

# La necessità de

**“New Economy” : è la parola stessa ad evocare in chi l’ascolta l’idea di una vera e propria rivoluzione epocale, paragonabile solo a quella derivante dall’introduzione della macchina a vapore nei processi di produzione e al conseguente sviluppo dell’Industria...E “nuovo” significa anche cambiamento, rottura rispetto al passato. Soltanto chi è in grado oggi di cambiare, di rinnovarsi, di mutar pelle, potrà sopravvivere in un mondo, quello del business ma non solo, dominato da nuove regole**

## LE DOMANDE

- 1 Cambiare con Internet: come si può intervenire per affrettare l'accettazione del cambiamento?
- 2 Le agenzie di pubblicità tradizionali o le new media agency come potrebbero avvantaggiarsi attraverso contributi formativi?

## ANCHE I GIGANTI DELLA OLD ECONOMY SONO IN PERICOLO

**Ugo Bisacco**

*Responsabile del Customer Relationship Management  
Arthur Andersen*

**1)** “Due sono le tipologie di operatori che possiamo vedere oggi sul mercato della New Economy : i pure player, cioè aziende-internet nate ex novo, e gli old player, aziende tipiche della Old Economy, che si stanno convertendo alle nuove regole di mercato. Sono proprio questi ultimi a dover cambiare e ad essere svantaggiati rispetto ai pure player, in quanto il cambiamento non è facile da attuarsi. Le resistenze



che possono crearsi sono forti e dovute a strascichi di eccessivo tradizionalismo. In realtà, anche gli operatori che erano big player della Old Economy sono in pericolo - un esempio ci può essere fornito dalla recente caduta delle quotazioni azionarie del

gigante P&G - e devono ristrutturare l'intera catena del valore, smontandola e ricostruendola pezzo per pezzo. Cambiare significa aggiornare i processi al fine di creare maggior valore per il cliente, trasformando in commodity tutto ciò che

non genera valore aggiunto. Il cambiamento passa attraverso un salto culturale che le aziende devono fare, determinando una sorta di cross fertilization culturale, aprendosi a nuove competenze. Oggi le aziende necessitano di risorse con competenze varie, perché devono essere in grado di fornire vari servizi. Portali verticali, banche che offrono abbonamenti teatrali, supermercati che vendono automobili e pneumatici : sfruttare il proprio brand per offrire valore al cliente in tutte le sue esigenze, sembra essere la parola d'ordine. Ecco, quindi, che le imprese cominciano ad assumere anche personale con una formazione apparentemente non consona all'industry di riferimento, come ingegneri che cominciano a lavorare in società di revisione, laureati in

lettere che vengono assunti in società che costruiscono siti Internet. In realtà non c'è contrasto, poiché quella che un tempo era una semplice so-

**■ Una forte determinazione del Top Management consente all'azienda di superare gli attriti creati dalle inevitabili resistenze al cambiamento ■**

cietà di revisione ora si è trasformata in una società di consulenza, allargando la base della propria offer-

# el cambiamento

ta, in risposta ad una domanda crescente e ad una tendenza generale alla "globalizzazione".

Per cambiare prima di tutto è necessaria una forte determinazione del Top Management, poiché solo in questo modo l'azienda può superare gli attriti creati dalle inevitabili resistenze al cambiamento. Potremmo paragonare l'alta direzione ad un enzima che facilita le reazioni ed ogni altra innovazione interna.

E' necessaria, poi, una forte malleabilità e flessibilità da parte delle risorse umane, che devono essere aperte al cambiamento e pronte all'apprendimento". Nella New Economy non c'è spazio per chi è ottusamente chiuso alle innovazioni e non è pronto ad imparare. Non esiste una scuola che possa formare su questi temi e quindi solo chi è autodi-

datta può avvantaggiarsi rispetto agli altri. Insomma, laureati in Lettere e Filosofia esperti di HTML o ingegneri esperti di Borsa: nulla di strano nella New Economy!

È necessario che gli old player cambino, attirando nuovi talenti e cercando di trattenerli." - ultimamente il mezzo delle stock option sembra essere il più utilizzato - ma anche realizzando partnership, nelle quali la gestione operativa del rapporto ed il knowledge sharing diventano elementi chiave".

**2)** Certamente anche le agenzie di advertising ed il mondo della pubblicità devono cambiare con Internet. Il Marketing viene notevolmente influenzato, dalle nuove regole della New Economy e se pensiamo che Internet è come un vero e proprio oceano, nel quale un sito rappresenta

solo una goccia d'acqua, capiamo subito l'importanza della comunicazione al fine di un aumento della visibilità.

Costruire il brand per legare, nella mente del surfer, una sua necessità all'URI del nostro sito deve essere l'obiettivo primario. Pensiamo, ad esempio, al pluricitato Amazon.com: chi naviga in rete sa bene qual è il sito al quale deve rivolgersi se vuole acquistare online un libro! Ricordiamo, fra l'altro, che ben il 30-40% in media del budget predisposto per un'iniziativa Internet viene dedicato all'advertising. Le agenzie devono essere oggi maggiormente orientate alla tecnologia. Essa diverrà sempre più pervasiva nel modo di comunicare.

Se, fino a poco tempo fa, fra gli elementi principali della comunicazione bisognava considerare la grafica ed il contenuto, oggi dobbiamo tener conto anche della tecnologia utilizzata.

Ad esempio, possiamo comunicare via Internet usando filmati-Flash, immagini-gif animate, effetti sonori. A seconda del target di riferimento, dell'effetto che si vuole creare, del messaggio che si vuol far passare, potrà utilizzare tecnologie diverse. In fondo anche l'advertising, come qualsiasi altro settore, sarà fortemente rinnovato dalla New Economy. Semplicemente, se prima bisognava decidere su quali strade poter localizzare un cartellone pubblicitario, oggi ci si chiede su quali siti dover porre il nostro banner!

INTERNET TERZA ETÀ

## Web marketing Senior online di Marcello Cividini (m.cividini@rappcollins.it)

Gettiamo tutti i preconcetti che giovani pubblicitari e product manager hanno fatto passare sul senior e avremo l'esatta percezione del senior online. L'età che conta è quella della mente e della voglia di vivere, il web potenzia, il web abbatta le barriere. Il pubblico o meglio, gli interpreti, della rete non hanno età. L'età in rete diventa ancora di più una fittizia statistica. Nell'epoca (finalmente) del marketing one to one, costerà solo soddisfare il bisogno del singolo, e sempre di più occorrerà prevederlo in anticipo. I target online saranno prevalentemente raggruppati intorno agli argomenti e ai costumi, e sempre meno distati per età. La tribalizzazione sarà portata ai massimi livelli secondo i raggruppamenti più disparati di bisogni, stili di vita, interessi, culture, bizzarrie. E' ovvio che la musica heavy-metal raggrupperà principalmente un segmento giovane, ma la musica classica non avrà distinzioni. Un sessantenne attivo non vuole vestirsi, mangiare, divertirsi, viaggiare, guidare una macchina da senno. Certo, se avesse bisogno di assistenza geriatrica, dovrebbe trovarla su un sito adatto, ma con lo stesso apprezzamento di una differente disciplina medica.

Chi non si sente giovane almeno un po', in rete non c'è.

### QUALCHE DATO ITALIANO

Italian Hasker Over 70 è il sito ufficiale degli over50 in rete. Seniors agguerriti si sono conquistati la simpatia del pubblico al grido "La Rete è per noi, i giovani hanno già la vita!". E basta guardarsi intorno per accorgersi che qualcosa sta cambiando. Corsi di informatica per senior, siti web dedicati, il computer e Internet divengono uno strumento interessante per ristabilire il contatto con i nipoti, o con i figli lontani, per fare shopping o viaggiare con la fantasia. Con la posta elettronica comunicare è facile e costa meno di una lunga chiacchierata al telefono. L'ultima studio di Greenfield online testimonia che il 78 per cento dei navigatori americani sopra i 55 anni che usa Internet fa shopping online. Nel 1999, il 43 per cento di loro ha acquistato software in Rete, un altro 43 ha acquistato libri, il 24 ha scelto online il suo computer, lo scanner o una macchina fotografica digitale, il 29 si è fatto tentare da un cd, e il 19 per cento ha acquistato capi di vestiario. L'osservatorio italiano Weekly Observatory of the Web, che ogni settimana fornisce il panorama aggiornato delle tendenze online, riporta che dal settembre 1999 a oggi, gli utenti di Internet oltre i 54 anni sono cresciuti del 58 per cento, e rappresentano il 4,2 per cento dell'utenza totale italiana, calcolata in 9,3 milioni di adulti. Si tratta di una crescita inarrestabile, considerando la prospettiva demografica a crescita zero del nostro paese. Tuttavia ancora una larga fetta di anziani vede il computer e l'accesso a Internet come qualcosa di distante, se non di ostile. Talvolta gli ostacoli che si frappongono non sono solo culturali, ma anche pratici: "possono essere rappresentati da una tastiera troppo piccola, o da un mouse troppo sensibile, o che non risponde bene ai comandi di una mano poco ferma" spiega Maria Teresa Marziani, coordinatrice della Rete delle donne aziende d'Europa. E aggiunge: "Per aumentare le possibilità di accesso degli anziani alle nuove tecnologie, bisogna modellare questi strumenti sulle loro esigenze".

Barbara Demi



# SCARSA INFORMAZIONE SULLE OPPORTUNITÀ OFFERTE DA INTERNET

**Barbara Demi**

*Socio in ETLINE & Associati*

1) Indubbiamente ultimamente non si fa altro che parlare dell'importanza della flessibilità nel mercato del lavoro, dove per flessibilità si intende: la capacità di accettazione del cambiamento ed adeguamento ad esso imparando a ricoprire più ruoli, essendo in sostanza decisamente versatili. Talvolta questa visione del mondo del lavoro può creare ansia in chi la riceve, la cosiddetta "ansia da prestazione", che talvolta risulta essere controproducente.

Rientra sicuramente nell'ambito delle ansie da prestazione l'utilizzo di Internet. Spesso si vede questo strumento come un qualcosa di "pericoloso" e che in qualche modo può venire a turbare la propria quiete professionale, come un qualcosa che può venire a sostituirsi alla propria professionalità e in un certo qual modo privare l'individuo della propria "insostituibilità" e del proprio valore come risorsa. Perché questa convinzione è molto diffusa? Probabilmente perché c'è scarsa informazione riguardo questo strumento, le sue modalità di utilizzo e le opportunità che effettivamente offre a chi lo usa. Sicuramente, corsi di formazione riguardanti l'utilizzo di Internet sarebbero un valido contributo per fornire approfondite informazioni su di esso, per gestire ed eliminare le resistenze legate al suo utilizzo, per motivare gli utenti ad usarlo e quindi divenirne fruitori attivi e per comprendere che si

può anche divenire "agenti del cambiamento". Prima di tutto capendo le nuove tecnologie di comunicazione e le tendenze in atto e poi acquisendo le conoscenze e le capacità per sapere valutare l'impatto di Internet nell'ambito della propria professione".

2) Sicuramente alle agenzie di pubblicità tradizionali Internet offre una buona possibilità per modernizzare le proprie modalità operative, e quindi per adeguarsi ai tempi.

Tale processo di rinnovamento potrebbe avvenire su diversi fronti:

a) nell'ambito dell'e-commerce: affrontando i processi operativi legati al business-to business-to consumer, al mercato e fornitori di servizi, e considerando l'e-commerce per di-

■ **Quando un'azienda ha obiettivi ben chiari a livello qualitativo, quantitativo e sociale utilizza Internet come elemento di propulsione** ■

venire agenti software e prendere dimestichezza con gli ambienti virtuali tridimensionali.

b) nell'ambito del web marketing: per vendere un prodotto attraverso nuovi mezzi di comunicazione bisogna reinventare molti aspetti del marketing. In quest'ottica si possono acquisire gli strumenti più avanzati per conoscere i propri clienti ed acquisirne anche di nuovi.

c) nell'ambito delle comunità virtuali: per essere informati sui nuovi strumenti di marketing

d) nell'ambito del change management per introdurre nuove tecnologie e essere sempre aggiornati e competitivi.

## CON INTERNET SARANNO AVANTAGGIATE NUOVE REALTÀ SPECIALIZZATE

**Robert Johnson**

*Consulente (rappresentato in Italia da Dolfin srl, e da Euroke srl)*

1) Internet, così come l'informatica in generale, rappresenta un mezzo e non un obiettivo. Il computer non è altro che un serbatoio dove vengono immagazzinate informazioni, dati, know-how. Un'azienda affetta da una disorganizzazione interna non potrà evolversi o trovare soluzione ai suoi problemi semplicemente introducendo le nuove tecnologie telematiche. La cosa più importante non è dunque il computer, ma gli obiettivi strategici dell'azienda. Quando un'azienda ha obiettivi ben chiari a livello qualitativo (incremento della qualità dei prodotti, del personale, del clima aziendale), quantitativo (equilibrio economico e finanziario) e sociale (numero persone impegnate) riesce a utilizzare Internet come elemento di propulsione verso il cambiamento. Ma se un'azienda non ha ben chiara la situazione interna, sarà difficile utilizzare al meglio le tecnologie informatiche per

ottenere dei risultati.

Un aspetto importante è rappresentato dalla lingua utilizzata in rete, l'inglese, chiave di accesso privilegiata e, allo stesso tempo, ostacolo non trascurabile. In Italia, purtroppo, pochi parlano bene l'inglese e sono in grado di comprendere agevolmente testi e messaggi presenti in rete. Oggi Internet, e il computer in genere, vengono sfruttati pochissimo.

Spesso il computer è utilizzato solo per la gestione della contabilità; tanti non sanno usare un foglio Excel o inviare un'e-mail. Per questa ragione, l'obiettivo principale di un consulente aziendale è quello di basarsi su un'analisi interna meticolosa che non trascuri anche aspetti come la conoscenza della lingua inglese o del computer, spesso dati per scontati.

2) Con Internet saranno avvantaggiate nuove realtà specializzate nella comunicazione online e le agenzie di pubblicità straniere che oggi curano numerose campagne pubblicitarie italiane multimediali e, probabilmente, non faranno che incrementare la loro presenza. Un'agenzia che non sa come fare uno spot creativo sul web, non conosce i nuovi linguaggi telematici, o, addirittura, non si avvicina a un mouse, potrà sopravvivere

solo ricorrendo alla formazione. La formazione delle agenzie di pubblicità in numerosi paesi è divenuta un gioco di alleanze tra agenzie e aziende. Le agenzie devono essere in grado di uniformarsi al livello qualitativo dei clienti. Abbiamo molte case history sull'argomento come il premio Deming e Baldrige. Vediamo qui insieme un caso: Motorola, per esempio, ha obbligato le sue agenzie a concorrere al Premio Baldrige statunitense, ossia ad adeguarsi a certi standard qualitativi e ad ottenerne una sorta di certificazione. Il Premio Baldrige è il più importante riconoscimento negli USA per quanto riguarda la qualità. Il sistema di certificazione si basa sull'osservanza di dieci principi fondamentali. Il principale è la soddisfazione del cliente: è il cliente a giudicare la qualità dell'azienda, lui dà il metro del giudizio ed è lui a pilotarla continuamente. Altri principi sono l'alto livello di cooperazione interno all'azienda e la qualità concepita non più come obiettivo da perseguire, ma come filosofia ed etica in grado di accomunare tutto il personale. Il Premio si divide in tre sezioni: produzione, marketing e finanza. Ogni anno sono centinaia le aziende statunitensi che concorrono. Numerose sono le aziende che, dopo aver ottenuto il Premio, obbligano i loro fornitori a uniformarsi e a concorrere a loro volta, per ottenere la certificazione. Nasce così un rapporto stretto di alleanza e cooperazione azienda-fornitori al fine di mantenere alto il livello delle prestazioni".

*Fabrizio Bellavista e*

*Giancarlo Pavia*



Robert Johnson