

INTERNET STRATEGY BASICS

LAVORIAMO SUGLI OBIETTIVI

Di Roberto Venturini

Revisione del 28/7/2002

Internet Strategy Basics è una serie di articoli e scritti destinata ad un pubblico di non addetti ai lavori. L'obiettivo di questa serie è quello di permettere a chi si avvicina all'Internet Marketing di focalizzare alcune delle principali issue strategiche da affrontare, fornendo strumenti di analisi e ragionamento fondamentali per affrontare le decisioni di fondo di un business basato su Internet o che lo integri in maniera strutturale.

La maggior parte dei materiali della serie Internet Strategy Basics è stata pubblicata sulla rivista Web Marketing Tools (www.wmtools.com) dove è disponibile nell'archivio online (per gli abbonati).

Altri materiali, non soggetti alla cessione dei diritti d'autore, saranno invece pubblicati o ripubblicati periodicamente (ma irregolarmente) all'interno del sito venturini.biz.

Perché essere su Internet?

Internet, nonostante tutto, continua oggi a rappresentare una grande opportunità per il mondo delle aziende.

Al di là delle problematiche (finanziarie) relative all'implosione dei listini borsistici e della ristrutturazione di dot com dai business plan evanescenti, va rilevata una continua crescita nell'uso di Internet. Sia in termini di utenti che in termini di tempo dedicato.

Una crescita che ha portato Internet ad essere, almeno per fasce di utenti dall'interessante potenziale di spesa, una componente strutturale del loro modus vivendi ed un fortissimo elemento influenzatore delle proprie scelte d'acquisto.

Esiste dunque una opportunità di cogliere fatturati sia direttamente attraverso il commercio on line, sia, nella maggior parte dei casi e per la maggior parte delle aziende, utilizzando la capacità dell'online di indirizzare acquisti che saranno poi effettuati presso punti vendita della nostra attuale distribuzione "fisica".

Casi di successo on line non ne mancano e al di là del momento psicologicamente pesante, Internet resta una opportunità (e spesso un must) per le aziende.

Una opportunità non sempre semplice da cogliere.

Non basta, genericamente, "fare Internet" per avere successo, come gli eventi hanno dimostrato. Occorre un approccio estremamente pragmatico, razionale, obiettivo al progetto. Occorre uno studio ed una pianificazione delle proprie attività.

Occorre un approccio strategico al problema, vedendo Internet come un mondo in cui entrare attraverso politiche strutturate e bene organizzate.

La prima domanda

La prima domanda che si deve porre una azienda quando decide di entrare in rete (o meglio inizia a considerarne la possibilità) è: "Perché Internet? Perché la mia azienda su Internet?". Detto in termini più precisi, identificare le opportunità che possiamo cogliere sulla rete e le motivazioni che rendono opportuno lo sviluppo di una nostra operazione web.

Molto spesso, nella mia carriera di consulente, mi sono imbattuto in aziende che avevano deciso di entrare in rete "perché ci sono tutti" o "perché è necessario esserci". Di fronte a questo vuoto strategico e a questa mancanza di obiettivi non ci si può stupire se i siti sviluppati erano assolutamente generici, limitati, privi di interesse, brevi e a basso costo. Ed inutili.

Il processo strategico iniziale

Come in una qualsiasi iniziativa imprenditoriale è necessario quindi:

1. analizzare il mercato, capire cosa possiamo fare grazie alla rete, quali sono le aree di possibile miglioramento del business
2. avendo analizzato le opportunità, analizzare i rischi connessi
3. avendo valutato rischi ed opportunità ed avendo deciso di entrare in rete, fissarsi degli obiettivi concreti, raggiungibili e misurabili
4. Identificare con precisione il proprio target potenziale, studiarlo, analizzarlo, comprenderlo - anche dal punto di vista della sua conoscenza ed uso della rete
5. Verificare la fattibilità del progetto e il raggiungimento degli obiettivi sulla base delle proprie risorse (e delle condizioni di mercato). Se necessario resettare gli obiettivi.
6. Sviluppare in modo rigoroso tutte le attività della propria azienda verso il raggiungimento degli obiettivi fissati - tenendo comunque una certa elasticità per rispondere alle situazioni in evoluzione.

Quali obiettivi per la mia azione?

Gli obiettivi da perseguire vanno definiti sulla base di:

- opportunità di mercato ancora non sufficientemente sfruttate e che abbiano un buon potenziale
- capacità ed abilità dell'azienda, risorse umane, finanziarie, tecnologiche...

In estrema sintesi, il business che l'azienda vuole sviluppare deve avere una ragionevole probabilità di avere successo in rete; visti gli errori fatti in passato, su questo fronte è raccomandabile essere molto critici e non lasciare che l'ottimismo prenda il sopravvento sul realismo. La New Economy è sì un fenomeno nuovo ma ciò non significa che tutte le regole dell'Economia tradizionale siano state infrante. Prima fra tutte la necessità di fare profitti attraverso fatturati in crescita e costi sotto stretto controllo.

New Media, New Tools, New Business?

Secondariamente è raccomandabile non affrontare un mondo nuovo, come quello della rete, con un business nuovo di cui l'azienda sa poco o nulla. La somma delle variabili incerte è troppo elevata e pone una seria ipoteca sulle possibilità di riuscita.

Meglio quindi portare in rete un business che si conosce - di persona o attraverso le risorse dell'azienda.

Tutto ciò si applica sia nel caso si tratti di una start up (una azienda che prima non esisteva) sia nel caso di una azienda tradizionale che decide di estendere il proprio business alla rete.

Possibili obiettivi

A fronte di situazione di mercato e di scenario concorrenziale ben noti e compresi dall'azienda, ci si possono quindi dare degli obiettivi che, come detto, devono essere precisi. Vendere di più non è un obiettivo - è un desiderio. E i piani di business difficilmente si possono basare sui desideri.

Alcuni esempi di obiettivi possono essere:

- Aumentare la visibilità e la notorietà della propria azienda (questo obiettivo potrà portare alla realizzazione di eventi on line che possano stimolare il proprio target.. o alla costruzione di siti "banali" supportati da investimenti pubblicitari di rilevante entità...)
- Ringiovanire e rivitalizzare il proprio brand
- Costruire un database di utenti potenziali interessati ad avere informazioni sui nostri prodotti
- Migliorare il servizio alla propria clientela acquisita, diminuendo i costi del Customer Care e fidelizzando l'utenza
- Rendere più facilmente disponibili all'utenza i propri prodotti e servizi
- Supportare la propria rete distributiva/commerciale tradizionale, attraverso strumenti informativi per la rete o per i potenziali utenti (ad esempio uno store locator...)
- Supportare ed integrare azioni di Direct Marketing tradizionali

E così via.

Iteratività del processo

E' fondamentale comprendere che la definizione dei propri obiettivi non è un processo one shot, che si compie una volta sola prima di partire. E' un processo iterativo, che si deve cioè probabilmente ripetere parecchie volte.

Il primo aspetto di questa iteratività è generalmente nella fase iniziale. Tipicamente ci si pongono obiettivi ambiziosi che però non possono essere raggiunti. Molto spesso infatti, le risorse a disposizione (umane, tecnologiche, finanziarie) non sono sufficienti a permettere lo sviluppo di una operazione che possa ragionevolmente raggiungere gli obiettivi.

Meglio allora ridurre le aspettative e porsi degli obiettivi meno ambiziosi. Servire bene on line una nicchia di mercato che servire male tutto il mercato. Meglio partire in piccolo per poi crescere rapidamente.

Meglio darsi degli obiettivi a breve che ci portino, gradualmente, a raggiungere gli obiettivi a lungo.

Il secondo aspetto è legato al mutare delle condizioni al contorno. Una volta partiti con l'operazione possiamo imparare cose nuove, possiamo renderci conto di aver sottovalutato o sopravvalutato dei fattori. Il mercato può evolversi e i concorrenti reagire in modo diverso da quanto previsto. La nostra clientela può reagire meglio o peggio di quanto pianificato.

A fronte di tutto ciò è necessario rivedere i propri obiettivi (e quindi le proprie strategie) per evitare di divergere radicalmente da un percorso che, sulla base della propria esperienza, possa massimizzare le nostre possibilità di successo.

Il terzo e ultimo aspetto è quello delle strategie di lungo periodo - dopo alcuni mesi o anni di operatività ci troveremo probabilmente nella condizione di dover rivalutare criticamente gli obiettivi che ci siamo dati e di decidere dove dovrà andare la nostra azienda a medio termine (a lungo termine, nella New Economy, è probabilmente troppo difficile per ora fare previsioni).

Obiettivi e investitori

Un ulteriore aspetto da considerare è quello dell'importanza degli obiettivi della nostra azienda nei confronti di investitori, clienti e partner.

E' infatti relativamente più facile pensare di collaborare con (o di investire in) una azienda che abbia obiettivi precisi, facilmente illustrabili, probabilmente raggiungibili. E decisamente più difficile pensare di collaborare con una azienda che abbia idee abbastanza fumose, difficili da spiegare in modo concreto, di dubbia realizzabilità.

In conclusione, tutto il discorso fatto fin qui può essere sintetizzato con due battute tratte da Alice nel Paese delle meraviglie.

Dice Alice al Gatto: "Gatto del Chesire, per favore, mi potresti dire quale strada devo prendere da qui?"

Risponde il Gatto: "Questo dipende, in larga misura, da dove vuoi arrivare..."