CERTICOMMERCE

INDIS

B&I
BUSINESS E INTERNET PER LA PMI

I SERVIZI OFFERTI ALLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE DALLE WEB AGENCY

10 Maggio 2002

In collaborazione con Mate

MATE MARKETING TECNOLOGIE

Tavola dei contenuti

PREMESSA 4
1. QUALCHE DATO DI SCENARIO 6
2. I SERVIZI OFFERTI DALLE WEB AGENCY 8
   2.1. I servizi di housing e hosting 9
   2.2. I Web service 11
      2.2.1. Web design 12
      2.2.2. Marketing online 13
      2.2.3. Consulting 15
      2.2.4. Servizi tecnici - System integration 15
   2.3. Web Application 17
3. LA DOMANDA 18
   3.1. Gli stadi evolutivi 18
   3.2. Il progetto Web 20
4. LE WEB AGENCY PER LA PMI 24
5. CONCLUSIONI 27
6. ALCUNE AVVERTENZE PER LA SELEZIONE DI UN FORNITORE DI UN PROGETTO WEB 28
GLOSSARIO 29

Indice delle figure

Figura 1 - Il mercato italiano delle Web agency.....6
Figura 2 - Livelli di servizio hosting offerti.....10
Figura 3 – Il processo di integrazione con il Web 20
Figura 4 - La domanda di servizi per il Web: una fase iniziale.....23
Figura 5 - La domanda di servizi per il Web: una fase evoluta 23

Premessa

Nonostante la battuta di arresto della Net Economy, la diffusione di Internet e la penetrazione del Web nei processi aziendali e interaziendali è un fatto inarrestabile, dal quale anche le aziende di minori dimensioni non possono più prescindere.

L'e-mail, come strumento di comunicazione, ha ormai raggiunto una diffusione paragonabile a quella del fax: tra PMI italiane con oltre 10 addetti meno di una su venti non ha ancora attivato una connessione a Internet.

Il sito aziendale, indipendentemente dal livello di complessità e dal grado di interazione con il visitatore, è ormai una realtà per oltre la metà delle aziende italiane, con valori che superano ampiamente l'80% quando si analizzano aziende con oltre 100 addetti.

Pertanto, anche la domanda di servizi connessi alla presenza e all'integrazione con la Rete è in costante crescita, sia da un punto di vista quantitativo, per numero e valore dei progetti attivati, sia da un punto di vista qualitativo, per il maturare delle esigenze e delle applicazioni disponibili per le aziende.

Alla crescita della domanda ha fatto seguito una corrispondente evoluzione dell'offerta, che originariamente si è mossa a partire da professionalità vicine al mondo della comunicazione e della consulenza. In parte queste specializzazioni sono state mantenute, estendendo le competenze specifiche al mondo del nuovo *media* rappresentato da Internet. Molte *media agency* si sono trasformate in *new media agency,* o hanno creato al proprio interno o con la costituzione di una nuova società, un polo di esperti dedicati al mondo di Internet. In altri casi, gli operatori hanno esteso, anche qui direttamente o attraverso la costituzione di alleanze tra specialisti, le aree di offerta coperte, per garantire al cliente un pacchetto nella logica dell'*one stop shop*, costruendo la propria *value proposition* proprio sulla possibilità di

rappresentare per il cliente un interlocutore unico, in grado di offrire tutti i prodotti e servizi connessi con il progetto Web.

In questo contesto, la PMI che intende avviare progetti di integrazione sul Web si trova di fronte un'offerta variegata, nella quale risulta particolarmente difficile scegliere l'interlocutore a cui affidare progetti dall'impatto anche pesantemente strategico per lo sviluppo aziendale.

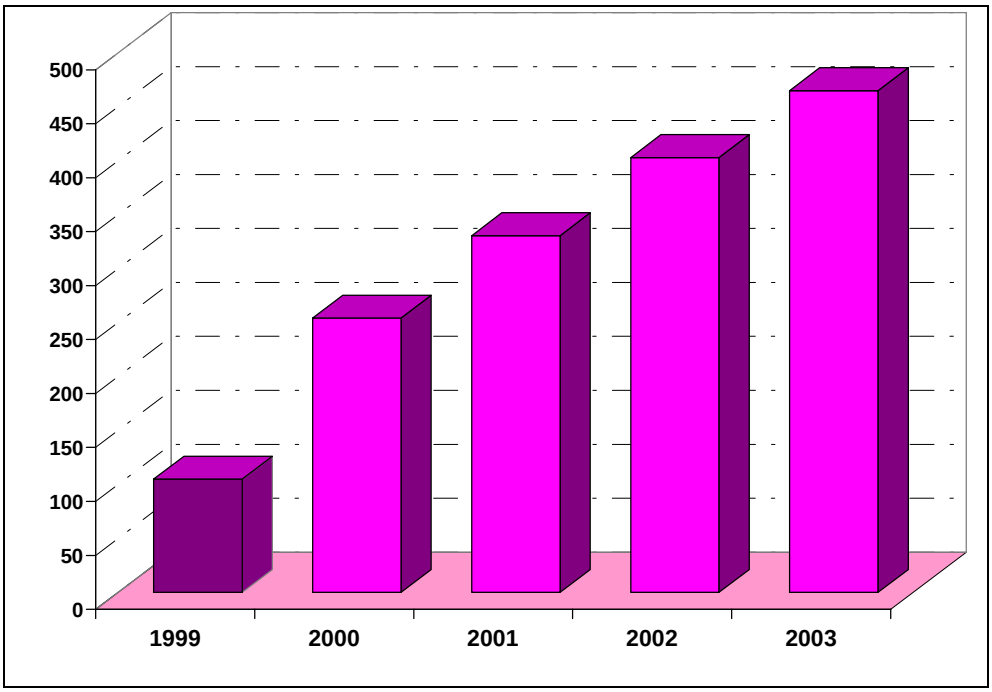
Il presente report, in quest'ottica, intende analizzare le componenti dell'offerta di una Web agency, cercando di identificare quali possono essere le variabili chiave per la selezione del *partner* a cui affidare la realizzazione di un progetto connesso sia alla più semplice presenza Web dell'azienda, sia all'integrazione del Web nei processi aziendali di comunicazione e integrazione con la propria catena del valore: clienti, fornitori, dipendenti.

Accanto ad una definizione delle attività svolte e dei principali servizi offerti dalle Web agency, verrà dato un inquadramento su quello che oggi, per l'azienda, può essere incluso in un concetto di "progetto Web", con l'intento di guidare l'azienda nella identificazione di quali possono essere i propri obiettivi immediati o futuri rispetto alla Rete.

1. Qualche dato di scenario

Le Web agency nascono con la diffusione di Internet, ma è a partire dal 1995 che si assiste al boom di questi nuovi operatori, specificamente dedicati al Web. Uno studio condotto nel corso del 2000 da Mate su un campione significativo di circa ottanta Web agency ha evidenziato come meno del 30% fosse già presente sul mercato prima del 1995.

Figura 1 - Il mercato italiano delle Web agency



Fonte: Elaborazioni Mate su fonti varie
(dati in milioni di Euro)

Il mercato delle Web agency è tuttora in crescita e, dopo aver superato i 100 milioni di Euro di fatturato nel 1999, ha chiuso il 2001 con oltre 300 milioni.

Gli attori presenti sul mercato italiano sono molto numerosi, con una estrema frammentazione dell'offerta. Le ricerche disponibili indicano valori tra loro discordanti, ma le tendenze che ne derivano sono abbastanza chiare.

Alcuni censimenti indicano che il numero di aziende che offre servizi limitatamente alla realizzazione di siti Web supera le 650 unità, mentre altre 300 aziende offrono consulenza di marketing e comunicazione[1]. Altre fonti indicano in circa 400 gli operatori attivi nel settore.

Se negli anni passati le barriere all'ingresso basse hanno rappresentato il fattore che ha facilitato la nascita di numerose realtà, sembra ora affermarsi un trend di aggregazione degli operatori presenti, attraverso il rafforzamento di partnership esistenti e anche attraverso il consolidamento a livello azionario[2]. Tale fatto è giustificato dalla ricerca di stabilità per poter offrire ai propri clienti un'offerta completa, derivante dall'unione di realtà ed esperienze tra loro complementari.

La mancanza di barriere all'ingresso, per lo meno a certi di livelli di offerta non troppo complessa, è tuttora un elemento che caratterizza il settore, che pertanto mantiene le proprie caratteristiche di frammentarietà e di presenza di un numero piuttosto elevato di operatori. I primi 5 operatori per dimensioni non raggiungono una quota del 10%.

---

1 Dato tratto dal 5° Rapporto IBI - Internet: Numeri, fatti e tendenze, 2002. Secondo tale ricerca il numero di operatori che realizza siti Web è diminuito nel 2001 di circa il 10% rispetto all'anno precedente, mentre per quanto riguarda la consulenza il numero di operatori è quasi raddoppiato tra i due anni.

2 È il caso, ad esempio: di Inferentia e Datanord; di Quam che dal 2000 è parte del gruppo canadese Nurun;di DADA che -, nella divisione E-Business Solutions - ha integrato 5 realtà interamente focalizzate sul business della Rete e distribuite capillarmente sul territorio italiano (AD Maiora, Netvision, Softec, Planet Com e LCD); di Etnoteam che nel 1999 ha acquisito E-TREE e Alos Communication.

2. I servizi offerti dalle Web agency

È particolarmente significativo identificare le caratteristiche dell'offerta di operatori tra loro estremamente eterogenei, per aiutare l'utente ad identificare il fornitore più adatto rispetto alle proprie esigenze e aspettative immediate e future.

Tra i servizi che una Web agency può offrire si possono individuare quattro gruppi di attività prevalenti:

- **Connettività**: fornitura di servizi di accesso alla Rete Internet (Dial-up, xDSL, Fibra ottica, linea dedicata) e di altri servizi di connessione.

  Non si tratta del *core business* per una Web agency, ma molto spesso viene integrato nell'offerta grazie a partnership con un ISP. Ai fini dell'analisi non sono stati considerati gli ISP in senso stretto, il cui fatturato non è pertanto incluso nei dati di mercato indicati nel report;

- **Housing e Hosting**: "ospitalità" di spazio Web su disco; realizzazione e gestione di siti Web; sviluppo di applicazioni di carattere gestionale e di eCommerce; fornitura di servizi aggiunti (sicurezza, statistiche, …);

- **Web Service**: Web design (gestione della parte grafica dei siti Web); servizi di marketing online (analisi e ricerche di mercato, pianificazione dei media e acquisto spazi pubblicitari, organizzazione eventi multimediali); servizi di consulenza sul Web con la finalità di identificare le principali strategie online; fornitura di servizi tecnici (sviluppo del sistema cliente, implementazione dei pacchetti commerciali, system integration);

- **Web Application**: design e sviluppo delle applicazioni che supportano l'operatività del sito (ad es. Web virtual shop, gestione di virtual community, ecc.).

2.1. I servizi di housing e hosting

Si tratta di un'area molto importante di servizio[3], soprattutto per la PMI. Le applicazioni connesse alla Rete devono essere sempre disponibili agli utenti potenziali, il sito deve sempre essere "aperto" ad un potenziale visitatore, anche quando l'azienda è chiusa. È pertanto necessario potersi appoggiare ad un fornitore che si curi della gestione del hardware e di tutti i problemi connessi alla funzionalità, la connessione e la sicurezza delle macchine in cui risiedono il sito e/o le applicazioni Web dell'azienda. I vantaggi dei servizi di housing e hosting risiedono prevalentemente nel poter disporre della connettività Internet, senza sostenere i costi di linee dedicate e creare al proprio interno il know-how specifico per la gestione, con la garanzia della manutenzione e del monitoraggio continui e garantiti dai professionisti del fornitore.

Ovviamente, i servizi di housing e hosting possono presentare livelli di complessità distinti, in funzione delle esigenze aziendali e del livello di traffico del sito. Una sintesi è riportata nella tabella successiva, dove il livello di

[3] L'hosting è un servizio, solitamente fornito da una Web agency attraverso la partnership con un Internet Service Provider, che consiste nel rendere disponibile uno spazio su un server collegato in Rete, con l'assegnazione di un indirizzo personale, per la pubblicazione di un sito Internet. Generalmente il server viene amministrato dal provider, così come le risorse hardware e software condivise dagli utenti che rimangono di proprietà del provider stesso.

La soluzione hosting si differenzia dal servizio di housing, che consente di collegare alla Rete un computer di proprietà dell'utente, direttamente nella sede del provider (la server farm), con una sorta di affitto del locale e della linea dedicata. In questo caso il sito non condivide le risorse con altri utenti. La gestione dell'housing, oltre ad essere più costosa, richiede esperienza nell'amministrazione di sistemi.

L'hosting è la soluzione più economica proprio in ragione del fatto che l'hard disk viene condiviso da altri utenti e presenta limiti alla personalizzazione dei servizi aggiuntivi. Offre tuttavia un vantaggio estremamente rilevante per la PMI: la costante sorveglianza delle misure di sicurezza da eventuali attacchi esterni e la protezione del sito che viene interamente amministrato dal provider e monitorato 24 ore su 24.

servizio offerto e le applicazioni utilizzate dall'utente sono rappresentate sulla base delle caratteristiche ed esigenze della presenza in rete dell'azienda.

Figura 2 - Livelli di servizio hosting offerti

LIVELLO DI TRAFFICO/TIPO UTILIZZO

LIVELLO DI SERVIZIO OFFERTO (- / +)	Basso Traffico	Alto Traffico	
		Corporate Intranet	**Internet**
Application Hosting Complesso		• *Applicazioni per database* • *ERP* • *Applicazioni per processi interni* • *Sviluppo applicazioni*	• *Soluzioni di eCommerce complesse* • *Design siti complessi*
Application Hosting Semplice	• *Office suite* • *E-mail*	• *Office suite* • *E-mail* • *Applicazioni non sofisticate di eCommerce*	• *Office suite* • *E-mail* • *Web Design*
Managed Web Hosting	• *Reporting* • *Management del sito*	• *Monitoring* • *Security* • *Consulting*	• *Ridondanza delle risorse* • *Sicurezza avanzata*
Web Hosting	• *Shared Hosting* • *Gestione domini*	• *Hosting*	• *Hosting dedicato* • *Collocation*

Fonte: Mate

Tra i principali servizi accessori, connessi all'hosting e housing, si ricordano:

- La registrazione dei domini e la gestione delle caselle di posta;
- La gestione dei Firewall;
- La criptazione di dati per transazioni sicure;
- Il back-up giornaliero dei dati;
- La realizzazione di analisi e statistiche sul traffico.

Si tenga comunque presente che l'80% dei siti in italiano non superano i 30 visitatori al giorno[4], almeno per quanto riguarda visitatori esterni alla rete dell'azienda (dove i principali interlocutori sono invece clienti e fornitori).

2.2. I Web service

I **Web service** sono al centro della *mission* di una Web agency, che integra la sua offerta a vario titolo con servizi appartenenti alle altre aree. I servizi legati al Web possono essere suddivisi in quattro aree prevalenti:

- Web design;
- Servizi di marketing online;
- Servizi di consulenza sul Web;
- Fornitura di servizi tecnici, prevalentemente connessa alla System Integration.

Queste quattro aree corrispondono ad una evoluzione delle esigenze della domanda di "progetti Web"[5] da parte delle aziende. Nonostante tra gli operatori presenti sul mercato ve ne siano alcuni che limitano la propria offerta a pochi aspetti[6], si vedrà come il successo di una presenza nella rete e la realizzazione di progetti Web efficaci richiedano l'assistenza di specialisti in più aree.

---

4 Tale dato risulta da un'analisi condotta da IBI Rapporto 2002 - Internet: … cit., su circa 30.000 siti italiani nel periodo settembre-dicembre 2001, dal quale risulta inoltre che il 90% dell'intero traffico della Rete viene generato da non più di 400 siti.

5 Il termine "progetto Web" è volutamente indefinito, in quanto ad ogni azienda corrisponde un progetto diverso, in funzione del livello di maturità raggiunto nei confronti della Rete, del tipo di settore, della dimensione aziendale, ecc.. Un inquadramento più preciso di tale concetto è oggetto del capitolo successivo, focalizzato sugli aspetti della domanda di servizi delle Web agency.

6 Si tratta prevalentemente, per le realtà di piccole dimensioni, di Web design, vale a dire la progettazione e realizzazione del sito tout-court, con eventualmente l'assistenza per l'attivazione di contratti di hosting o housing con operatori specializzati.

Se in una prima fase, infatti, l'azienda sperimenta una presenza in Rete elementare, attraverso qualche pagina - che spesso riproduce con semplici adattamenti la brochure aziendale - successivamente, per rendere più incisiva la presenza in Rete, si dovranno sviluppare progetti più complessi, che integrino Internet nei processi di comunicazione verso l'esterno e, via via, nei processi aziendali.

Di seguito verrà indicato nel dettaglio quali tipi di servizi l'utente/cliente deve aspettarsi da un operatore che dichiari un'offerta di questo tipo.

2.2.1. Web design

Le attività di Web design comprendono essenzialmente il disegno e lo sviluppo dei siti. La progettazione e la realizzazione del sito aziendale non può prescindere dalle strategie di comunicazione dell'azienda, che andranno in parte ridefinite in relazione al nuovo *media* utilizzato, e che dovranno essere idonee al nuovo media, coerenti con l'immagine aziendale e in grado di avere un impatto visivo efficace.

Un sito va poi arricchito con contenuti tipici della realtà aziendale in questione e correlati al target a cui questa si rivolge. Ne deriva una complessità tanto più elevata quanto maggiore è la necessità di aggiornare le informazioni presenti nel sito. Chi realizza il progetto Web, in questo caso, dovrà fornire al proprio cliente anche tutti gli strumenti tecnologici per la gestione e l'aggiornamento dei contenuti (applicazioni di *content management*). Si pensi ad esempio ad un produttore di componenti, con un catalogo corposo e con un turnover degli articoli presenti piuttosto elevato: la frequenza di aggiornamento della sezione "prodotti" sarà un fattore rilevante da tenere in considerazione nella scelta delle applicazioni, che, peraltro, dovranno presentare un livello di automazione molto elevato nelle attività di variazione del catalogo. Un altro esempio potrebbe essere il sito di una agenzia di viaggio, in cui con frequenza ancora più elevata varia l'offerta di pacchetti last minute e di offerte speciali.

Poiché arricchire il sito con contenuti sempre aggiornati e di interesse per il proprio target rappresenta un onere importante per l'azienda, esistono operatori in grado di assistere i propri clienti sia con il *content management*,

sia con il *content development*. In questo caso, poiché i contenuti sono legati al settore di attività dell'azienda, sarà necessario individuare fornitori che abbiano già referenze all'interno dello stesso settore, per la realizzazione di contenuti sia istituzionali, sia redazionali.

Bisogna inoltre considerare che un sito nasce con l'obiettivo di comunicare con i propri target di utenti attuali e potenziali. Per sfruttare la bidirezionalità della comunicazione in rete è necessario procedere alla identificazione dei visitatori, attraverso una registrazione e successiva interazione, ad esempio attraverso newsletter e comunicazioni mirate. L'azienda, pertanto, deve definire chiaramente quali sono gli obiettivi che intende perseguire con una presenza nel Web, e su queste basi selezionare il fornitore/partner con le competenze idonee.

Poiché, come è ben noto e ormai chiaro a quanti abbiano avviato una presenza in Internet, non è sufficiente avere un sito perché questo venga visitato, è necessario che le attività di Web design siano integrate con le attività di marketing e di comunicazione con il cliente.

Questo accade tradizionalmente nelle Web agency che nascono come emanazione di agenzie di pubblicità tradizionali, che aggiungono Internet tra i *media* di cui si occupano. I servizi tipici di quest'area sono trattati nel successivo paragrafo.

2.2.2. Marketing online

Si tratta di una serie di attività di consulenza e di assistenza nella successiva attuazione, connesse con la gestione della presenza dell'azienda in rete.

In quest'area l'offerta integra con la parte relativa al nuovo *media* le attività che le agenzie di pubblicità tradizionali offrivano per i *media* tradizionali, vale a dire:

- Definizione della strategia di comunicazione, attraverso l'identificazione del target di clientela attuale e potenziale, e analisi della concorrenza;
- Realizzazione del piano *media* attraverso la selezione dei *media* da utilizzare, con le relative frequenze, per massimizzare i risultati di una campagna e la conseguente negoziazione degli spazi;

- Valutazione quali/quantitativa dei risultati raggiunti sui diversi *media.*

In ambito Internet, l'attività di marketing include anche altre attività, da quelle più generali che includono Internet tra i canali per azioni di marketing, quali:

- Definizione della strategia di marketing per Internet;
- Gestione della marca online;

ad altre più specifiche, mirate a sfruttare le potenzialità offerte dalla rete come strumento per comunicare con il proprio target:

- Creazione e gestione di community, per garantire l'ottima funzionalità della community online e per renderla interattiva, raccogliendo notizie, idee e riscontri. Questo "nuovo" canale di interazione con gli utenti deve avere un ruolo specifico all'interno della società e, allo stesso tempo, interagire con tutti i sistemi informativi per completare e arricchire la catena del valore di un'azienda;
- Realizzazione di campagne di comunicazione one-to-one di e-mailing, di progettazione di newsletter ecc;
- Azioni di viral-marketing[7];
- Realizzazione di siti evento.

Tutte queste attività non potranno prescindere dalle azioni messe in campo offline, ma dovranno cercare l'integrazione e la coerenza con queste ultime. Per tale ragione, si ritiene opportuno affidarsi, almeno a livello di pianificazione strategica, ad un unico interlocutore per le attività online e offline.

[7] Una delle più efficaci tecniche di promozione online che ha avuto e continua ad avere grande successo a partire dagli Stati Uniti.
È la classica attività di "passaparola" trasposta sulla rete, realizzata attraverso tutti gli strumenti che il Web offre, inclusa la partecipazione attiva a newsgroup e il classico "invia a un amico", presente ormai in molti siti.

2.2.3. Consulting

In quest'area sono inclusi i servizi di consulenza strategica, relativi alla definizione della strategia Internet complessiva dell'azienda, dove Internet non è solamente un *media* per comunicare l'immagine e l'offerta dell'azienda, ma diventa un elemento importante che incide sui processi aziendali e sullo stesso modello di business[8].

Ad una strategia Internet globale, infatti, corrispondono soluzioni organizzative nuove per l'azienda, che dovranno essere implementate attraverso progetti integrati di gestione del cambiamento.

Un errore frequente tra le aziende che affrontano tali ristrutturazioni dei modelli di business è quello di trascurare o comunque sottovalutare gli impatti delle decisioni strategiche sui processi organizzativi e sul business.

Situazioni di questo tipo riguardano tipicamente aziende di dimensioni grandi e medio-grandi, per le quali il Web entra pesantemente nella definizione e ridisegno dei processi aziendali sia verso fornitori e clienti, sia, anche, interni.

L'offerta di competenze relative al consulting non è estremamente diffusa tra gli attori italiani: si tratta di un numero ristretto di operatori di grandi dimensioni, in grado di offrire al cliente competenze e professionalità capaci di supportarlo in un percorso di ristrutturazione del business e di revisione di processi e modelli secondo le nuove logiche della rete. In genere si parla di progetti Web complessi, in quanto riguardano più aspetti dell'operatività dell'azienda, con implicazioni pesanti sul funzionamento complessivo della stessa.

2.2.4. Servizi tecnici - System integration

Se il consulting riguarda la definizione delle nuove strategie dell'azienda e la valutazione degli impatti da un punto di vista organizzativo e di processo, l'implementazione di tali strategie richiede competenze che si possono

[8] Si veda il capitolo successivo, dove è sviluppato il percorso di integrazione dell'azienda con la Rete.

includere nell'area delle Web Application e più in generale della System Integration.

I servizi di System integration comprendono tipicamente sia la progettazione e realizzazione di applicazioni Internet complesse sia, soprattutto, la loro integrazione con i sistemi informativi esistenti, supportando in tal modo la trasformazione e l'adeguamento dei processi aziendali al Web.

Alcune applicazioni che stanno avendo particolare sviluppo sono:

- Il **CRM** (Customer Relationship Management) - che sta evolvendo verso l'Internet CRM - dove diventa fondamentale integrare i sistemi informativi di front end e di back office, per la gestione della relazione con il cliente attraverso i diversi canali (sito Web, call center, forza vendita), e ridefinire o definire ex novo i processi di governo della relazione;
- La realizzazione di **Enterprise Information Portal,** vale a dire di un portale aziendale destinato alla condivisione delle informazioni e delle applicazioni aziendali e alla gestione e distribuzione del knowledge interno. La realizzazione di tale progetto comporta la definizione dei processi di distribuzione e dei diritti di accesso alle applicazioni aziendali, la profilazione degli utenti e la creazione di pagine personalizzate in funzione delle esigenze dell'utente, del tipo *MyHomePage*;
- Progetti di **eLearning**[9], per l'erogazione della formazione ai dipendenti e ai partner aziendali (es. rete di agenti, di distributori, di installatori), attraverso le reti Intranet e Extranet.

9 Per eLearning si intende l'utilizzo delle nuove tecnologie a supporto della formazione. Si parla di corsi progettati per permettere una fruizione a distanza su supporto CD-Rom, oppure residenti su uno spazio della Rete o del sito aziendale, con un accesso tramite Intranet per le risorse interne e tramite Internet per partner esterni all'organizzazione (ad esempio i clienti).

L'eLearning, nell'accezione più ampia, comprende sia la formazione a distanza erogata online sia il processo di apprendimento che beneficia del nuovo supporto tecnologico e lo integra a livello strategico.

Con l'eLearning si passa dal learning place al learning space, in cui è possibile una formazione:

Altre applicazioni, tipicamente riservate ad aziende di grandi dimensioni, riguardano l'automazione dei processi aziendali di acquisto in ambito Intranet/Extranet (eProcurement), la realizzazione di eMarketplace B2B per la compravendita in rete di beni e servizi (attraverso la realizzazione/ integrazione di piattaforme che permettano la gestione di aste online, la comparazione di cataloghi, la gestione di richieste di offerta, ecc.), la gestione del processo dell'ordine attraverso sistemi Extranet - integrati con gli ERP esistenti, che permettono di gestire e integrare il rapporto tra l'azienda e tutti i canali di contatto fino al cliente finale (agenti, rivenditori, installatori).

2.3. Web Application

L'area delle Web Application include il design e lo sviluppo delle applicazioni che supportano l'operatività del sito (ad es. Web virtual shop, gestione di virtual community, ecc.).

Si tratta di servizi che spesso sono integrati tra i Web service quando la Web agency fornisce servizi di System Integration. Esistono comunque specialisti che si occupano esclusivamente di Web Application, che saranno poi integrate nel progetto aziendale da parte di System Integrator.

- **sincrona**, ma delocalizzata, che supera il problema delle distanze grazie alle classi virtuali che sono una evoluzione delle videoconferenze;
- **asincrona** per rispondere ad esigenze di natura temporale: il discente può accedere alla formazione negli intervalli temporali più consoni a quanto richiesto dalla sua attività.

3. La domanda

Un punto di partenza per comprendere l'evoluzione e la maturità della domanda nei confronti dei servizi offerti dalle Web agency riguarda la definizione del *Progetto Web*. Con tale termine si vuole identificare il ruolo, più o meno ampio, che ogni azienda assegna a Internet all'interno delle proprie strategie e alla conseguente serie di interventi che vengono messi in atto per la sua realizzazione.

3.1. Gli stadi evolutivi

Vale la pena di riprendere il concetto espresso da Forrester Research[10] per identificare il percorso che le aziende dovranno compiere per adattare i propri modelli di business al Web. Si tratta di un processo caratterizzato da tre fasi, a ciascuna delle quali corrisponde un maggior livello di penetrazione di Internet all'interno dei processi e dell'operatività aziendali, che porteranno le imprese a ridefinire i modelli interni coerentemente con le nuove regole del gioco dell'economia della Rete. La trasformazione avverrà attraverso:

---

[10] Forrester Research identifica con il termine *Dynamic Trade* l'insieme di nuove regole e modelli di competizione che Internet impone alle aziende, vale a dire un modello di scambio in cui le organizzazioni sono in grado di soddisfare la domanda attraverso la creazione di un'offerta personalizzata, nell'ottica dell'*one-to-one marketing*. Il *Dynamic Trade* va molto oltre l'acquisizione di ordini online, sebbene questo sia il primo passo. In tale contesto tre sono le caratteristiche prevalenti:

- spostamento del focus dal prodotto al servizio;

- una produzione guidata prevalentemente dalla domanda, grazie ai minori tempi di risposta;

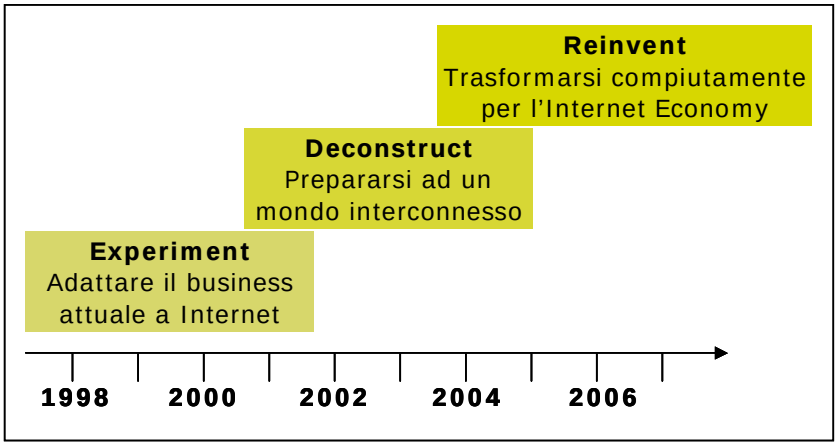
- prezzi vicini a quelli di mercato, grazie alla maggior trasparenza e concorrenza tra gli attori dell'offerta.

- **Experiment** - Una fase iniziale di parziale adattamento delle attività esistenti al Web e di sperimentazione. In questa fase l'azienda cerca modi rapidi ed economici per utilizzare sia Internet sia Extranet, per facilitare o ridurre il costo di accesso a nuovi segmenti di mercato o per stabilire relazioni con partner attuali e potenziali;
- **Deconstruct –** è la fase successiva, in cui l'azienda si spinge più in profondità per cogliere le opportunità e affrontare le sfide dell'eBusiness.

  L'analisi esterna, delle nuove relazioni di business, e interna, dei processi per soddisfare il cliente, portano l'azienda ad identificare vantaggi e svantaggi, opportunità e aree di miglioramento;

  L'identificazione dei processi critici e la definizione delle nuove metriche permettono di mettere a punto i singoli mattoni (building blocks) e le relazioni tra di essi, su cui ricostruire l'azienda nella fase successiva. L'azienda dovrà analizzare la propria catena del valore, identificare i processi rilevanti modificati dalla Net Economy e le relazioni tra questi e tutti gli altri processi aziendali, e valutare le modificazioni necessarie per adattare il proprio modello di business (dalle metriche per misurare e gestire la relazione con il cliente, ai processi di produzione, alle relazioni con i canali di distribuzione, …).
- **Reinvent** – a questo punto l'azienda ha completato l'adattamento del modello di business alla Rete: dalla "periferia", i nuovi building blocks sono diventati il cuore dell'attività, abilitando l'azienda a pianificare e ad agire in tempo reale, sulla base della domanda e dei prezzi di mercato.

Figura 3 – Il processo di integrazione con il Web



Fonte: Forrester Research

I tempi di realizzazione del processo sono ovviamente diversi nei vari Paesi. La Figura 3 rappresenta la situazione statunitense, dove la fase Experiment inizia nel 1998 e il completamento della terza fase (Reinvent) dovrebbe compiersi per il 2008.

L'Europa in generale, e l'Italia in particolare, sperimenteranno uno sviluppo del processo temporalmente abbastanza simile, con tempi ritardati di 12/18 mesi per la prima e circa 24 per la seconda.

Tra le aziende, inoltre, quelle di minori dimensioni - e per le quali il Web non rappresenta un canale e/o un media particolarmente strategico, si muoveranno con un ritardo anche maggiore.

3.2. Il progetto Web

Il progetto Web esprime il livello di maturità dell'azienda nel suo rapporto con la Rete. La PMI italiana, rispetto alle fasi di integrazione del Web all'interno dell'azienda, sembra collocarsi in una fase iniziale di sperimentazione, con pochi e isolati casi di avvio di processi di integrazione con la Rete.

Come conseguenza, anche i concetti sottostanti al progetto Web sono riconducibili prevalentemente a quattro aree, con livelli di complessità crescenti.

- La realizzazione del/dei siti aziendali;
- L'utilizzo di Internet per comunicare;
- L'impiego di Internet come canale di acquisto o di vendita;
- L'applicazione del Web nella gestione dei rapporti con i clienti.

Il livello più semplice è rappresentato dalla presenza in Rete con un **sito** istituzionale, all'interno del quale l'azienda presenta se stessa, la propria offerta e le competenze distintive. In questo caso Internet è un fatto isolato, che non impatta sui processi aziendali se non in misura molto ridotta.

Una fase successiva è rappresentata dall'utilizzo di Internet come **canale per comunicare**. Quando si parla di comunicazione, due sono gli aspetti rilevanti. Da un lato, la realizzazione di campagne pubblicitarie, realizzate sulla rete attraverso banner, sponsorship, creazione di siti dedicati a singoli prodotti/eventi. In questo caso il livello di integrazione con l'azienda è modesto. Dall'altro lato, la possibilità di utilizzare il sito per la gestione della comunicazione a due vie, da e verso il cliente. Questo comporta un maggior livello di complessità, in quanto diventano necessari applicativi per il riconoscimento e la profilazione degli utenti e la gestione dell'interattività. Se da un lato è necessario rivolgersi a specialisti, dall'altro l'azienda non deve sottovalutare l'impegno che l'attivazione di questi nuovi processi richiede: dovrà dotarsi di strutture di back-office idonee alla gestione di relazioni e alla preparazione di contenuti di interesse per il proprio target di riferimento.

Quando invece Internet è utilizzato come **canale di acquisto e/o di vendita,** i risultati maggiori si ottengono da una integrazione dei processi tradizionali nel Web. Si tratta di un caso molto complesso, realizzato prevalentemente da aziende di grandi dimensioni. La PMI aderisce a tali iniziative, quando è parte di reti - ad esempio di subfornitura - in cui è il cliente il promotore e attuatore di progetti di integrazione delle catene del valore. Lo stesso si può dire dal lato degli acquisti, dove realtà che abbiano integrato con la Rete i propri

processi sono ancora rare, soprattutto tra le aziende di piccole e medie dimensioni.

Il **CRM**, la gestione della relazione con i clienti, rappresenta un'altra area rispetto alla quale le aziende di medie dimensioni si stanno dimostrando particolarmente sensibili. Dal lato dell'offerta si sta assistendo al nascere di fornitori di Web application in quest'area, rese disponibili ai propri clienti anche in modalità ASP[11].

Chiaramente, in funzione della rilevanza del progetto Web per l'azienda, delle competenze presenti all'interno e delle strategie complessive del committente, la Web agency dovrà essere in grado di svolgere ruoli anche molto diversi:

- dall'essere mero esecutore di linee guida chiaramente identificate dall'azienda che deve avere al proprio interno competenze e visione del ruolo attuale e futuro di Internet per il proprio business,
- a diventare un vero e proprio partner strategico, in grado di suggerire all'azienda le migliori soluzioni, con un ruolo proattivo. In questo caso il rapporto che lega l'azienda al proprio fornitore deve essere di fiducia e condivisione delle impostazioni generali del progetto, in quanto molto spesso questo tipo di rapporto si instaura in presenza di piani complessi, con implicazioni anche di organizzativa.

La tabella seguente rappresenta le caratteristiche prevalenti della domanda di servizi per il Web da parte della PMI italiana. Come si vede, il quadro della domanda espressa da parte delle PMI è ancora poco evoluto, soprattutto in relazione alla scarsa integrazione del Web all'interno dei processi aziendali.

[11] ASP: application service provider. Società che offre l'utilizzo via Internet di applicazioni software gestite in remoto da un Data Center, verso il pagamento di un canone annuale di affitto: gli applicativi risiedono e vengono eseguiti sui server dell'ASP e sono accessibili, con un semplice browser, tramite una connessione Internet.

Figura 4 - La domanda di servizi per il Web: una fase iniziale

AREA APPLICATIVA	TIPO DI SERVIZIO RICHIESTO E LORO DETERMINANTI
Web design	• Il Web design di base è dominante, in quanto la complessità strutturale è ancora bassa • L'outsourcing della contenutistica è ancora in crescita
Marketing online	• Il Web advertising ha avuto una battuta d'arresto, conseguente alla crisi della rete • Mancano sistemi di rilevazione affidabili (difficoltà di misurazione dei risultati) • La comunicazione si trova ancora in una fase embrionale
Consulting	• La consulenza di tipo operativo prevale su quella strategica • Deve assistere il processo di reingegnerizzazione dei processi (soprattutto nel campo dell'informazione /comunicazione)
System integration	• Difficoltà alla diffusione di sistemi di front- e back-office integrati in quanto le imprese mantengono i due sistemi separati • Lo sviluppo delle piattaforme di supporto è condizionato dal fatto che l'eCommerce si trovi tuttora in una fase introduttiva

Fonte: Mate

In una situazione più evoluta, quale quella Statunitense, il focus si sposta sull'integrazione del Web nei processi aziendali, con una domanda di servizi verso le Web agency più avanzati, rispetto alla media delle PMI italiane.

Figura 5 - La domanda di servizi per il Web: una fase evoluta

AREA APPLICATIVA	TIPO DI SERVIZIO RICHIESTO
Web design	• Maggiore velocità di aggiornamento dei siti • Presenza di moduli per le applicazioni sofisticate (eCommerce)
Marketing service	• Presenza di strumenti per valutare l'efficacia delle campagne pubblicitarie online • Accrescimento del fattore esperienza per la gestione della promozione online
Consulting	• Assistenza al momento dell'ingresso in Internet sia dal punto di vista operativo sia strategico • Interventi volti a favorire il passaggio da modelli di business tradizionali a modelli di eBusiness
System integration	• Integrazione degli applicativi presenti in azienda con i siti Web • Evoluzione dei sistemi interni aziendali in ottica Internet

Fonte: Mate

4. Le Web agency per la PMI

Conoscere la mission e l'assetto societario di un potenziale fornitore è un elemento di scelta importante per il cliente, che può così fare una prima valutazione del partner a cui si affida per sviluppare il proprio progetto Web.

Molto spesso le key competence di una Web agency, e pertanto il focus strategico in termini di servizi e soluzioni offerte, sono influenzate dalla storia che ha portato alla nascita dell'azienda. In alcuni casi si può parlare di ownership reale, nel senso che si tratta di *newco* di emanazione diretta - e di proprietà - di aziende presenti in altri settori attigui; in altri, invece, occorre individuare i curricula dei partner per identificare le aree su cui si focalizza l'attività dell'azienda.

La provenienza condiziona le skill presenti all'interno dell'azienda e ne influenza l'immagine della stessa. In particolare, i settori di origine che sono stati rilevati in una precedente indagine compiuta da Mate[12] sono:

- Comunicazione;
- Consulenza;
- Grafica pubblicitaria;
- Informatica;
- Media agency.

Ai fini del presente lavoro, è stata svolta una analisi qualitativa dell'offerta, al fine di qualificare diverse tipologie di operatori, identificati sulla base dei servizi proposti. Non è stata pertanto realizzata una analisi campionaria per verificare frequenze e numerosità di operatori per ogni profilo, in quanto l'obiettivo prefissato era l'identificazione e caratterizzazione dei diversi attori

[12] Report tematico sulle Web agency, realizzato da Commercio Elettronico Italia - Mate all'interno del progetto Osservatorio Net Economy nel corso del novembre 2000.

dell'offerta, per permettere a chi deve scegliere un fornitore di disporre di elementi sufficienti per individuare l'operatore a cui rivolgersi.

I fattori rilevanti per la scelta del fornitore, che diventano anche più pesanti quando l'azienda intende selezionare un partner, riguardano:

- La qualità e la quantità di servizi offerti, sia in termini di aree coperte (connettività, hosting e housing, Web design, marketing online, consulenza strategica, System integration), sia in termini di ampiezza di gamma all'interno di ciascuna area;
- La presenza di referenze per il target di riferimento, da considerarsi a livello diverso in funzione delle esigenze del cliente. In alcuni casi può essere sufficiente una competenza specialistica nel B2B, oppure nel B2C. In altri casi può essere indispensabile l'esistenza di precedenti esperienze nello specifico settore e per progetti simili;
- La dimensione aziendale e le caratteristiche dei clienti indicati nelle referenze. Questo permette di capire qual'è il target del potenziale fornitore e verificare se l'azienda rientra in tale target e pertanto potrà aspettarsi tutte le attenzioni a cui ha diritto nella sua veste di cliente.

Ovviamente, il secondo e il terzo punto sono estremamente soggettivi e l'analisi generale presentata nel report non può sostituirsi a quella mirata e puntuale che l'azienda deve realizzare all'atto della selezione del fornitore.

In merito al primo punto, invece, è possibile identificare dei profili tipo di Web agency, in funzione del pacchetto di servizi offerti e del posizionamento proposto, sia attraverso la presentazione della società, sempre presente per gli operatori di un certo livello qualitativo, sia attraverso l'analisi delle referenze e delle case history spesso proposte sul sito.

Dal livello più semplice a quello più integrato e complesso, è possibile individuare quattro tipi di Web agency, sulla base dei servizi offerti:

- Specialisti di **Web design,** Web agency specializzate nella realizzazione di siti Web;
- **Web media agency** (anche New media agency) che, oltre alla realizzazione del sito, si propongono per la realizzazione di promozioni

del sito Web, fino all'integrazione di Internet tra i *media* utilizzati dall'azienda, realizzando campagne integrate e media planning (in questo caso tendono a denominarsi *all media agency*);

- **System integrator**/Business integrator, operatori specializzati nella integrazione dei nuovi aspetti connessi al Web, con la struttura informativa e organizzativa presente in azienda;
- **Web consultant**: operatori che non si occupano della implementazione delle soluzioni proposte, ma sono in grado di definire, insieme con l'azienda, le linee strategiche e valutare le implicazioni organizzative e sul business model di progetti Web complessi;
- I **fornitori di soluzioni per l'eBusiness**. Si tratta grandi operatori che integrano nella loro offerta tutte le aree di servizio precedentemente esplorate e fanno del consulting il loro punto di forza. Ciò permette a questi attori di assistere l'azienda lungo tutto il processo di svolgimento del progetto Web, dall'intuizione iniziale alla sua realizzazione, guidandola nelle scelte relative alle tecnologie, alle piattaforme, alle attività di marketing, senza trascurare gli impatti organizzativi e di gestione del cambiamento.

5. Conclusioni

Nonostante Internet sia ormai entrato nella cultura generale del business, il settore delle Web agency sta ancora subendo profonde evoluzioni, sia dal punto di vista della domanda, sia dal punto di vista dell'offerta. La parziale maturità del processo di integrazione delle aziende con la Rete, che si traduce in progetti Web ancora semplici e molto spesso confinati alla realizzazione di un sito, condiziona lo sviluppo del settore.

Dal lato della domanda, si presenta uno scenario in cui la PMI è ancora in una fase embrionale di integrazione con la Rete, e, salvo casi isolati, si limita alla realizzazione di un sito, con poche funzionalità base per la gestione della relazione con i visitatori. Questo implica che l'azienda media italiana non senta ancora forte la necessità di usufruire dei servizi più evoluti erogati dalle Web agency (marketing online, consulting, System integration).

Il quadro italiano presenta ancora - per lo più - aziende che si limitano ad essere presenti in Rete con un sito istituzionale, all'interno del quale presentano se stesse e la propria offerta.

Dal lato dell'offerta, la mancanza di esperienze, e pertanto di referenze, in molti settori del business, trasmettono ai potenziali clienti la sensazione di fungere da cavie per progetti dal ritorno sull'investimento incerto.

In questo scenario, dove non si sono ancora delineate con chiarezza e con forza specializzazioni e capacità distintive, l'utente fa ancora fatica a scegliere un fornitore con qualche base di certezza.

Tuttavia, gli attori dell'offerta iniziano a maturare una specializzazione e definizione dei propri modelli di business, che vanno oltre il semplice ampliamento della gamma di servizi offerti. La prospettiva di trovare una dimensione settoriale, permetterà loro di capitalizzare esperienze e competenze e li metterà in grado di offrire un prodotto di qualità capace di impattare positivamente sul business dei propri clienti.

6. Alcune avvertenze per la selezione di un fornitore di un progetto Web

1. **Conoscere la mission e l'assetto societario di un potenziale fornitore**, per fare una prima valutazione del partner a cui si affida per sviluppare il proprio progetto Web
2. Cercare un fornitore di **dimensioni coerenti** con quelle aziendali/del progetto che si intende intraprendere
3. Chiarirsi fin dall'avvio del progetto quali sono gli **obiettivi** che si vogliono raggiungere
4. Verificare che il fornitore abbia realizzato progetti simili e che abbia già esperienza nel settore dell'azienda, o almeno in settori contigui (analisi delle **referenze**)
5. Verificare che il fornitore abbia esperienza con lo specifico **target aziendale: B2B, B2C** o entrambi
6. Guardare quello che stanno facendo i **concorrenti**
7. Non lasciarsi attrarre da **soluzioni troppo innovative**: il cliente non le capisce e pertanto non le apprezza
8. Ragionare in ottica di **medio periodo**
9. **Monitorare costantemente l'evoluzione del progetto**, per governarne gli impatti che ne possono derivare sul business aziendale e cogliere le opportunità che si possono via via manifestare
10. Cercare di valutare il **ritorno dell'investimento** non solamente in termini di vendite aggiuntive, ma di impatto complessivo sul business

Glossario

ASP	Application Service Provider
CSP	Commerce Service Provider
Firewall	Muro taglia fuoco. Insieme di software/hardware di sicurezza posto a protezione di una rete o di un computer, che impedisce la comunicazione diretta con la rete e i calcolatori esterni. Il firewall filtra i dati consentendo il passaggio solamente a determinati tipi di file provenienti da determinati terminali o da determinati utenti.
Hosting	Affitto di uno spazio sul server di un provider, accessibile tramite una connessione con una banda predefinita. Attraverso l'Hosting si delega totalmente la gestione del server al provider, mantenendo tuttavia il controllo sui contenuti del sito.
Housing	Alloggiamento del server di un cliente presso una Server Farm, con una connessione di banda dedicata definita in base alle esigenze del cliente. Il provider garantisce la sicurezza ambientale e i servizi di rete, mentre rimangono a carico del cliente i problemi relativi al mantenimento, all'aggiornamento e alla manutenzione hardware e software.
ISP	Internet Service Provider
Server Farm	Detta anche Web Farm per il mondo Internet - sala dati presso cui sono ospitati i server dei clienti di un ISP, ASP o CSP, collegata a Internet