell'operare in mercati sconosciuti e lontani (Mathews *et al.*, 2016)².

¹ Anche studi a livello macro hanno verificato la relazione positiva tra digitalizzazione e internazionalizzazione; ad esempio, Freund e Weinhold (2004) e Portugal-Perez e Wilson (2012), dimostrano che il possesso di un sito web e di un'infrastruttura ICT spiega la crescita delle esportazioni.

² A livello italiano, da una ricerca Microsoft-Ipsos Mori del 2016 ("PMI e nuove tecnologie: il valore dei dati") è emerso che le PMI capaci di gestire il proprio patrimonio informativo in modo efficace, ovvero dotate di competenze e di tecnologie utili ad estrapolare insights strategici dai dati

Nello specifico è stato verificato che le tecnologie digitali consentono di migliorare la conoscenza dei competitor e dei clienti esteri (Borges *et al.*, 2009), di ridurre le asimmetrie informative (Samie, 1998) e la percezione dei rischi associati all'entrata in mercati significativamente distanti dal punto di vista geografico e culturale (Mathews e Healy, 2007). Internet in particolare può ridurre i costi di ingresso nei mercati esteri (Bianchi *et al.*, 2013) così come i costi unitari delle esportazioni una volta stabilita la presenza nel mercato estero. Uno studio fondato sui dati di vendita di E-Bay in cinque Paesi mostra come l'uso di tale piattaforma abbia aperto i mercati alle PMI abbassandone i costi di ingresso, poiché riduce i costi fissi del commercio internazionale; i venditori online sono risultati più specializzati rispetto a quelli offline e con una maggiore diversificazione geografica delle vendite (Lendle *et al.*, 2013).

Tra gli studi che mostrano una relazione positiva fra digitalizzazione e internazionalizzazione vi sono quello di Morgan-Thomas e Jones (2013), secondo i quali le PMI che investono maggiormente in ICT sono quelle che ottengono una crescita più sostenuta delle esportazioni e di Higgon e Driffield (2011), i quali hanno osservato che le PMI che utilizzano tali tecnologie presentano una probabilità più elevata di esportare a parità di altre condizioni. Hagsten e Kotnik (2016) hanno verificato in 12 Paesi Europei che il possesso di un sito web da parte delle PMI è collegato alla decisione di esportare, mentre lo sviluppo delle vendite online è rilevante ai fini dell'intensità delle esportazioni, concludendo che per le imprese già presenti sui mercati internazionali sono rilevanti capacità tecnologiche più avanzate che non il semplice possesso di un sito web.

Mathews *et al.* (2016), in linea con la *Resource based view*, hanno suggerito di considerare Internet come un insieme di capacità sulle quali l'impresa può fare leva per migliorare la performance a livello internazionale ("*Internet marketing capabilities*"): si tratta in particolare di capacità attinenti alle attività di marketing (comunicazione, vendita, ricerca di mercato, customer care, gestione del marketing internazionale), volte a generare valore per il cliente³. I risultati dell'indagine em-

raccolti, sono quelle con il maggior potenziale di crescita, poiché sono più inclini all'innovazione di prodotto e all'internazionalizzazione. La capacità di gestire dati e informazioni rappresenta pertanto uno skill strategico per la competitività aziendale. I dati a disposizione delle imprese sono ormai disponibili in grandi quantità, provenienti non soltanto dalle varie funzioni aziendali, ma anche da clienti, fornitori, partner e se l'impresa è in grado di interpretarli ed elaborarli in modo efficace, possono costituire una fonte preziosa di conoscenze, utili a cogliere nuove opportunità di business, a migliorare i processi aziendali, ad attrarre nuovi clienti e consolidare la relazione con quelli attuali.

³ Tale approccio si fonda sulla considerazione che Internet costituisce una risorsa di natura tecnologica per l'impresa, la quale è facilmente imitabile da parte delle imprese concorrenti e che pertanto da sola non può essere fonte di vantaggio competitivo. Quando però Internet viene inserita nei processi organizzativi dell'impresa (ad esempio, nelle attività di marketing), può dare vita a capacità distintive che possono influire positivamente sulla performance aziendale (Bianchi e Mathews, 2016).

pirica mostrano che l'influenza di tali capacità sulla crescita delle esportazioni è mediata da due fattori: l'orientamento strategico internazionale dell'impresa e la capacità di sviluppare network internazionali. Non vi è quindi una relazione diretta con la performance. In altre parole, le *Internet marketing capabilities* influiscono positivamente sull'orientamento strategico internazionale e sulle capacità di sviluppare network relazionali a livello internazionale, che a loro volta impattano positivamente sulla crescita delle esportazioni.

La Rete può quindi rappresentare un importante driver per l'esportazione del Made in Italy nel mondo e una risorsa preziosa anche e, soprattutto, per le PMI italiane. Secondo uno studio del 2013 (DoxaDigital, 2013), le PMI italiane che hanno usato la Rete per commercializzare i propri prodotti oltre confine sono riuscite a compensare gli effetti negativi della crisi o addirittura hanno ottenuto un incremento del proprio fatturato; inoltre, al crescere del livello di maturità digitale, aumenta la percentuale di esse che intrattiene rapporti internazionali e che fa export.

4.2. Rivoluzione digitale ed evoluzione della comunicazione di marketing

4.2.1. Il ruolo dei social media

Negli ultimi decenni quella della comunicazione è probabilmente l'area di marketing sulla quale la rivoluzione digitale, e l'avvento di Internet in particolare, ha generato i cambiamenti più significativi (Keller, 2001). Tali cambiamenti non consistono soltanto nell'adozione di nuovi strumenti e di nuovi canali per comunicare, ma anche nel modo di approcciare i clienti e i destinatari dei messaggi in generale, andando a toccare aspetti strategici oltre che operativi.

Al "modello della comunicazione di massa", che impiega i tradizionali mezzi di comunicazione (come la tv e la radio), nel quale il flusso delle informazioni è unidirezionale e sostanzialmente indifferenziato, si sono affiancati e potenziati in termini di diffusione ed opportunità di impiego, quello della comunicazione personalizzata *one to one*, e quello della comunicazione *many to many*, come avviene all'interno di comunità in senso lato (ad esempio, tra consumatori nell'ambito dei social network). Quest'ultimo in particolare ha prodotto gli effetti più dirompenti, con l'avvento del cosiddetto Web 2.0, che ha permesso alle persone di interagire nel mondo virtuale in maniera del tutto diversa rispetto al passato; ciò grazie soprattutto all'utilizzo dei social media, che hanno reso la pubblicazione e la condivisione del contenuto da parte dell'utente estremamente facile e rapida. La penetrazione dei social media nella società moderna e nelle abitudini del consumatore ha poi indotto le imprese ad integrare tali strumenti all'interno delle proprie strategie di marketing e di comunicazione (Tsimonis e Dimitriadis, 2014; Lorenzo-Romero *et al.*, 2014; Lagrosen e Grundén, 2014; Sinclair e Vogus, 2011).

Non esiste una definizione univoca di Social Media, ma quella largamente più utilizzata in letteratura è quella di Kaplan e Haenlein (2010, 61), secondo i quali i social media sono un gruppo di applicazioni Internet, basate sui presupposti ideologici e tecnologici del Web 2.0, che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti. Tale definizione presuppone la distinzione fra tre concetti, che sovente vengono utilizzati in modo intercambiabile, come fossero sinonimi da practitioners e da studiosi, quali “social media”, “web 2.0” e “user generated content”. Il Web 2.0 è una piattaforma in cui il contenuto e le applicazioni, oltre ad essere creati e pubblicati dai singoli individui, possono essere continuamente modificati, arricchiti e aggiornati anche da altri utenti in maniera partecipativa e collaborativa; ogni utente può quindi sia fruire, sia generare contenuti in Rete. In quest’ottica, il Web 2.0 è da considerare come la piattaforma per l’evoluzione dei Social Media, rappresentandone il fondamento ideologico e tecnologico. Lo User Generated Content identifica invece tutti i contenuti che sono generati in Rete dagli utenti mediante l’utilizzo dei social media.

All’interno dell’ampia definizione di “social media” vi rientrano diverse tipologie di strumenti, i quali possono essere distinti in base a due dimensioni (Kaplan e Haenlein, 2010): il grado di presentazione/rivelazione di sé (self presentation/self disclosure) e il grado di intensità relazionale del medium definito dalla presenza sociale e dal grado di ricchezza del contenuto (social presence/media richness). Combinando queste dimensioni si individuano cinque differenti categorie di social media:

- blog e microblog, che presentano un elevato grado di self disclosure, ma una bassa presenza sociale e ricchezza di contenuto, trattandosi principalmente di contenuti testuali;

- progetti collaborativi (ad esempio, Wikipedia), che permettono la creazione congiunta e simultanea di contenuti da parte di tutti gli utenti; essi presentano un basso livello di entrambe le dimensioni;

- comunità per la condivisione di contenuti multimediali (ad esempio, YouTube, Flickr, Slideshare), che si collocano in una posizione intermedia;

- social networking site (come Facebook, LinkedIn, Google+), che permettono all’utente di creare il proprio profilo personale, invitare amici e colleghi, inviare e-mail e messaggi istantanei. Sui profili personali possono essere condivisi contenuti testuali, fotografici, audio-visivi, ecc.;

- mondi virtuali per relazione o gioco (come Second Life, World of Warcraft), che replicano il mondo reale in un’ambiente tridimensionale nel quale gli utenti possono apparire sotto forma di avatar personalizzati e interagire con gli altri utenti.

Tipologie di social differenti consentono la realizzazione di obiettivi di marketing differenti, oltre che il raggiungimento di segmenti di mercato diversi. I blog, ad esempio, possono essere utilizzati prevalentemente per aumentare la conoscenza

del prodotto e del brand, e per scopi informativi (sia verso l'interno, sia verso l'esterno del sistema aziendale), poiché in genere non riescono a stimolare un elevato livello di interazione e di conversazione (Kaplan e Haenlein, 2010). I social network come Facebook possono essere impiegati per sviluppare comunicazioni a due vie con gli utenti, fidelizzare il cliente (He *et al.*, 2015) e sviluppare la brand awareness (Kaplan e Haenlein, 2010; Distaso *et al.* 2015; Sinclair e Vogus, 2011). Con la realizzazione di brand page, si possono creare vere e proprie community di brand col fine ultimo di innalzare il livello di engagement degli utenti. Le piattaforme di microblog come Twitter, basate sull'aggiornamento di stato in real time e semplici da utilizzare, possono essere impiegate per aumentare la brand awareness e il brand recall (per i marchi già affermati) e rappresentano un facile e veloce mezzo di comunicazione per rimanere in contatto con i propri stakeholder.

Le principali potenzialità derivanti dall'uso dei social sono legate agli aspetti di "relationship building" (Tsimonis e Dimitriadis, 2014; Monseau, 2009), ovvero alla possibilità di instaurare una relazione duratura e diretta con i clienti, la quale diventa più aperta, autentica e trasparente (Lorenzo-Romero *et al.*, 2013; Distaso *et al.*, 2015). I social sono lo strumento principe per aprire un canale di conversazione con le persone, mediante il quale instaurare e sviluppare nel tempo un legame "affettivo". Ecco che allora all'interno dei social network le aziende possono creare un proprio profilo nel quale presentare in modo originale i valori e le specificità del brand, tenere costantemente aggiornati i propri clienti sulle novità, interagire con essi. Si possono anche organizzare eventi virtuali, promuovere eventi reali e aggiungere applicazioni, che servono a stimolare l'interazione con gli utenti. Questo modo di comunicare può creare un senso di partecipazione tra le imprese e il consumatore, che in ultima istanza si traduce in un maggior livello di fedeltà nei confronti del brand e dell'azienda (Tsimonis e Dimitriadis, 2014; Lorenzo-Romero *et al.*, 2013; De Vrais *et al.*, 2012; Singlaire e Vogus, 2011). Come affermano De Vrais *et al.* (2012), i consumatori che diventano fan di una pagina brand tendono solitamente a essere più fedeli ed impegnati nei confronti del brand, più aperti nel ricevere informazioni su di esso, più disposti a parlare bene del prodotto con gli amici e familiari (passaparola positivo) e più emozionalmente attaccati al brand rispetto ai "non fan".

L'uso dei social porterebbe con sé inoltre anche un beneficio in termini di immagine, che consiste nell'essere percepiti come attivi, innovatori e early adopters (Pentina *et al.*, 2012; Lagrosen e Grundén, 2014) o, viceversa, nel non essere percepiti come tradizionalisti ed arretrati (Lagrosen e Grundén, 2014).

Il potenziale "virale" dei contenuti pubblicati sui social e l'elevata reach di diffusione del contenuto, rendono tali piattaforme il canale ideale per la creazione di brand awareness (Tsimonis e Dimitriadis, 2014, Pentina *et al.*, 2012; Michelidou *et al.*, 2011) e per il raggiungimento di segmenti di utenti che prima era impensabile raggiungere, anche dal punto di vista geografico.

Non può sfuggire inoltre che, tramite l'analisi dei profili personali, il monitoraggio delle conversazioni e dei comportamenti tenuti dagli utenti sui social, le imprese possono arricchire il proprio patrimonio informativo sui clienti, senza la necessità di investire ingenti risorse nella realizzazione di ricerche di mercato (Lorenzo-Romero *et al.*, 2013; Pentina *et al.*, 2012; Michelidou, 2011; Sinclair e Vogus, 2011).

A fronte di questi benefici, essere presenti sui social comporta non poche sfide alle imprese, le quali possono essere catalogate come culturali ed operative, mentre meno rilevanza assumono quelle di natura tecnologica. La facilità di utilizzo e la familiarità del mezzo che lavoratori e manager possono avere in quanto già utenti a livello personale dei social (Sinclair e Vogus, 2011; He *et al.*, 2015), unite al basso costo di tali strumenti rispetto ai media tradizionali (He *et al.*, 2015) riducono la significatività degli aspetti tecnologici. Ben più rilevanti sono le sfide di natura culturale, in primis la disponibilità dell'impresa ad aprirsi verso l'esterno, per generare e partecipare alle "conversazioni" fra i consumatori, anche mettendo in discussione, se necessario, certe scelte e certe posizioni consolidate. Inoltre, le interazioni spontanee tra i consumatori sulla Rete contribuiscono a formare l'immagine, la reputazione e il successo di un brand. Non poche aziende temono che ciò determini una perdita parziale del controllo sui processi – tramite i quali si formano e si sviluppano la reputazione e l'immagine – e sul successo delle proprie scelte (Parise e Guinan, 2008, 6). Si tratta di un "salto culturale" verso un orientamento sempre più *customer-centric*, che provoca non poche resistenze al cambiamento all'interno delle organizzazioni. Tale salto impone alle aziende un maggior livello di trasparenza nella politica di comunicazione.

Un altro elemento riconducibile alla sfera culturale è la difficoltà nel cogliere i benefici collegati ai social media, specialmente con riferimento al tipo di prodotto e al settore nel quale l'impresa opera (Siamagka *et al.*, 2015; Lorenzo-Romero *et al.* 2013; Michelidou *et al.*, 2011; He *et al.*, 2015).

Fra le sfide di natura operativa, va rilevato che la gestione della presenza sui social media richiede un notevole investimento di risorse, in termini di tempo e di risorse umane che le imprese fanno fatica ad affrontare, specialmente quelle di minore dimensione (Augar e Zeleznikow, 2014; Michaelidou *et al.*, 2011).

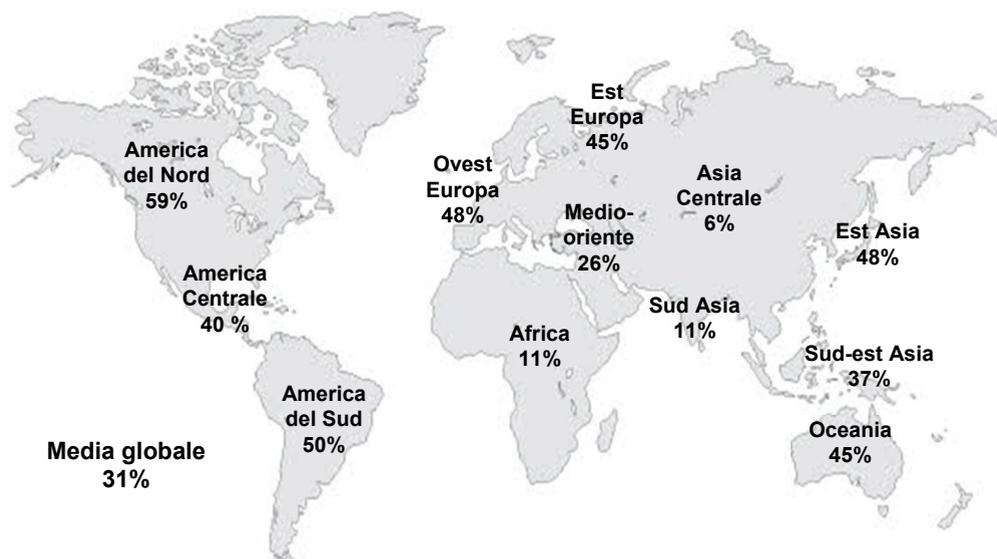
4.2.2. I social media come canale di comunicazione nei mercati esteri

È ormai ampiamente condivisa l'idea che la digitalizzazione e l'avvento di Internet possano favorire l'internazionalizzazione delle PMI, annullando la distanza fisica tra venditore e cliente finale; in particolare, di recente l'attenzione si è spostata sulle opportunità che, in tale contesto, possono fornire i social media, quale

canale diretto di comunicazione con il cliente estero (Broncanello e Tremitterra, 2015; Prunesti, 2010; Vernuccio, 2010). La diffusione globale dei social dal lato users e l'annullamento della distanza fisica che questi consentono, li rendono particolarmente idonei alle attività di comunicazione e di marketing a livello internazionale (del Carmen Alarcón *et al.*, 2015).

Il fenomeno dei social media ha raggiunto ormai un'enorme diffusione a livello mondiale. Sono infatti più di due miliardi e trecento milioni gli utenti attivi registrati su tali piattaforme (Wearesocial, 2016), con un tasso di crescita del 10% rispetto al 2015 (+ 219 milioni di utenti). Ad oggi, quindi, più di un terzo della popolazione mondiale è presente sui social media, con tassi di penetrazione elevati nella maggioranza dei Paesi (figura 4.1). Il tasso di penetrazione medio a livello mondiale ha avuto un aumento costante negli ultimi anni: 26% nel 2014, 29% nel 2015, 31% nel 2016.

Figura 4.1 – Tasso di penetrazione dei social a livello mondiale



Fonte: We are Social, 2016.

Come si vede nella figura 4.1, diverse sono le aree geografiche caratterizzate da un tasso di penetrazione superiore alla media mondiale: al primo posto gli Stati Uniti (59%), a seguire il Sud America (50%), l'Europa dell'Ovest e l'Asia dell'Est (48%), l'Oceania e l'Est Europa (45%). Alcune aree, come Africa, Asia meridionale e centrale, sebbene in crescita, mostrano ancora uno scarso utilizzo dei principi-

pali social media da parte degli utenti (con un tasso di penetrazione rispettivamente dell'11% e del 6%). La diffusione dei social media negli usi e costumi degli utenti di tutti i Paesi risulta quindi molto ampia, seppur non uniforme.

Facebook è il social network più diffuso a livello mondiale, con quasi 1.600 miliardi di utenti attivi, raggiunti ad aprile 2016 (Statista, 2016), ma in alcune aree geografiche (come Cina, Russia, India e Giappone), gli utenti prediligono social media locali quali, ad esempio, Qzone o VKontakte. Le peculiarità esistenti in queste piattaforme “locali” e le differenze di fruizione di tali piattaforme tra gli utenti di diversi Paesi, rendono opportuno un approccio cross-culturale nella gestione dei social a livello internazionale (Tsai e Men, 2014).

Infatti, se, da un lato, è vero che Internet ha permesso l'abbattimento della “distanza geografica” e “temporale”, accorciando i canali distributivi e favorendo una comunicazione diretta con l'utente di qualsiasi parte del mondo, dall'altro lato esso non ha completamente annullato la cosiddetta “distanza culturale”. Le differenze culturali tra Paesi si mantengono anche in Rete, influenzando le preferenze, i comportamenti e i meccanismi di interazione con gli strumenti web da parte dei clienti esteri. Da qui il filone di ricerca che recentemente ha approfondito le problematiche culturali nell'impiego del Web da parte delle imprese in un'ottica di marketing internazionale. Considerando le differenze culturali ancora esistenti, sarebbe opportuno che le imprese localizzassero la propria presenza, anche tenendo conto delle caratteristiche linguistiche e culturali della popolazione locale a cui si rivolge. Le variabili culturali influenzano i contenuti generati, i comportamenti, i tempi di fruizione e in generale le modalità di utilizzo dei social media da parte degli utenti appartenenti a Paesi diversi (Tsai e Men, 2014). Per cui, pianificare e realizzare una strategia di social media marketing a livello internazionale significa, da un lato, saper gestire un mix di piattaforme anche molto diverse tra loro, dall'altro, essere a conoscenza delle differenze linguistiche, culturali e comportamentali fra i vari Paesi⁴.

4.3. Il canale online come canale di vendita sui mercati esteri

Oltre a costituire un canale di comunicazione, la Rete rappresenta anche un canale di vendita: un market-space globale dove le imprese possono offrire i propri prodotti e i propri servizi. I numeri dell'e-commerce a livello mondiale hanno raggiunto ormai valori significativi: il fatturato generato dal commercio BtoC è stato pari a 2,671 miliardi di dollari nel 2016, in crescita del 17,5% rispetto all'anno

⁴ Per un approfondimento sui diversi approcci per la gestione del social media strategy a livello internazionale, si veda Marinelli, in Gregori *et al.* (2016).

precedente (Ecommerce Europe, Global BtoC E-commerce Report september 2016). I primi cinque mercati al mondo sono nell'ordine la Cina (33,7%), gli USA (26,2%), il Regno Unito (7,7%), il Giappone (%) e la Francia (3,2%).

I vantaggi dell'e-commerce rispetto al commercio tradizionale sono molti sia per gli acquirenti, sia per l'impresa. Per i primi, vanno menzionati la riduzione dei prezzi, la più vasta scelta disponibile, la comodità del servizio di consegna, la possibilità di comparare più facilmente i prodotti. Per quanto riguarda l'impresa, i vantaggi legati all'e-commerce si traducono principalmente nella riduzione dei vincoli legati alla localizzazione geografica delle vendite, alla riduzione dei costi di transazione e dei costi fissi legati all'apertura di un negozio fisico.

Per offrire online i propri prodotti, l'impresa può optare per una strategia di e-commerce diretto – che consiste nell'apertura di un proprio sito di e-commerce, nel quale vendere in tutto o in parte la propria gamma produttiva o il proprio servizio – oppure per una strategia di e-commerce indiretto – che consiste nel ricorrere ad operatori elettronici che fungono da intermediari, attraverso i quali vendere i propri prodotti e/o servizi online. Questi ultimi sono in genere portali online che aggregano l'offerta di più brand B2C o B2B, specializzate nella vendita online e quindi dotati delle competenze tecnologiche e logistiche necessarie per gestire tutta la transazione. Fra questi ci sono i grandi marketplaces (come eBay, Amazon, Ozon, Alibaba), cioè grandi piattaforme di commercio online, caratterizzate dalla possibilità di vendere qualsiasi tipologia di prodotto e dalla capacità di raggiungere un vasto numero di utenti; e gli stockisti (come Yoox e Zalando per il settore fashion, oppure GliStockisti per il settore dell'elettronica), che acquistano a stock i prodotti dalle imprese manifatturiere e li rivendono al cliente finale a prezzi scontati, occupandosi anche della consegna della merce disponibile nei loro magazzini.

Una categoria peculiare sono gli aggregatori di offerte, cioè siti che aggregano l'offerta di più produttori accumulati da, ad esempio, la categoria merceologica (come Gourmant, Eataly, Olitalyshop), la nazione di provenienza, ecc. Tali siti possono costituire una rilevante opportunità per le piccole e medie imprese del Made in Italy, le quali, non avendo le risorse per aprire un proprio sito di e-commerce, possono godere di una maggiore visibilità all'estero, esponendo i propri prodotti in tali piattaforme.

Sicuramente la strategia di e-commerce diretto presenta alcuni vantaggi rispetto a quella dell'e-commerce indiretto, quali: la possibilità di mantenere un maggior controllo sul brand e sul prodotto, e la possibilità di stabilire un contatto diretto con il cliente estero. In questo modo l'impresa ha l'opportunità di conoscere meglio chi sono i suoi clienti mediante gli strumenti di analytics messi a disposizione dal web e mediante l'interazione diretta con ogni persona. Tale informazioni possono essere utilizzate per creare offerte personalizzate, in linea con i bisogni dei singoli clienti. Tuttavia la realizzazione di un proprio sito di e-commerce online rappresenta una sfida piuttosto complessa e costosa, non soltanto in termini di

progettazione, ma anche di promozione online del sito e della successiva gestione del processo di pagamento e consegna. Il ricorso all'intermediario commerciale online, può risolvere alcune di queste problematiche e può rivelarsi utile, soprattutto per la piccola o media impresa, in quanto, tali soggetti economici godono di una maggior visibilità internazionale e si occupano di gestire l'intero processo transazionale (pagamento e consegna). In tal modo la piccola impresa può sfruttare la notorietà del distributore e affidare i servizi logistici a chi ha esperienza anche a livello internazionale. Uno dei principali problemi legati al cross border trade, è proprio quello della scarsa familiarità dei venditori italiani con i sistemi distribuitivi e le norme doganali vigenti nei diversi mercati-paese. Tale problema può essere aggirato, affidandosi a portali specializzati in questi tipi di vendite. Le piccole imprese del Made in Italy in particolare, sovente caratterizzate da una minore disponibilità di risorse finanziarie e competenze tecnologiche, sono quelle che più potrebbero beneficiare della vendita tramite intermediari online, non dovendo in questo modo sostenere il costo e l'onere legato alla distribuzione del prodotto.

4.4. Le tecnologie digitali come strumento per la personalizzazione del prodotto: opportunità strategiche per la penetrazione nei mercati esteri

4.4.1. La personalizzazione come innovativa strategia competitiva nel mercato delle calzature

L'offerta di prodotti calzaturieri personalizzati è stata interessata da rilevanti evoluzioni connesse soprattutto allo sviluppo di innovazioni tecnologiche che hanno impattato in maniera significativa sulle modalità di produzione e di vendita. In particolare, si nota il diffondersi dell'impiego di soluzioni dell'ICT finalizzate a rispondere alle variegata esigenze funzionali e/o emozionali dei consumatori. Possono essere considerati i sistemi tecnologici per la rilevazione delle caratteristiche morfologiche dei consumatori (*foot-scanner*) e i *web-based sales configurators*, mediante i quali le imprese (come NIKE e Adidas) consentono ai clienti di svolgere il ruolo di co-design e di provare un'esperienza di self-customizing il prodotto calzaturiero, soddisfacendo così la crescente richiesta di soluzioni a specifici bisogni individuali. Acquisisce quindi maggiore rilevanza il tema della *mass customization*, concetto coniato da Davis (1987) ed in seguito sviluppato da Pine (1993), che indica la capacità dell'impresa di offrire prodotti personalizzati su larga scala. L'obiettivo di unire i vantaggi della varietà dell'offerta con l'efficienza economica della produzione di massa appare sempre più importante per le imprese che operano in contesti di mercato via via più frammentati e competitivi (Tseng e Jiao, 2001).

Alcune indagini empiriche hanno peraltro verificato che i clienti, i quali hanno utilizzato il servizio di personalizzazione online, risultano possedere livelli di engagement con il brand e con l'impresa più elevati rispetto agli altri. Essi visitano il sito web aziendale più frequentemente e più a lungo, e risultano più fedeli al brand (Bain e Company, 2013).

Con specifico riferimento al mercato calzaturiero, viene osservato che le richieste di personalizzazione da parte dei consumatori sono motivate da valutazioni insoddisfacenti dell'offerta standard, concernenti aspetti quali: comfort, adeguatezza della "calzata", disponibilità di taglie, problemi ortopedici, design, funzionalità, qualità⁵. Alla luce di ciò si possono evidenziare i seguenti drivers di sviluppo della domanda di prodotti calzaturieri personalizzati:

- il *risparmio di tempo* per il consumatore connesso alla ricerca del prodotto;
- la maggiore possibilità di *differenziazione*;
- la maggiore opportunità di ottenere il prodotto più adatto (fino anche al "*su misura*");
- la curiosità del consumatore di sperimentare nuove tecnologie per l'effettuazione di un servizio a proprio vantaggio.

Se da una parte si rilevano interessanti opportunità di mercato connesse proprio all'utilizzo delle ICT, dall'altra parte vanno indicate anche alcune criticità, quali:

- l'impossibilità per il consumatore di *testare le calzature prima dell'acquisto* (problematica avvertita soprattutto se il prezzo è percepito elevato);
- il desiderio dell'*immediata disponibilità* del prodotto acquistato;
- la scarsa autostima del consumatore circa le proprie doti creative;
- la funzione di ispirazione e di stimolo delle emozioni, svolta dalle vetrine dei negozi tradizionali, difficilmente trasferibile agli ambiente virtuali.

È anche a fronte delle suddette problematiche che si ritiene particolarmente interessante indagare come le imprese possano implementare al meglio le strategie di mass customization avvalendosi delle soluzioni tecnologiche innovative. Di seguito viene proposta un'analisi empirica relativa ai suddetti aspetti, anche al fine di rilevare importanti implicazioni manageriali per le imprese orientate allo sviluppo di offerte di prodotti personalizzati, basate sull'utilizzo di strumenti dell'ICT.

⁵ The Market for Customized Footwear in Europe, Euro Shoe Consortium (2002).

4.4.2. Opportunità e criticità dei foot scanner e dei web sales configurators: i risultati di una ricerca empirica nel settore delle calzature Made in Italy

La ricerca è stata condotta dal Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche con l'obiettivo di verificare la fattibilità di un progetto di business, consistente nei due seguenti punti:

- produzione e vendita di calzature “Made in Italy” customizzate, mediante il ricorso a foot-scanners da collocare in punti vendita selezionati, in un contesto internazionale;
- creazione di una piattaforma di e-commerce prevedendo l'utilizzo di *web sales configurator* per servire i clienti registrati e fidelizzati.

La ricerca ha coinvolto n.25 intermediari commerciali (referenti di catene di negozi, società di importazione di distribuzione) in cinque mercati-Paesi e una decina di opinion leader mediante la realizzazione di interviste personali, seguendo una traccia semi-strutturata.

Sulla base dei risultati della ricerca, si possono trarre le seguenti osservazioni di sintesi.

– *La soluzione foot-scanner suscita interesse e curiosità.* Risulta ampiamente condivisa l'idea che l'utilizzo del foot-scanner per la creazione di calzature personalizzate, possa generare *un diffuso interesse presso i consumatori*, i quali sarebbero attratti e stimolati anche dalla *curiosità di conoscere le misure personali corrette*. Tuttavia, il passaggio “dall'interesse all'acquisto effettivo” non appare scontato e si reputa che la *variabile del prezzo* costituisca un elemento piuttosto rilevante ai fini della decisione; ciò, in considerazione delle diverse alternative presenti sul mercato: dalle offerte di modelli di calzature standard che enfatizzano la comodità, al semplice inserimento all'interno della calzatura di un palmare personalizzato, fino all'offerta tradizionale degli artigiani.

– *Il mercato potenziale delle calzature customized appare significativo.* La soluzione foot-scanner offrirebbe il vantaggio di rispondere a particolari problematiche ed esigenze di fasce consistenti di consumatori.

– *Il “Made in Italy” si conferma un valore aggiunto dell'offerta.* Il fatto che le calzature siano prodotte in Italia è considerato un aspetto particolarmente positivo e distintivo dell'offerta. Il “Made in Italy” si conferma sinonimo di creatività, elevata qualità dei prodotti e di attenzione ai particolari.

– *I margini sulle vendite richiesti dagli intermediari commerciali al dettaglio risultano elevati.* Le percentuali di guadagno indicate dagli intermediari intervistati risultano piuttosto elevate. Tra i motivi addotti si rileva la maggiore complessità dell'attività di vendita rispetto ai prodotti standard, comportando più tempo da dedicare al cliente e la necessità di personale più qualificato. Inoltre, i dettaglianti ri-

chiederebbero dei margini comunque elevati sulle vendite che verrebbero effettuate attraverso la piattaforma tecnologica ai clienti da loro censiti.

– *I negozi di abbigliamento presentano maggiori problematiche rispetto ai negozi specializzati di calzature.* I gestori dei negozi e delle boutique di abbigliamento avvertono maggiormente la problematica dello sviluppo di competenze specifiche da parte del personale di vendita, in quanto le calzature rappresentano prodotti “marginali” rispetto al core business. Viene peraltro temuto il rischio di non realizzare i volumi di vendita adeguati per sostenere l’investimento nel foot-scanner. Si evidenziano degli aspetti particolarmente importanti che richiedono decisioni accurate; tra questi, i tempi di attesa accettabili per il cliente (dal momento dell’effettuazione dell’ordine alla disponibilità materiale del prodotto), il prezzo, le modalità di pagamento, la politica di brand, la gestione di eventuali resi.

È evidente che esistono delle opportunità di sviluppo per la soluzione foot-scanner e per la creazione della piattaforma di e-commerce finalizzata alla produzione e vendita di calzature customizzate; tuttavia, si osservano anche delle importanti criticità da affrontare, quali le seguenti.

a) *L’organizzazione della produzione.* Si pone il problema di avvalersi di una filiera produttiva efficiente ed efficace, che consenta di servire la domanda di mercato nel rispetto dei tempi e dei livelli di qualità attesi. In tal senso, appare essenziale la ricerca del giusto equilibrio tra le capacità dei produttori da coinvolgere, i gradi di personalizzazione offerti e i volumi di vendita posti come obiettivo. Si osserva, in proposito, che l’eventuale finalità di conseguire la mass customization mediante l’aggregazione di più produttori appare di difficile realizzazione, considerando anche il fatto che questi ultimi sono in genere caratterizzati da modalità e strumenti di lavoro differenti.

b) *Le competenze richieste all’interno dei processi di produzione e vendita.* Il corretto utilizzo del sistema tecnologico per la rilevazione, la trasmissione e l’utilizzo dei dati del cliente richiede il possesso di competenze adeguate da parte sia degli addetti alla vendita, sia dei produttori. Se per i primi la progettazione di interfacce user friendly può agevolare l’apprendimento delle operazioni da effettuare, per quanto riguarda i produttori la necessità di interagire con tali strumentazioni potrebbe costituire un ostacolo ragguardevole in caso di scarse competenze informatiche.

c) *La necessità di sviluppare una piattaforma di e-commerce* che riesca a offrire esperienze di utilizzo soddisfacenti, creando ambienti e funzionalità in grado di attrarre e coinvolgere gli utenti-clienti, chiamati a svolgere un ruolo attivo nella definizione del prodotto.

Non può sfuggire infatti che la value proposition per il cliente non comprende soltanto il prodotto, ma anche il servizio di personalizzazione ed entrambe le com-

ponenti vanno a formare la complessiva esperienza di acquisto del cliente. I risultati di tale ricerca confermano che le ICT, come più volte rimarcato, possono rappresentare un importante strumento per la crescita delle PMI sui mercati esteri, offrendo la possibilità anche alle imprese molto piccole di servire mercati distanti. Tuttavia, si riscontrano importanti aspetti critici da gestire.

In relazione ai sales-configurator, Trentin *et al.* (2014) hanno condotto un'analisi su quali caratteristiche questi dovrebbero possedere per offrire un'esperienza soddisfacente ai consumatori, adottando la prospettiva dei benefici legati alla "mass-customization experience" piuttosto che al "mass-customized product". Gli autori osservano quanto sia importante incidere sulla sfera emozionale del consumatore per generare un maggior valore percepito ed impattare sulla Willingness to Pay. In questo senso, individuano due gruppi di benefici sui quali far leva, vale a dire i "benefici edonistici" – cioè quelle che derivano dalla piacevolezza dell'esperienza di personalizzazione, indipendentemente dal risultato finale ottenuto – e i "creative-achievement benefit, which stems from the capacity of the experience to arouse, in combination with the configured product, the positive emotion of pride of authorship" (701). I sales configurators dovrebbero quindi essere capaci di offrire benefici addizionali ai consumatori, arricchendo di emozioni positive la mass-customization experience e mitigando così gli aspetti negativi connessi all'utilizzo di tali sistemi (come il tempo speso, lo sforzo cognitivo richiesto per il self-customization).

Si sottolinea pertanto l'importanza del grado di libertà concessa al consumatore nella progettazione della soluzione personalizzata. Miceli *et al.* (2013) identificano a tal proposito due archetipi principali di product customization:

“a) Combination-based Customization (CbC), defined as customization approach that “allows customers to play an active role in defining the product form by selecting and combining modules (e.g., variants of product characteristics such as shape, materials, and colors) within a predefined array of options organized and provided by the firm (content provider), and

b) Integration-based Customization (IbC) as the “customization approach that allows customers to include into the product signs and symbols (e.g., pictures and text) provided by the customer herself/himself (content provider)” (210).

Gli spazi di personalizzazione possono quindi risultare anche da una combinazione dei due approcci menzionati ed è importante che siano caratterizzati da un grado di libertà di espressione creativa che incontri i desideri dei consumatori target.

Va in merito considerato che l'incremento dell'ampiezza della gamma produttiva può rappresentare un valore entro certi limiti; infatti, come rimarcato in un lavoro realizzato da Daaboul *et al.* (2011) con riferimento al settore calzaturiero, l'eccessiva possibilità di opzioni può generare confusione nel consumatore e quin-

di allontanarlo dall'offerta di personalizzazione. Peraltro, viene osservato che, essendo la "process variety" influenzata dalla "product variety", la maggiore possibilità di differenziazione del prodotto accresce per l'impresa la complessità di gestire il giusto trade off tra i fattori rilevanti per la "customer mass customization experience", ovvero la qualità del prodotto, il prezzo e il servizio, quest'ultimo inteso in particolare come tempi di consegna (Daaboul *et al.*, 2011).

Ciò induce a ritenere che la vera sfida per le imprese che intendono implementare la strategia di mass customization sta nella configurazione e nella gestione efficace ed efficiente della supply chain o del supply network. Esistono infatti dei vincoli da affrontare che sono legati alle difficoltà operative ed ai costi. Dato che il prezzo di un prodotto ottenuto con un processo di mass customization non dovrebbe distanziarsi molto da un prodotto simile standardizzato (Pine 1993), si presenta l'arduo compito di limitare le inefficienze sia di costo che di tempo, connesse alle attività di personalizzazione, oltre che di garantire livelli di qualità del prodotto soddisfacenti.

Riferimenti bibliografici

- ANEE (2003), *Osservatorio Anee e-learning*, Rapporto annuale.
- Andersen O. (1993), "On the internationalization process of firms: A critical analysis", *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Andersen P.H. (2005), "Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: the case of Coloplast", *Industrial Marketing Management*, 34.
- Anderson C. (2013), *Makers. Il ritorno dei produttori. Per una nuova rivoluzione industriale*, Rizzoli Etas, Milano.
- Attwell G. (2003), *L'e-learning e le piccole e medie imprese*, articolo pubblicato su www.elearningeuropa.info.
- Augar, N., Zeleznikow, J. (2014), "I just saw this on Facebook, I need it now": exploring small business use of Facebook. In 24th Australasian Conference on Information Systems (ACIS) (pp. 1-11), RMIT University.
- Azzariti F., Mazzon P. (2005), *Il valore della conoscenza*, Etas, Milano.
- Bager T.E., Jensen K.W., Nielsen P.S., Larsen T.A. (2015), "Enrollment of SME managers to growth-oriented training programs", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, (21)4, 578-599.
- Bain & Company (2013), *Making it personal: rules for success in product customization*, disponibile online: www.bain.com/publications/articles.
- Bateson J.E.G., Hoffman K.D. (2000), *Gestire il marketing dei servizi*, Apogeo, Milano.
- Bauer H.H., Grether M., Leach M. (2002), "Building customer relations over the Internet", *Industrial Marketing Management*, 31.
- Bayo-Moriones A., Lera-López F. (2007), "A firm level analysis of determinants of ICT adoption in Spain", *Technovation*, 27, 352-366.
- Bell J., Loane S. (2010), "New-wave global firms: Web 2.0 and SME internationalisation", *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 213-229.
- Bellagente M. (2006), *E-learning e creazione della conoscenza*, Franco Angeli, Milano.
- Beltrametti L., Gasparre A. (2014), "La stampa 3D come nuova sfida tecnologica al lavoro manifatturiero", Referred electronic conference proceeding, XXVI Convegno Annuale di Sinergie, 13-14 novembre 2014, Università di Cassino e del Lazio Meridionale.
- Berman B. (2012), "3-D printing: the new industrial revolution", *Business Horizons*, 55, 155-162.
- Berthon P., Pitt L., Watson R.T. (1996), "Marketing Communication and the World Wide Web", *Business Horizons*, September-October.

- Bi R., Davison R.M., Smyrnios K. (2016), *E-business and fast growth SMEs*, Small Business Economics, pubblicato online 23 luglio.
- Bianchi C., Mathews S. (2016), "Internet marketing and export market growth in Chile", *Journal of Business Research*, 69, 426-434.
- Bielli P. (2005), *E-learning e piccole imprese. Analisi di un percorso incompiuto*, Franco Angeli, Milano.
- Bloom N., Sadun R., Van Reenen J. (2012), "Americans do IT better: US multinationals and the productivity miracle", *American Economic Review*, 102, 167-201.
- Bonani G.P. (2002), *La sfida del capitale intellettuale*, Franco Angeli, Milano.
- Boocock J.G., Loan-Clarke J., Smith A.J., Whittaker J. (1999), "Management training and development in small and medium-sized enterprises: an assessment of the effectiveness of training and enterprise councils in the East Midlands", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(2), 178-190.
- Botta P. (a cura di) (2003), *Capitale umano on-line: le potenzialità dell'e-learning nei processi formativi e lavorativi*; ISFOL, Franco Angeli, Milano.
- Brennan L., Garvey D. (2009), "The role of knowledge in internationalization", in *Research in International Business and Finance*, 23, 120-133.
- Broncanello I., Tremitterra M. (2015), "Il ruolo delle risorse e delle competenze organizzative dell'impresa nell'utilizzo e implementazione del web 2.0: il caso delle imprese della strada dell'olio in Umbria", *Mercati e competitività*, 4, 105-131.
- Brynjolfsson E., Hitt L.M. (2000), "Beyond computation: information technology, organizational transformation and business performance", *The Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48.
- Bueren A., Schierholz R., Kolbe L., Brenner W. (2004), "Customer Knowledge Management. Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management", *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Science*.
- Bughin J., Shenkan A.G., Singer M. (2008), "How poor metrics undermine digital marketing", *The McKinsey Quarterly*, ottobre, 1-5.
- Cardona M., Kretschmer T., Strobel T. (2013), "ICT and productivity: conclusions from the empirical literature", *Information Economics and Policy*, 25, 109-125.
- Caroli M. (2003), "Risorse, competenze distintive e strategia competitiva", in Fontana F., Caroli M. (a cura di), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- Caroli E., Van Reenen J. (2001), "Skill-biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishment", *The Quarterly Journal of Economics*, 116(4), 1449-1492.
- Casillas J.C., Barbero J.L., Sapienza H.J. (2014), "Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization", *International Business Review*, 24(1), 102-114.
- Cassetta E., Meleo L., Pini M. (2016), "Il ruolo della digitalizzazione nel processo di internazionalizzazione delle imprese manifatturiere italiane", *L'Industria*, 2, 305-327.
- Cataldo D.R. (2005), "Gestire l'introduzione dell'e-learning nei processi di human resources management", in Bielli P. (a cura di), *E-learning e piccole imprese. Analisi di un percorso incompiuto*, Franco Angeli, Milano.

- Cedrola E. (2009), "Internet per le piccole e medie imprese: potenzialità e stato dell'arte in Italia e in Europa", *Mercati e Competitività*, 1, 19-43.
- Cesaroni F.M., Consoli D., Demartini P. (2010), *The use of ICT in manufacturing small and medium-sized firms facing the crisis*, ITAIS 2010, Napoli 8-9 ottobre.
- Cherubini S. (1996), *Marketing dei servizi*, Franco Angeli, Milano.
- Chiva R., Ghauri P., Alegre J. (2014), "Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model", *British Journal of Management*, 25(4), 687-705.
- Colombo M.G., Croce A., Grilli L. (2013), "ICT services and small businesses' productivity gains: an analysis of the adoption of broadband Internet technology", *Information Economics and Policy*, 25, 171-189.
- Colorni A. (2006), "Dai learning objects ai learning objectives", in Pozzali A. (a cura di), *Conoscenza senza distanza*, Guerrini & Associati, Milano.
- Cozzi G., Ferrero G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Crick D. (1995), "An investigation into the targeting of UK export assistance", *European Journal of Marketing*, 29(8), 76-94.
- Daaboul J., Da Cunha C., Bernard A., Laroche F. (2011), "Design for mass customization: Product variety vs. process variety", *CIRP Annals – Manufacturing Technology*, 60(1), 169-174.
- Davis S.M. (1987), *Future Perfect*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- De Chiara A. (1998), *La gestione delle risorse e delle competenze per il cambiamento della piccola impresa*, Cedam, Padova.
- Del Carmen Alarcon M., Rialp A., Rialp J. (2015), "The effect of social media adoption on exporting firms' performance", in Zou S., Hui X., Linda H.S. (Ed.), *Entrepreneurship in International Marketing, Advances in International Marketing*, 25, 161-186.
- Denzin N.K., Yvonna L. (2011), *The Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA).
- De Vita A. (2004), *E-learning: parole e concetti*, Franco Angeli, Milano.
- De Vries L., Gensler S., Leeflang P.S. (2012), "Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing", *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.
- Diamantopoulos A., Inglis K. (1988), "Identifying differences between high- and low-involvement exporters", *International Marketing Review*, 5(2), 52-60.
- Diamantopoulos A., Schlegelmich B.B., Tse K.Y.K. (1993), "Understanding the role of export marketing assistance: empirical evidence and research needs", *European Journal of Marketing*, 27(4), 5-18.
- Distaso M.W., McCorkindale T., Agugliaro A. (2015), "America's Most Admired Companies Social Media Industry Divide", *Journal of Promotion Management*, 21(2), 163-189.
- Docebo (2016), *Mercato e-learning: trend e previsioni 2017-2021*, www.docebo.com.
- Dose B., Patano S., Vaciago E. (2002), "Corporate eLearning e Knowledge Management in Italia", studio realizzato da IDC, www.idcitalia.com.

- Doxa Digital (2013), *Internet & Export. Il ruolo della Rete nell'internazionalizzazione delle PMI*, disponibile online: www.doxa.it.
- Duncan B., Hayes N. (2008), *Influencer Marketing: Who Really Influences Your Customers?*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Ehlers U.D. (2007), "The E-Empowering Learners: Myths and Realities in Learner-Orientated eLearning Quality", e-learning papers, articolo pubblicato su www.elearningpapers.eu, January.
- Eisenhardt K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Esposito G., Mantese G. (2003), *E-learning: una guida operativa*, Franco Angeli, Milano.
- Etemad H., Wilkinson I., Dana L.P. (2010), "Internetization as the necessary condition for internationalization in the newly emerging economy", *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 319-342.
- Fabris G. (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.
- Fatiguso R. (2003), "Formarsi in azienda: tendenze e casi di eccellenza", in Di Nicola P., Comunello F. (a cura di), *Learning: una guida alla formazione nella net economy*, Guerrini & Associati, Milano.
- Felician L. (2005), "Fondamenti di e-learning", *Sistemi & Impresa*, mensile di Management e Sistemi Tecnologici, gennaio-febbraio.
- Fernald L., Solomon G., Bradley D. (1999), "Small business training and development in the United States", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(4), 310-325.
- Ferrero G., Tunisini A. (2004), "Business marketing: concetti e metodologie per operare nella complessità", *Mercati e Competitività*, 0.
- Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. (2013), "Embracing digital technology. A new strategic imperative", *MIT Sloan Management Review Research Report*.
- Fontana F., Giustiniano L. (2003), "La formazione delle strategie", in Fontana F., Caroli M. (a cura di), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- Franch M., *Strategie interattive e sistema informativo di marketing*, Cedam, Padova, 1992.
- Francis J., Collins-Dodd C. (2004), "Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance. The case of Canadian high-tech SMEs", *International Marketing Review*, 4(5), 474-495.
- Freel M.S. (2005), "Patterns of innovation and skills in small firms", *Technovation*, 25(2), 123-134.
- Freixanet J. (2012), "Export promotion programs: their impact on companies' internationalization performance and competitiveness", *International Business Review*, 21, 1065-1086.
- Gabrielli G. (2006), "La gestione della conoscenza, dell'apprendimento e del cambiamento tra prospettiva individuale e prospettiva organizzativa", in Gabrielli G. (a cura di), *Conoscenza, apprendimento, cambiamento*, Franco Angeli, Milano.
- Geiger S., Martin S. (1999), "The internet as a relationship marketing tool. Some evidence from Irish companies", *Irish Marketing Review*, 12.

- Gibbons J. (1996), “Uno studio finalizzato – Bowles Outdoor Centre”, in Severing E., Stahl T., *Garanzia di qualità della formazione continua nell'impresa. Studi di casi in Europa*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Lussemburgo.
- Giuli M. (1993), *Qualità e produttività nei servizi*, Utet, Torino.
- Giulivi A. (2001), *Marketing relazionale e comunicazione business-to-business*, Franco Angeli, Milano.
- Gregori G.L., Temperini V., Marinelli L. (2014), “Problematiche e prospettive di sviluppo del digital marketing nelle PMI: i risultati di un'indagine empirica”, paper presentato al XXX ARETHUSE meeting, Universidad CEU San Pablo, 11-12 settembre.
- Gronröos C. (2002), *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management approach, 2000*, trad. it. *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino.
- Gruber T. (2008), “Collective knowledge systems: Where the Social web meets the Semantic Web”, *Journal of Web Semantics*, 6, 4-13.
- Gruen T.W., Summers J.O., Acito F. (2000), “Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations”, *Journal of Marketing*, 64.
- Guerra L. (2005), “E-learning e tecnologie didattiche quali elementi di scenario per la scuola”, in Panini S., Padroni R. (a cura di), *E-learning nella scuola, nell'università, nel lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- Gummesson E. (2006), *Marketing relazionale*, Hoepli, Milano.
- Hagsten E., Kotnik P. (2016), “ICT as facilitator of internationalisation in small and medium-sized firms”, *Small Business Economics*, doi:10.1007/s11187-016-9781-2, 1-16.
- Hamill J. (1999), “Internet editorial: export guides on the net”, *International Marketing Review*, 15(5), 434-436.
- Hamill J., Gregory K. (1997), “Internet marketing in the internationalisation of UK SMEs”, *Journal of Marketing Management*, 13(1-3), 9-28.
- He W., Wang F.K., Chen Y., & Zha S. (2015), “An exploratory investigation of social media adoption by small businesses”, *Information Technology and Management*, 1-12.
- Ho J.Y.C., Dempsey M. (2010), “Viral marketing: Motivations to forward online content”, *Journal of Business Research*, 63.
- Holden R., Nabi G., Gold J., Robertson M. (2006), “Building capability in small businesses: tales from the training front”, *Journal of European Industrial Training*, 30(6), 424-440.
- Holmlund M. (1997), *Perceived Quality in Business Relationship*, Hanken Swedish School of Economics, Finland/CERS Center for Relationship Marketing and Service Management, Helsinki-Helsingfors.
- Iacono G. (2000), *L'organizzazione basata sulla conoscenza*, Franco Angeli, Milano.
- Iacono G. (2001), *Dal knowledge management alla e-enterprise*, Franco Angeli, Milano.
- Jayawarna D., Macpherson A., Wilson A. (2007), “Training commitment and performance in manufacturing SMEs: Incidence, intensity and approaches”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 321-338.
- Jeffrey L.M., Hide S., Legg S. (2010), “Learning characteristics of small business managers: principles for training”, *Journal of Workplace Learning*, 22(3), 146-165.

- Johanson J., Vahlne J.E. (1977), "The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1990), "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johnston K., Loader K. (2003), "Encouraging SME participation in training: identifying practical approaches", *Journal of European Industrial Training*, 27(6), 273-280.
- Jones A.C., Scanlon E., Clough G. (2013), Mobile learning: Two cases studies of supporting inquiry learning in informal and semiformal settings", *Computers & Education*, 61, 21-32.
- Jones J.T. (2005), "The determinants of training in Australian manufacturing SMEs", *Education + Training*, 47(8-9), 605-615.
- Jorgenson D.W., Ho M.S., Stiroh K.J. (2008), "A retrospective look at the U.S. productivity growth resurgence", *Journal of Economic Perspectives*, 22, 3-24.
- Kane G.C., Palmer D., Phillips N., Kiron D. (2015), "Is your business ready for a digital future?", *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 37-44.
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2010), "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Karakaya F., Karakaya F. (1998), "Doing business on the Internet", *SAM Advanced Management Journal*, spring, 10-14.
- Keller K. (2001), "Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Programs", *Journal of Marketing Management*, 17, 7-8.
- Kietzmann J., Pitt L., Berthon P. (2015), "Disruptions, decisions, and destinations: enter the age of 3-D printing and additive manufacturing", *Business Horizons*, 58, 209-215.
- Korucu A.T., Alkan A. (2011), "Differences between m-learning (mobile learning) and e-learning, basic terminology and usage of m-learning in education", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 1925-1930.
- Kossai M., Piget P. (2014), "Adoption of information and communication technology and firm profitability: empirical evidence from Tunisian SMEs", *Journal of High Technology Management Research*, 25, 9-20.
- Kotey B., Folker C. (2007), "Employee training in SMEs: effect of size and firm type-family and nonfamily", *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214-238.
- Lagrosen S., Grundén K. (2014), "Social media marketing in the wellness industry", *The TQM Journal*, 26(3), 253-260.
- Leeflang P.S.H., Verhoef P.C., Dahlstrom P., Freundt T. (2014), "Challenges and solutions for marketing in a digital era", *European Management Journal*, 32, 1-12.
- Lendle A., Olarreaga M., Schropp S., Vezina P. (2013), "An anatomy of online trade: evidence from E-Bay exporters", *European Trade Study Group*, Paper 206 (Birmingham, UK).
- Lindberg-Repo K., Grönroos C. (2004), "Conceptualising communications strategy from a relational perspective", *Industrial Marketing Management*, 3.

- Lorenzo-Romero C., Alarcón-del-Amo, M.D.C., Constantinides E. (2014), “Determinants of use of social media tools in retailing sector”, *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 9(1), 44-55.
- Lorenzo-Romero C., Constantinides E., Alarcón-Del-Amo, M.D.C. (2013), “Social media as marketing strategy: an explorative study on adoption and use by retailers”, in Lorenzo-Romero C., Constantinides E., Alarcón-Del-Amo, M.D.C. (Eds.), *Social media in strategic management. Advanced series in management*, 11(11), Emerald, 197-215.
- Lyons P., Mattare M. (2011), “How can very small SMEs make the time for training and development: skill charting as an example of taking a scientific approach”, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(4), 15-19.
- Lytras M.D., Pouloudi A., Poulymenakou A. (2002), “Knowledge management convergence – expanding learning frontiers”, *Journal of Knowledge Management*, 6.
- Macpherson A., Jayawarna D. (2007), “Training approaches in manufacturing SMEs”, *Education + Training*, 49(8-9), 698-719.
- Maier R., Schmidt A. (2007), “Characterizing Knowledge Maturing. A Conceptual Process Model for Integrating E-learning and Knowledge Management”, in *4th Conference Professional Knowledge Management (WM 07)*, Potsdam, Germany.
- Mainetti S. (2003), “Tecnologie per il Knowledge Management”, in Campo dall’Orto S. (a cura di), *Condividere la conoscenza per competere*, Franco Angeli, Milano.
- Mammarella N., Cornoldi C., Pazzaglia F. (2005), *Psicologia dell’apprendimento multimediale: e-learning e nuove tecnologie*, Il Mulino, Bologna.
- Mandelli A., Vescovi T. (2003), *Le nuove frontiere del marketing digitale*, Etas, Milano.
- Marinelli L. (2017), “Una visione globale dei social media”, in Gregori G.L., Pascucci F., Cardinali S., *Internazionalizzazione digitale. Come vendere online nei mercati esteri*, Franco Angeli, Milano.
- Massey C. (2004), “Is the training train out of control? A case of evaluation failure from New Zealand”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 458-466.
- Mathews S., Bianchi C., Perks K.J., Healy M., Wickramasekera R. (2016), “Internet marketing capabilities and international market growth”, *International Business Review*, 25, 820-830.
- Matlay H. (1999), “Vocational education and training in Britain: a small business perspective”, *Education + Training*, 41(1), 6-13.
- Matlay H. (2004), “Contemporary training initiatives in Britain: a small business perspective”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 504-513.
- Mauri C. (2007), *Il sistema informativo per il marketing*, Giappichelli, Torino.
- McClelland S.B. (1994), “Training Needs Assessment Data-gathering Methods”, *Journal of European Industrial Training*, 18(5), 4-7.
- Metallo G., Cuomo M.T., Festa G. (2007), “Relationship Management in the Business of Quality and Communication”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 18.
- Miceli G.N., Raimondo M.A., Farace S. (2013), “Customer Attitude and Dispositions Towards Customized Products: The Interaction Between Customization Model and Brand”, *Journal of Interactive Marketing*, 27, 209-225.

- Michaelidou N., Siamagka N.T., Christodoulides G. (2011), "Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands", *Industrial marketing management*, 40(7), 1153-1159.
- Miles M.B., Huberman A.M. (1994), *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (II ed.), Sage, Thousand Oaks, CA.
- Moini A.H. (1998), "Small firms exporting: how effective are government export assistance programs?", *Journal of Small Business Management*, 36(1), 1-15.
- Monseau M. (2009), "Social media initiatives help build relationships", *Medical Marketing & Media*, 44(8), 34.
- Morgan N.A., Katsikeas C.S., Vorhies D.W. (2012), "Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 271-289.
- Normann R., Ramirez R. (1995), *Le strategie interattive d'impresa*, Etas Libri, Milano.
- Nova A. (2000), "Conoscenza e valore nell'economia dell'impresa", *Sinergie*, 51, 105-142.
- O'Dwyer M., Ryan E. (2000), "Management development issues for owners/managers of micro-entreprises", *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 345-353.
- OECD (2016), *Stimulating digital innovation for growth and inclusiveness: the role of policies for the successful diffusion of ICT*.
- Ostilio M.C., Troilo G. (2000), *Management dei sistemi informativi di marketing*, Egea, Milano.
- Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, 25, 45-64.
- Ozdamli F., Cavus N. (2011), "Basic elements and characteristics of mobile learning", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 28, 937-942.
- Panagiotakopoulos A. (2011), "Barriers to employee training and learning in small and medium-sized enterprises (SMEs)", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(3), 15-18.
- Parise S., Guinan P.J. (2008), "Marketing using web 2.0", Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Science.
- Pascucci F., Cardinali S., Gigliarano C., Gregori G.L. (2017), "Internet adoption and usage: evidence from Italian micro enterprises", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(2), 259-280.
- Pasino E. (2002), "Sempre più la formazione appare un investimento importante per la produttività aziendale", tratto da www.i-dome.com.
- Pentina I., Koh A.C., Le T.T. (2012), "Adoption of social networks marketing by SMEs: exploring the role of social influences and experience in technology acceptance", *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 7(1), 65-82.
- Peressotti V. (2016), "Il vero significato di Industry 4.0. Quali impatti avrà sulle aziende?", *Sistemi e Impresa*, 5, giu.-lug., 44-46.
- Pilat D., Lee F., Van ark B. (2002), "Production and use of ICT: a sectoral perspective on productivity growth in the OECD area", *OECD Economic Studies*, 35, 47-78.

- Pine B.J. II (1993), *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Profili S. (2004), *Il Knowledge Management*, Franco Angeli, Milano.
- Prandelli E., Verona G. (2002), *Marketing in rete*, McGraw-Hill, Milano.
- Prandelli E., Von Krogh G. (2000), "Fare leverage sulla conoscenza tacita dei consumatori: verso una nuova economia cognitiva", *Sinergie*, 51, 49-83.
- Prange C., Verdier S. (2011), "Dynamic capabilities, internationalization processes and performance", *Journal of World Business*, 46, 126-133.
- Prunesti A. (2010), *Enterprise 2.0. Modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda*, Franco Angeli, Milano.
- Quelch J.A., Klein L. (1996), "The internet and international marketing", *Sloan Management Review*, 37(3), 60-75.
- Raimondi M. (2005), *Marketing del prodotto-servizio*, Hoepli, Milano.
- Rayna T., Striukova L. (2016), "From rapid prototyping to home fabrication: how 3D printing is changing business model innovation", *Technological Forecasting & Social Change*, 102, 214-224.
- Rollet H. (2003), *Knowledge Management*, Kluwer Academic Publisher, Norwell.
- Rullani, E. (1993), "La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi del caso italiano e una riflessione metodologica sull'economia di impresa", *Sinergie*, 3, 49-86.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- Rullani E. (2008), "Lavoro immateriale e società della conoscenza", *Paradigmi*.
- Rullani E. (2014), "Manifattura in transizione", *Sinergie*, 93, gen.-apr., 141-152.
- Rust R.T., Oliver R.L. (1994), "Service Quality: Insights and Managerial Implications for the Frontier", in Rust R.T., Oliver R.L. (a cura di), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Samiee S. (1998), "Export and the Internet: a conceptual perspective", *International Marketing Review*, 15(5), 413-426.
- Samiee S., Walters P. (2002), "Export education: perceptions of sporadic and regular exporting firms", *International Marketing Review*, 19(1), 80-97.
- Sapienza H.J., Autio E., George G., Zahra S.A. (2006), "A capability perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth", *Academy of Management Review*, 31, 914-933.
- Sargeant A. (1996), "Training for growth: how can education providers assist in the development of small businesses?", *Industrial and Commercial Training*, 28(2), 3-9.
- Schwab K. (2017), *The fourth industrial revolution*, Crown Business, New York.
- Severing E., Stahl T. (1996), *Garanzia di qualità della formazione continua nell'impresa. Studi di casi in Europa*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Lussemburgo.
- Shankar V., Balasubramanian S. (2009), "Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis", *Journal of Interactive Marketing*, 23.

- Sharples M. (2000), "The design of personal mobile technologies for lifelong learning", *Computers & Education*, 34, 177-193.
- Siamagka N.T., Christodoulides G., Michaelidou N., Valvi, A. (2015), "Determinants of social media adoption by B2B organizations", *Industrial Marketing Management*, 51, 89-99.
- Sinclair J.K., Vogus C.E. (2011), "Adoption of social networking sites: an exploratory adaptive structuration perspective for global organizations", *Information Technology and Management*, 12(4), 293-314.
- Sinkovics N., Sinkovics R.R., Jean R. (2013), "The internet as an alternative path to internationalization?", *International Marketing Review*, 30(2), 130-155.
- Solow R.M. (1987), "We'd better watch out", *New York Times*, Book Review, July, 12.
- Statista (2016), *Number of monthly active Facebook users worldwide as of 2nd quarter 2016*, disponibile online: <https://www.statista.com>.
- Stumme G., Hotho A., Berendt B. (2006), "Semantic Web Mining. State of the art and future directions", *Journal of Web Semantics*, 4, 124-143.
- Sultan F., Rohm A.J. (2004), "The evolving role of the internet in marketing strategy: an exploratory study", *Journal of Interactive Marketing*, 18(2), 6-19.
- Teo T.S.H., Choo W.Y. (2001), "Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence", *Information & Management*, 39, 67-83.
- Thorbjørnsen H., Supphellen M., Nysveen H., Pedersen P.E. (2002), "Building Brand Relationships On-line: A Comparison Of Two Interactive Applications", *Journal of Interactive Marketing*, 16(3), 17-34.
- Tiessen J.H., Wright R.W., Turner I. (2001), "A model of e-commerce use by internationalizing SMEs", *Journal of International Management*, 7, 211-233.
- Tonchia S. (2003), "Il Knowledge Management nel network di imprese", in Tonchia S., Tramontano A., Turchini F., *Gestione per processi e knowledge management*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Trentin G. (2004), *Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze*, Franco Angeli, Milano.
- Trentin A., Perin E., Forza C. (2014), "Increasing the consumer-perceived benefits of a mass-customization experience through sales-configurator capabilities", *Computers in Industry*, 64, 693-705.
- Troilo G. (2001), *Marketing Knowledge Management*, Etas, Milano.
- Tsai W., Men L. (2014), "Consumer engagement with brands on social network sites: A cross-cultural comparison of China and the Usa", *Journal of Marketing Communication*, december.
- Tseng M.M., Jiao J. (2001), "Mass Customization", in Salvendy G. (Ed.), *Handbook of Industrial Engineering*, Wiley, New York, 684-709.
- Tsimonis G., Dimitriadis S. (2014), "Brand strategies in social media", *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3), 328-344.
- Turati C. (2002), "Conoscenza e valore organizzativo", in Turati C., Cataldo D.R., *Organizzare il Knowledge Management*, Egea, Milano.

- Twigg C.A. (2001), *Innovations in Online Learning: Moving Beyond No Significant Difference* (Pew Learning and Technology Program), Center for Academic Transformation, New York, disponibile online: www.thencat.org/monographs.
- Valdani E. (a cura di) (2002), *L'impresa E-Based*, Etas, Milano.
- Van Ark B., Inklaar R., McGuckin R.H. (2003), "Ict and productivity in Europe and the United States where do the differences come from?", *CESifo Economic Studies*, 49, 295-318.
- Varaldo R. (2003), "Il marketing della ricerca e dell'innovazione", in Buratti N., Simoni M. (a cura di), *Sfide per le imprese e il sistema Paese nell'economia della conoscenza*, Franco Angeli, Milano.
- Varnali K., Toker A., "Mobile marketing research: The-state-of-the-art", *International Journal of Information Management*, 30, 2010.
- Vernuccio M. (2010), "I Social Media e il loro impiego nelle strategie di Corporate branding: un'indagine esplorativa", *Micro & Macro Marketing*, 2, 189-214.
- Vescovi T. (1999), "Internet, marketing e imprese minori: quali problemi?", *Micro & macro Marketing*, VIII(2), 247-263.
- Vicari S. (1991), *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano.
- Vinten G. (2000), "Training in small and medium-sized enterprises", *Industrial and Commercial Training*, 32(1), 9-14.
- Vinu P.V., Sherimon P.C., Reshmy K. (2011), "Towards pervasive mobile learning – The vision of 21st century", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 3067-3073.
- Walker E., Redmond J., Webster B., Le Clus, M. (2007), "Small business owners: too busy to train?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 294-306.
- Wearesocial (2016), *Digital in 2016: we are social's compendium of global digital, social, and mobile data, trends, and statistics*, Rapporto 2016.
- Wild R.H., Griggs K.A., Downing T. (2002), "A framework for e-learning as a tool for knowledge management", *Industrial Management & Data Systems*, 102.
- Winer R.S. (2009), "New Communications Approaches in Marketing: Issues and Research Directions", *Journal of Interactive Marketing*, 23, 108-117.
- Wong C., Marshall J.N., Alderman N., Thwaites A. (1997), "Management training in small and medium-sized enterprises: methodological and conceptual issues", *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 44-65.
- Wu W.H., Wu Y.C.J., Chen C.Y., Kao H.Y., Lin C.H., Huang S.H. (2012), "Review of trends from mobile learning studies: A meta-analysis", *Computers & Education*, 59, 817-827.
- Yamin M., Sinkovics R.R. (2006), "Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap", *International Business Review*, 15, 339-360.
- Zhu K., Kraemer K.L. (2005), "Post adoption variations in usage and value of e-business by organizations: cross-country evidence from retail industry", *Information System Research*, 16(1), 61-84.

- Zhu K., Kraemer K.L., Xu S. (2003), “Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors”, *European Journal of Information Systems*, 12, 251-268.
- Zuccheromaglio C. (1995), “Studiare le organizzazioni. Apprendimento, pratiche di lavoro e tecnologie nei contesti organizzativi”, in Pontecorvo C., Ajello A.M., Zuccheromaglio C. (a cura di), *I contesti sociali dell'apprendimento*, Led – Edizioni Universitarie di lettere Economia Diritto, Milano.
- Zuccheromaglio C., Talamo A. (2001), *Comunità di pratiche, posta elettronica e generi comunicativi*, Franco Angeli, Milano.

Finito di stampare nel mese di marzo 2017
nella Stampatre s.r.l. di Torino – Via Bologna, 220

