

WWW.WMTOOLS.COM

# Marketing Strategico

- ▶ **Marchi, marchi a fuoco e Web Marketing:** costruire un killer site con una buona politica di "branding"  
*[ Roberto Venturini ]*
  - ▶ **Osservazioni sulla *New Economy*.** Dalla gestione della scarsità al trattamento dell'eccesso *[ Salvino A. Salvaggio ]*
  - ▶ **Seconda stella a destra, questo è un cammino...** Quali approcci nell'orientamento al Cliente e i tool di Internet nelle relazioni one-to-one.  
*[ Pepe Médar ]*
  - ▶ **NetBanking '99: i clienti bancari si raccontano online (IIª parte).** I risultati finali della nostra indagine semestrale su banche e utenti. *[ Emanuele Dainesi ]*
- 
- ▶ **Free Thinking** · Libera-mente *[ Luca Burei ]*

da Web Marketing Tools®

APRILE 1999

16

*Internet Strategy Basics:  
come incrementare il numero  
di accessi e vivere felici.*



# Marc

**Roberto Venturini**  
Responsabile progetti multimediali in McCann&Interactive

**Brand<sup>1</sup>:**

- Nome
- Pronuncia: 'brend'
- Etimologia: Inglese antico (12° secolo) – torcia, spada; affine all'antico termine baernan – bruciare.
- Significati: pezzo di legno carbonizzato. Spada. Segno apposto con un ferro incandescente per attestare il produttore di un oggetto o la sua proprietà (frequente per identificare gli animali di proprietà di uno specifico allevatore<sup>2</sup>). Segno stampato apposto per gli stessi motivi (v. Trademark, <sup>TM</sup>). Segno apposto sui criminali con un ferro incandescente. Gruppo di prodotti identificati tramite il loro nome come prodotti dalla stessa azienda.
- Etc etc etc.

Uno degli aspetti che maggiormente attirano l'attenzione di chi si occupa di Internet Marketing e di sviluppo di siti è il problema di come generare traffico sul proprio sito.

Vengono generalmente proposte tutta una serie di soluzioni 'tecniche': l'uso delle mailing list (o, a seconda dei punti di vista, dello spamming<sup>3</sup>), l'utilizzo dell'advertising online (banners) e dell'advertising off line, le attività di PR e l'accurata registrazione sui motori di ricerca...

Tutte soluzioni sanissime. Vi è però **un aspetto fondamentale che non deve essere sottovalutato: la forza del brand.**

Dare una definizione di brand non è cosa facile: possiamo definirlo, da un punto di vista "asettico" come l'insieme di nome e caratteristiche grafiche che rendono identificabile e distinguibile una marca o i suoi prodotti. E fin qui è facile. Il difficile è definire cosa rappresenta davvero e pienamente un brand.

Per il consumatore, il brand rappresenta l'essenza stessa dell'azienda: i suoi valori, il suo mondo di riferimento. È il brand che, spesso, più dei prodotti definisce un'azienda. E, infatti, viene spesso affermato che il brand<sup>4</sup> è la risorsa più importante

## Considerazioni di base su quanto possa aiutare una politica di branding a costruire un killer site

per una azienda<sup>5</sup>.

Bastano pochi esempi (spero) per capire quanto sia importante il brand, il suo valore, il suo significato, l'impatto che può avere sul pubblico.

Guardiamo alle polo Lacoste. Ottimo prodotto, merceologicamente, ma... sicuramente possono esistere prodotti di qualità similare; cosa permette a Lacoste di mantenere un premium price per i suoi prodotti? Guardiamo ad aziende come Nike, o Levi's: non vendono prodotti, vendono un mondo di riferimento – cui il consumatore sceglie di far parte esibendo l'etichetta. Per non parlare della guerra delle bollicine, tra Pepsi-Cola e Coca – Cola, tutta giocata sulle personalità di marca e l'immagine...

Fatta questa sintetica premessa<sup>6</sup> che sicuramente non esaurisce il tema ma almeno da' un inquadramento generale del tema a chi non è un esperto di marketing, vediamo come il tema del branding può aiutare (e non poco) a creare traffico sul mio sito...

Una premessa di base: **l'essere umano è ten-**

► **Roberto Venturini**, Classe 1957 - (quello che rovina non sono gli anni, sono i chilometri...) Inizia ad occuparsi di informatica al liceo, su una calcolatrice tascabile Texas SR-59. Si iscrive a Ingegneria Elettronica al Poli di Torino, dove vede apparire il primo Vic 20. Con scarsa intuizione acquista uno dei 3 Atari 620 venduti in Italia. Molla Ingegneria dopo tre anni, stroncato dalla noia e si sposta alla Scuola di Amministrazione, dove consegue un diploma universitario in Marketing. Emigra da Torino per trasferirsi in Lussemburgo dove si occupa del beta testing dei prodotti dolciari sperimentali del gruppo Ferrero. Ingrassa. Si trasferisce a Milano come Account nell'agenzia pubblicitaria Saatchi&Saatchi. Dimagrisce. Poi si sposta in BBDO come Account Director su clienti come Apple, Gillette, Pepsi Cola. Nel 1995 apre la divisione di comunicazione interattiva di BBDO, denominata Cyberio. Gli crescono le orecchie a punta. Cyberio viene chiusa. Da un po' di tempo lo si trova in McCann&Interactive come responsabile dei progetti multimediali ed interattivi dell'agenzia. Preferirebbe lo si potesse trovare solo in barca.

venturini@wmttools.com

# hi, mar@hi a fuoco e Web Marketing

**denzialmente abitudinario.** Tende a trovarsi dei punti di riferimento, da usare come guida per la sua vita e le sue attività, e a tenersi stretti. Questo sembra essere vero anche per quello che riguarda l'uso del web.

La fase di esplorazione, di scoperta, di ricerca nel grande mare di Internet è tendenzialmente una fase iniziale nel ciclo di uso dello strumento. Esiste (almeno a grandi linee) una fase di innamoramento iniziale, di desiderio di scoperta. Si surfa il web alla ricerca dell'inaspettato, si esplorano molte differenti possibilità. Poi, piano piano, **ci si costruiscono i propri punti di riferimento**, si identificano i siti che

hanno dimostrato di poter rispondere in modo abbastanza efficace alle proprie necessità. E si tende a diventare progressivamente sempre più fedeli a quei punti di ri-

ferimento.

E questo è ancora più valido se consideriamo i trend di allargamento della base di utenti di Internet. I primi ad entrare sono stati gli intraprendenti, gli innovatori, i curiosi. Pronti a fare 'esperienza', a sperimentare. Ad attendersi l'inaspettato. Pronti a scambiarsi elenchi di bookmarks e a suggerirsi siti nuovi da visitare assolutamente.

Oggi che in Italia stiamo superando i due milioni di utenti (e si stima che entro giugno '99 un italiano su dieci potrebbe essere un utente internet...<sup>7</sup>), **la base installata sta cambiando il suo profilo. Entrano i cosiddetti 'followers'**. Meno sperimentali, meno affascinati dalla novità fine a se' stessa, più pragmatici ed interessati ad ottenere benefici concreti. Internet come strumento razionale piuttosto che come esperienza. Un pubblico quindi probabilmente più cauto, spesso meno evoluto e tecnofilo,

1 Adattato da Merriam-Webster dictionary online, <http://www.m-w.com>

2 <http://www.neosoft.com/ffrontera/pages/brndhst.htm>

3 Lo spamming è la diffusione non sollecitata di notizie e comunicati commerciali ad utenti che non le hanno richieste (e, soprattutto, che non sono interessati a riceverle). Per una più approfondita discussione del tema potete ad esempio consultare gli archivi online della IMLI <http://www.IMLI.com>.

4 Ad essere precisi, dovremmo usare il termine 'brand' per indicare il marchio e 'brand image' per indicare l'impatto del brand sul pubblico.

5 È abbastanza difficile individuare quale sia stato il primo vero brand della storia. Tra gli esempi documentati, possiamo citare Lowenbrau che risale al 1383; ma esempi di prodotti "branded" si possono trovare in un qualsiasi scavo archeologico...

6 Per approfondimenti sul tema del branding, potete consultare: <http://www.brad.ac.uk/acad/mancen/melnet/>  
<http://www.brandmarket.com/>  
<http://www.brandconsult.com/hot.htm>  
[http://www.s-m-a-r-t.com/Exp\\_brandequity.htm](http://www.s-m-a-r-t.com/Exp_brandequity.htm)

7 Fonte: Eurisko New Media, gennaio 1999.

meno agile nell'esplorazione ed individuazione di nuovi siti (un pubblico più da bookmark che da motore di ricerca?).

Tutto ciò contribuisce al costituirsi di un ristretto numero di Killer Sites, siti che sono il punto di riferimento per una larga parte di utenti – tipicamente non più di un paio per categoria. Questi siti possono facilmente diventare i dominatori del loro settore e rendono la vita molto difficile ai loro competitors. Gli esempi sono sotto gli occhi di tutti. Nel mondo dei libri si pensa immediatamente ad Amazon o a Barnes and Noble. Per acquistare CD online un gran numero di utenti si rivolge di default a CDNow o a Music Boulevard...del resto, essendo siti ben noti e, magari, già sperimentati con successo, perché investire tempo a cercare alternative che possono anche essere meno soddisfacenti? Del resto, si sa, lo dicono tutti... questi sono i siti "buoni" per comprare dischi sulla rete... il che equivale a dire che queste aziende sono state capaci di creare un fortissimo brand per i loro prodotti. E questo **brand funziona da potente calamita per attrarre sempre più utenti**, che a loro volta spargono la voce, innescando un circolo virtuoso.

**È evidente quanto un brand forte sia particolarmente importante per i siti che operano nel settore del commercio elettronico.** Una cattiva esperienza su un sito che promette un servizio gratuito (ad esempio un sito di news o di orari ferroviari) non lascia grandi danni. Al massimo un po' di delusione e la decisione di non tornarci più. Se però si tratta di soldi, si diventa subito più cauti e si preferisce comprare (specialmente se si usa la carta di credito) da retailer affidabili; la notorietà (e quindi la forza del brand) è un elemento fondamentale per costruire una percezione di serietà e sicurezza.

È quindi probabile che, anche quando ci si imbarca in spedizioni di shopping comparativo, un utente "medio" si limiti a non più di 2/3 siti (dipende ovviamente dal tempo che ha a disposizione...) – scelti però in genere fra quelli di cui ha sentito meglio parlare o che conosce già.

Veniamo a noi. Sul mercato italiano dei siti

Internet non sembrano esserci moltissimi killer sites, adottati come benchmark dalla maggioranza dei navigatori.

Questo crea una certa confusione nell'utente.. ma rappresenta una grande opportunità – almeno fino a quando non si chiude la finestra strategica.

Come visto, il navigatore poco smalzato preferirebbe avere degli indirizzi certi cui rivolgersi per avere informazioni / servizio / prodotti di buona qualità a 'colpo sicuro'. Del resto, ognuno di noi ha la propria lista di negozi 'reali' dove sa che il rapporto prezzo/prodotto/servizio è soddisfacente – e quasi tutti tendiamo ad avere quel certo numero di punti vendita che frequentiamo regolarmente. E se vogliamo leggere notizie di carattere finanziario, conosciamo bene quali testate possono darcele ed andiamo in edicola con le idee piuttosto chiare.

Se, ad oggi, non sembrano esserci questi punti di riferimento sulla rete italiana, **si apre una interessante opportunità per acquisire una posizione molto forte, in tempi relativamente brevi.** Le barriere all'ingresso sono ancora relativamente basse. Chi volesse entrare in competizione negli USA con Amazon dovrebbe spendere milioni di dollari in comunicazione per costruirsi una notorietà ed una immagine sufficientemente competitiva (ovvero costruirsi un brand sufficientemente noto e forte). In Italia questo si può ancora fare con investimenti relativamente contenuti.

**Chi arriverà per primo, operando nel modo giusto, potrà reclamare per se' un territorio difficilmente attaccabile.** Potrà diventare il punto di riferimento per l'acquisto di viaggi online, il riferimento di default per accedere alle informazioni giornalistiche, il killer site per quello che riguarda il mondo dell'infanzia e così via.

E allora...come si fa a diventare un killer site?

Qui si potrebbero scrivere volumi enciclopedici sull'argomento (e molti sono stati scritti).. e la ricetta, come al solito, varia caso per caso.

In linea di massima, comunque, sono necessa-

ri alcuni semplici ingredienti:

- a. Un prodotto/servizio all'altezza delle aspettative
- b. Una attività di brand building con i controfiocchi
- c. Un po' di soldi da investire
- d. Una grande attenzione al web marketing e alla strategia
- e. Molta fatica e olio di gomito.



una buona parte degli utenti è perfettamente in grado di decidere da solo se la nostra performance è buona, sufficiente o pessima... ed agire di conseguenza.

**Se c'è il prodotto ma non il brand...**

Siamo messi nelle condizioni standard della maggior parte dei proprietari di siti del mondo. Siamo qualcuno? La gente sa che esistiamo? Speriamo nei motori di ricerca (magari ci siamo, al 400° posto o giù di lì...). Possiamo (anzi dobbiamo) costruire la consapevolezza che ci siamo e che dobbiamo essere visitati. La forza del nostro brand aiuta a far scattare l'associazione, nella mente del nostro target, tra una esigenza da soddisfare in rete e... il nostro URL. E se siamo ben presenti nella testa, la gente verrà da sola, senza dover aspettare di vedere il nostro banner per sapere che ci siamo anche noi.

**Se non c'è il prodotto non c'è brand che tenga.**

Non c'è niente da fare: l'utente si aspetta soddisfazione.<sup>8</sup> E, o il sito performa... o non performa. A complicare la faccenda il fatto che il benchmark della performance spesso l'utente se lo costruisce comparando il nostro prodotto ai grandi siti "Americani". E se vogliamo aprire un sito italiano per il free-mail, l'utente farà i suoi confronti con Hotmail...

Va segnalato che esistono però delle "scappa-toie" (o meglio delle opportunità strategiche): se il nostro tema/servizio non è già fortemente presente in rete (ad esempio se è molto specialistico, magari fortemente attinente a particolari aspetti della nostra cultura locale), non è facile per l'utente trovare altrove un sito con cui confrontarci... **l'opportunità è essere specialisti, unici e focalizzati.**

E anche su temi più universali, non è detto che il nostro target abbia già stampato in mente esempi 'stranieri' di ottimi siti...ad esempio, quanti fra i papà e le mamme che stanno leggendo conoscono ed usano i siti Pampers o Parentsoup<sup>9</sup>?

Da un punto di vista statistico possiamo affermare che, dato un qualunque argomento immaginabile su cui costruire un sito commerciale, qualcun'altro sta probabilmente già lavorando per costruire quel sito. E quindi è anche una questione di rapidità, di time to market.

Comunque, anche in assenza di benchmark,

Costruire un brand è una attività estremamente complessa, altamente strategica e che richiede professionalità (e spesso onorari) di alto profilo. C'è gente che si paga da vivere (ampiamente) facendo solo questo<sup>10</sup>; sicuramente nessuno di noi si può improvvisare costruttore di marchi ma... una qualche dritta forse la possiamo individuare<sup>11</sup>.

1. Se potete permettervelo, assumete un buon consulente che ci capisca di comunicazione e di brand marketing. È un ottimo investimento.
2. Decidete chi volete essere. Ognuno di noi, probabilmente, nell'intimo del proprio animo sa cosa vuole essere, come vede il proprio business, perché è 'speciale'. Formalizzarlo è una buona idea. Darsi un obiettivo di come vogliamo che la gente ci percepisca è fondamentale. Utilissimo farsi una lista delle cose che la gente vorremmo dicesse di noi.
3. La prima fase della costruzione del brand passa attraverso la notorietà. Prima conosco una cosa / una persona – poi me ne faccio

<sup>8</sup> Vedi anche il mio articolo su WMT n° 15.  
<sup>9</sup> <http://www.pampers.com/> <http://www.parentsoup.com/>

<sup>10</sup> Per averne un'idea potete visitare:  
<http://www.brandinst.com/>  
[http://www.girvindex.com/bp\\_ho.html](http://www.girvindex.com/bp_ho.html)  
<http://www.brandconsult.com/>  
<http://www.phoenixbranding.com/>  
<http://www.labgroup.com/>  
[http://www.yankelovich.com/Brand\\_Intelligence/index.htm](http://www.yankelovich.com/Brand_Intelligence/index.htm)

<sup>11</sup> A scanso di equivoci: è una lista assolutamente indicativa e certamente molto lacunosa. Non è però questo il luogo per addentrarci oltre un certo limite nell'analisi, che vuole avere soprattutto un taglio pratico/operativo. Il giorno che vorrò andare fino in fondo... scriverò un libro di 500 pagine e cercherò di farmi pagare profumatamente da un qualche editore... ;-)

un'idea. È quindi fondamentale diffondere il nostro nome (URL) nel modo più vasto (ma all'interno del target di riferimento) possibile. Questo vuol dire usare gli strumenti della comunicazione classica ed online, come l'advertising, le confezioni dei nostri prodotti, le PR, i comunicati stampa, i banner<sup>12</sup>, la sponsorizzazione di mailing list...

4. Tutto quello che facciamo deve essere coerente e sinergico, ogni elemento della nostra comunicazione /azione deve contribuire a formare di noi una immagine unica, coerente, forte, credibile. Non ci si fida molto di una persona che cambia carattere un giorno sì e uno no... Di conseguenza tutti i dettagli devono essere allineati... partendo, ad esempio, dall'aspetto e dall'impostazione grafica / strategica del nostro sito, che per primo deve riflettere quello che vogliamo essere. Idem per i banner, per la pubblicità off-line... insomma per tutti gli elementi del nostro marketing e communication mix.
5. La nostra credibilità si avvantaggia molto da una reputazione diffusa da fonti 'indipendenti' – in sostanza dalla vox populi. Come si diceva... “il cliente soddisfatto è la nostra miglior pubblicità”. Si tratta in sostanza di far sì che, online o off line, la 'gente' parli bene di noi e si raccomandi a vicenda il nostro prodotto / il nostro sito. Questo può essere ottenuto in modi molto diversi, a seconda del caso: un ottimo servizio, un prezzo straordinario, una promozione innovativa, un meccanismo di incentivazione del tipo “get a member”... e certamente aiuta avere un ottimo sito ed un ottimo prodotto.
6. Se riusciamo a far parlare di noi la stampa, male non ci fa. C'è ancora una certa attenzione verso nuove proposte online... ma sono finiti i tempi in cui bastava mettere online il proprio sito per avere una copertura giornalistica di qualche tipo. O siamo davvero “speciali” (e riusciamo a convincerne i giornalisti) o altrimenti gli operatori dell'informazione troveranno più produttivo dedicarsi ad altro o sparare un'ennesimo articolo su quanto sia pericoloso Internet per i nostri indifesi bambini... È comunque generalmente velleitario aspettarsi che di noi

parli il Corriere della Sera: se abbiamo un target specifico / specialistico, probabilmente testate settoriali saranno molto più interessate di quelle generalistiche a darci spazio. In fondo, anche questo è un servizio che danno ai propri lettori.

7. Se siamo in grado di farlo, creare un “evento” può essere un buon modo di attirare l'attenzione su di noi. Un evento può essere organizzato off-line (cito la divertente serata di VirgElio... ) oppure online (ad esempio la sfilata virtuale di biancheria online di Victoria's secret)<sup>13</sup>. Ma bisogna stare attenti: o si fa una cosa fatta molto bene o la delusione è grande e ci si ritorce contro, danneggiando la nostra brand image.
8. Circa un altro migliaio di cose.

### A gratis è difficile

Vista l'imponente mole di lavoro da compiere e tenendo conto che ci troviamo a dover affrontare una imponente mole di comunicazione (“rumore di fondo”) online ed off-line, è facile capire che un po' di soldi lì si dovranno comunque investire.

Quanti? Dipende... come al solito. Quanto più riusciamo ad **essere speciali**, a dare al mercato una soluzione estremamente attesa ma finora inesistente, tanto più riusciremo a fare l'outsourcing della nostra comunicazione al pubblico. In parole povere, se regaliamo PC/Internet<sup>14</sup> non sarà necessario spendere poi tanti soldi in comunicazione: la notizia si spargerà da sola alla velocità della luce, grazie alla copertura stampa e alla vox populi. (E in questo i newsgroups e i forum possono giocare un ruolo importante... ma attenzione allo spamming).

È chiaro anche che aziende che già dispongono di un solido brand (e che generalmente dispongono di rispettabili budget per la comunicazione) potranno trovare con relativa facilità le cifre necessarie per fare una buona azione di comunicazione.

Se farlo a gratis è (molto) difficile, non è però detto che le nostre PMI debbano rinunciare a comunicare e a costruire il proprio brand per l'indisponibilità di budget a 6/7 zeri. In fondo

le barriere all'ingresso dell'advertising online sono abbastanza basse... certo molto lontane dai miliardi necessari per fare una buona campagna pubblicitaria televisiva...ma il successo dipende anche dalla capacità di segmentare il proprio mercato.

Se una piccola azienda cerca di vendere tutto a tutti verrà schiacciata dai concorrenti più forti. Se una azienda ha un target ben definito e limitato, che può servire con un prodotto superiore, allora per comunicare con il proprio target sulla rete avrà probabilmente a disposizione un certo numero di killer sites (rieccoli ancora qui) che saranno il punto di riferimento e la fonte di informazione per il proprio target primario. Una serie di siti frequentati ed apprezzati dal proprio target, da utilizzare come mezzi di comunicazione, veicoli per la efficace diffusione dei propri banner (o news release). L'equivalente delle testate specializzate su carta... usando questi siti per la propria pubblicità/comunicazione sarà possibile comunicare con il proprio core target con un'alta efficienza ed investimenti ridotti.

### Lavorare con la testa

Ritorno su un tema che mi è caro: senza una chiara impostazione strategica non si va da nessuna parte. Senza avere a disposizione le necessarie professionalità nell'ambito del (web) marketing e della strategia sarà molto difficile riuscire ad impostare una operazione di successo. Pensare prima di agire. Possibilmente trovarsi dei partner di alto livello nello sviluppo delle proprie operazioni di web marketing in grado di dare un servizio che non si limiti a grafica e tecnologia. Ma su questo argomento ne parleremo più diffusamente in un mio prossimo articolo...

### Lavorare con le braccia

Ma la testa non è tutto... «Genius is one percent inspiration and 99 percent perspication»



(Thomas Alva Edison).

Costruire un successo passa attraverso un impegno costante e continuato. Il nostro brand può sfiorire in un attimo, specialmente se è ancora in fase di consolidamento. Può bastare un attimo di disattenzione, un errore, un colpo di sfortuna.

Lo scenario competitivo è in continuo fermento, là fuori da un momento all'altro possono entrare nuovi competitors molto decisi ed agguerriti, decisi a farmi la guerra e a spodestarmi dal mio ruolo di preminenza. E allora tocca continuare a lavorare, a costruire, ad inventarsi nuovi modo di soddisfare sempre meglio il nostro utente, di veicolare la nostra realtà...di mantenere sano e forte il nostro brand.

Anche i brand, come i prodotti, hanno un proprio ciclo di vita. A differenza dei prodotti, però, che si scontrano con evoluzioni oggettive nei gusti e nelle esigenze del pubblico; un buon brand (attraverso l'evoluzione e la 'attinenza' ai trend culturali) può crescere e prosperare 'nei secoli' – Coca Cola ha oggi compiuto i 113 anni di vita...

In questo contesto è ovvia la necessità di lavorare molto sull'aggiornamento del proprio sito e della propria "offerta". È indispensabile lavorare a fondo sul servizio; in una parola rendere il più soddisfatti possibili i clienti. Il cliente soddisfatto ritorna a far compere da noi e parla bene di noi ai propri amici.

Riassumendo: il nostro brand è come la nostra reputazione personale. La faccia ce la mettiamo noi. Se il mercato ci conosce e ci stima verrà a servirsi da noi.

La finestra strategica è ancora, in molti campi, aperta. Con buona volontà e fantasia ma soprattutto rigore e strategia, anche in Italia si possono oggi costruire dei Killer Sites. Il mercato li aspetta. Il nostro mare magnum nostrano sembra proprio povero di fari. Mi aspetto di vederne crescere, e molti, nel prossimo futuro.

- Roberto Venturini -

12 Per un interessante ricerca sulla capacità dei banner di creare brand image, si veda: <http://www.cyberatlas.internet.com/segments/advertising/effect.html>

13 <http://www.intimatebrands.com/press/1999/webcast.asp>  
[http://www.azreporter.com/internetnews\\_990205\\_secretwebcast.html](http://www.azreporter.com/internetnews_990205_secretwebcast.html)  
<http://www.techweb.com/wire/story/TWB19990204S0006>

14 Vedi <http://www.free-pc.com>

# Osservazioni sulla *New Economy*



Salvino A. Salvaggio  
Ph.D., Internet Market Analyst

«...every activity in a system finds its legitimacy in the fact that it is made possible through other activities of the same system.»

Luhmann Niklas

Dalla gestione della scarsità al trattamento dell'eccesso, l'economia cambia paradigma, lasciando nudi tutti i piccoli Re dell'opulenza vetero-industriale

La recente proclamazione della *New Economy*<sup>1</sup> in questi ultimi tre o quattro anni ha avuto quantomeno un merito. Essa ha reso noto che l'economia (sia classica che neo-classica, keynesiana, marginalista) non crede più di saper fornire descrizioni corrette di se stessa. Se si descrive la *New Economy* come un sistema di operazioni funzionali, ne consegue che le operazioni funzionali articolate mediante differenziazione (tra, da un lato, gestione della scarsità di risorse materiali o lavorative e, dall'altro, trattamento dell'eccesso di informazione), autonomizzandosi, si distinguono le une dalle altre nel tempo e nei metodi. Una tale differenza diventa però operativa attraverso la pura continuazione delle proprie operazioni.

Ma queste operazioni possono essere, all'interno del sistema economico, solo controllate, catalogate, osservate, se il sistema economico è capace di distinguere se stesso tra passato e presente<sup>2</sup>. Eclatanti illustrazioni potrebbero essere le pagine della "BoardRoom Briefing" nella

la rivista *Information Strategy* di novembre 1998 in cui il tema del futuro viene ripetuto fino alla nausea distinguendolo dal passato ma assicurando la con-

tinuità della razionalità economica all'interno di un sistema di pratiche segnato dalla riprodotte delle operazioni.

Partendo quindi dall'asserto che ogni sviluppo in un sistema economico viene reso possibile dal precedente realizzarsi di particolari eventi all'interno di questo stesso sistema economico, si riesce a focalizzare l'osservazione sulle rinnovate condizioni endogene di espletamento di tutta l'attività economica (condizioni che possono fare da premessa ad eventuali –ma difficilmente prevedibili– mutazioni future) distinguendole dagli eventi correlari in grado di influenzare prevalentemente altri ambiti della società.

Di conseguenza, nonostante risultati determinante costruire cultura (se non addirittura alfabetizzazione tecnologica) intorno al fenomeno Internet allo scopo di facilitare una crescente penetrazione dei nuovi media digitali nei vari comparti della vita quotidiana, questo appare scarsamente utile sia per aiutare l'osservatore a circoscrivere le problematiche relative alla nascita di una nuova forma di economia fondata sull'eccesso e non più sulla scarsità che per accelerare significativamente l'adozione di nuovi *modus operandi* all'interno di quelli che

► Salvino A. Salvaggio, dottore di ricerca (Ph.D.), ha svolto le sue ricerche in Italia, Belgio, Germania, USA, Canada e UK. Ha insegnato Teoria dei Sistemi di Comunicazione presso l'Università di Montreal, l'Università del Quebec e la State University of New York.

Utente di Internet sin dal 1984, è consulente da due anni e si occupa di analisi dei mercati business di Internet, nonché di *ecommerce strategy* e di *IP Business Process Re-engineering*. L'uso corporate delle ICT costituisce il punto focale delle sue consulenze. Da marzo 1998, è diventato evaluator nell'ambito del programma ESPRIT dell'Unione Europea.

potremmo definire gli “algoritmi di dispiegamento” dell’economia stessa. Fondamentale per capire gli sviluppi in atto dell’economia mondiale in seguito all’impatto prorompente dell’*Information & Communication Technology* sull’insieme delle pratiche economiche è pertanto osservare con estrema attenzione la serie dei cambiamenti avvenuti in questi ultimi mesi nelle attività più sensibili delle procedure aziendali ed in particolare quindi sui mercati delle forniture IT ai quali le aziende si rivolgono tanto per *outsourcing* che per acquisti di risorse tecnologiche e cognitive.

Sul fronte del lavoro, per esempio, l’Occidente si trova in una situazione drammaticamente paradossale in cui sacche di disoccupazione di notevole entità sui segmenti dell’economia produttiva e manifatturiera tradizionale nonché situazioni di estrema precarietà lavorativa e salariale convivono con realtà (tutt’altro che di nicchia) caratterizzate da un’offerta di competenze professionali marcatamente *inferiore* alla domanda, con conseguente aumento esplosivo delle retribuzioni.

La scarsità di risorse umane qualificate è diventata così preoccupante da spingere recentemente i governi del Canada e degli USA –di solito, estremamente restrittivi in materia– ad alleggerire le normative sull’immigrazione, autorizzando in via eccezionale l’aflusso da tutto il mondo di diverse decine di migliaia di lavoratori IT, programmatori, sistemisti, tecnici, matematici, analisti, amministratori di rete, ingegneri e consulenti specializzati per supplire alle carenze del mercato nord-americano. Per avere un’idea della forte tensione che regna nel mercato del lavoro IT all’interno dello spazio europeo, basti pensare al fatto che l’economia di un piccolo paese quale il Belgio (che conta poco più di 10,5 milioni di abitanti di cui circa 4.350.000 attivi occupati e non) sarebbe pronta ad assorbire in tempi rapidissimi oltre 10.000 “informatici” e ingegneri qualora ce ne fosse disponibilità sul mercato nazionale e internazionale... e questo nonostante l’ab-

bondanza sul territorio belga

di facoltà e scuole superiori a orientamento dichiaratamente tecnologico che da anni funzionano ad alto regime con il pieno di studenti.

Tuttavia, allo scopo di rendere evidenti le sole macro-tendenze che travagliano la *New Economy*, ci limiteremo a mettere sotto osservazione un altro grande comparto delle forniture aziendali che riteniamo indicatore pertinente e particolarmente significativo. Infatti, anziché fondare l’esame delle evoluzioni in corso sulle cifre *dedotte* da *previsioni* più o meno attendibili che settimanalmente vengono distribuite sul Web per illustrare il *trend* positivo che va assumendo il comparto dell’*e-business* senso lato, appare maggiormente affidabile un’analisi che si fonda non tanto su ciò che le aziende (e la famiglie) potrebbero fare e spendere nei prossimi 2, 3 o 5 anni bensì su ciò che le aziende stanno già effettivamente spendendo per coprire investimenti orientati a costituire nuovi canali di interfacciamento economico con l’esterno.

A fronte di ciò che Gartner Group definisce una “disoccupazione negativa” del 5% nelle risorse umane altamente qualificate sul mercato del lavoro IT in Europa (percentuale che raggiunge quasi il 9% in USA e Canada), si può notare anche un’incremento consistente nella spesa da parte delle aziende per l’acquisto di pacchetti software volti al supporto della pianificazione produttiva, al controllo analitico dei costi, allo snellimento delle reti distributive o all’implementazione di soluzioni di commercio elettronico. In quest’ultimo caso, il fatto che le aziende credano in un possibile futuro per i canali digitali di distribuzione viene illustrato non solo dalle dichiarazioni di intenzione dei manager<sup>3</sup> bensì soprattutto dall’aumento degli investimenti diretti per acquistare pacchetti di *commerce software*. Secondo Forrester Research, il mercato americano del *commerce software* è più che raddoppiato tra il 1997 e il 1998 dimostrando una relativa fiducia degli imprenditori nei confronti dell’avvenire economico che ritengono si possa sviluppare prevalentemente sul versante del digitale.

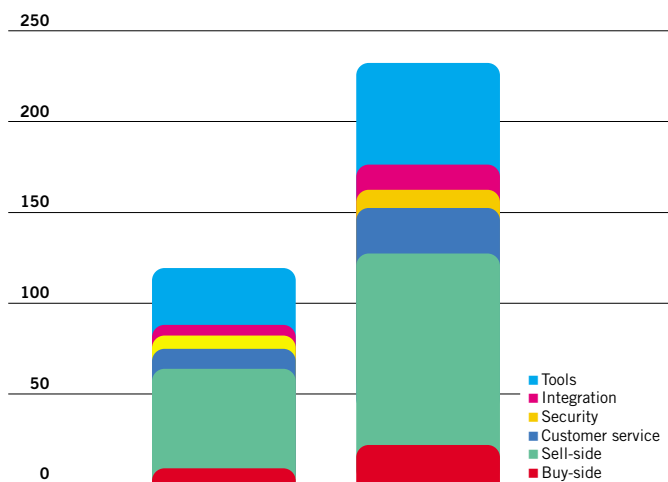
1 Webonomics, Internet Economy, Network Economy o Digital Economy, comunque la si chiami.

2 Luhmann Niklas, 1995, Osservazioni sul moderno, Roma: Armando Editore.

3 Vedi, per esempio, “Inside the Mind of CEO. The 1999 Global Survey Report” a cura di PriceWaterHouse & Coopers.

Mercato statunitense del Commerce Software (in milioni di dollari)  
Fonte: Forrester Research

	1997	1998
Buy-side	8	16
Sell-side	57	113
Customer service	11	25
Security	7	13
Integration	6	11
Tools	32	57
Totale	121	235



Un simile ottimismo è riscontrabile anche sul fronte dei pacchetti software volti ad assicurare il migliore *Enterprise Resource Planning* (ERP) possibile. Questi si stanno diffondendo a macchia d'olio non solo tra le grosse aziende che si affidano spesso a giganti quali SAP, Baan o Oracle, bensì anche tra le medie o addirittura medio-piccole imprese che possono ora adottare soluzioni ERP efficientissime costruite proprio in funzione delle particolari esigenze di realtà economiche dalle dimensioni ridotte<sup>4</sup>.

D'altronde, la recente tendenza a webbizzare questi prodotti ERP, oltre ad illustrare la posizione determinante che ha acquisito Internet nella pianificazione di nuovi prodotti e servizi, testimonia di un tentativo di ridurre la complessità dell'amministrazione, della gestione e della previsione ad un doppio livello: d'un lato webbizzare gli ERP aiuta a rinforzare e soprattutto a fluidificare i flussi di comunicazione, dall'altro la disponibilità di informazioni online permette all'azienda una maggiore adattabilità

rispetto all'insieme delle nuove legislazioni che si vanno progressivamente densificando ogniqualvolta è necessario integrare ulteriori regole internazionali alle specificità normative nazionali.

Lungi dal limitare i suoi effetti sull'organizzazione interna dell'azienda (sia unisede che multisito), la progressiva diffusione di ERP webbizzati prepara il terreno al diffondersi di nuovi paradigmi economici che finora erano stati quasi esclusivamente auspicati e quasi mai realizzati, ovvero i modelli di collaborazione verticale che possono dare vita alla tanto dibattuta azienda virtuale (o azienda estesa).

Come lo ricordava giustamente IDC in occasione di un recente convegno a Milano, i pacchetti software ERP rappresentano un settore in fortissima espansione non solo in quelle regioni geografiche in cui la penetrazione degli strumenti informatici è stata sempre alta (Stati Uniti, Canada, Scandinavia, Gran Bretagna, Giappone ecc.) ma anche in Italia dove il parco hardware e software rimane di estensione inferiore alla media degli altri paesi ad alta industrializzazione. Questa tendenza di mercato illustra la necessità da parte delle aziende di dotarsi di supporti informatici flessibili ed adattabili non solo alle problematiche contingenti alle quali ogni azienda deve confrontarsi nel corso della sua vita, ma anche ai rinnovati paradigmi organizzativi che si vanno diffondendo in seguito alle trasformazioni del business in generale sull'onda dell'introduzione di tecnologie dell'informazione estremamente efficienti nel trattamento rapido e completo dei dati aziendali.

Allo stesso modo, la progressiva sostituzione dei classici sistemi EDI dall'architettura proprietaria con tecnologie Internet/Intranet ([www.geis.com](http://www.geis.com), oppure [www.alchera.it](http://www.alchera.it)) dimostra l'esigenza delle aziende di integrare le procedure di raccolta e scambio dei dati in una rete unica in grado non solo di eliminare la duplicazione di operazioni di cattura delle informazioni ma anche capace di realizzare la condivisione di processi e metodologie business con l'intera catena del valore, interna e esterna. Il passag-

4 Ad esempio, il software AdApta — [www.soluzioni-sw.it](http://www.soluzioni-sw.it).

gio dalle tecnologie destandardizzate, limitate a nicchie ridotte se non a clienti unici, ai protocolli condivisi introduce nell'economia aziendale un fattore di dinamismo mai riscontrato prima : la possibilità per ogni impresa di interagire in tempo reale con l'insieme del sistema economico (fornitori, clienti, banche, intermediari, assicuratori, distributori, corrieri, ecc.). Questo precipita però l'azienda nel vortice dei dati che deve essere in grado di trattare senza tuttavia offrirgli la possibilità di costruire le proprie decisioni su esperienze passate che, in questo settore, proprio non esistono.

Queste chiare tendenze che si affermano nell'evoluzione delle voci di investimenti aziendali mettono in risalto il tentativo già avanzato di fare convergere vari protocolli e varie tecnologie di comunicazione e trasferimento dati in modo da garantire il massimo dell'ef-

ficienza a livello di trattamento unificato e non ridondante. Sarà senz'altro questa una delle maggiori conquiste della *New Economy*, ovvero la capacità di ridurre la complessità delle elaborazioni ricorrendo ad un insieme ridotto di protocolli semplici ma altamente articolati ed interfacciabili.

L'apparente impossibilità a gestire l'eccesso informativo viene quindi tenuta sotto relativo controllo per merito di una concettualità minimalista che permette ad architetture produttive molto sofisticate di funzionare su base di poche regole semplici ma precise. Ma se questo vale per le architetture più idonee a trattare i dati, nulla di così rassicurante può essere detto sulla quantità dei dati da processare che aumentano ben oltre le capacità di trattamento... rendendo imprevedibile non solo il futuro ma addirittura anche il presente.

· **Salvino A. Salvaggio** ·

# Seconda stella a destra, questo è un cammino...

Pepe Möder  
UUNET



Dopo aver diffusamente introdotto la

**Customer Care, siamo giunti**

**finalmente a dare risposte a due**

**domande: quali approcci**

**nell'orientamento al Cliente e come**

**si inquadrano i tool di Internet**

**all'interno delle relazioni one-to-one.**

*Finalmente ci siamo. Dopo tante peregrinazioni giungiamo a parlare di Customer Care & Internet. So in anticipo che con questo articolo attrarrò le ire dei puristi, i quali rifuggono da qualsiasi definizione, anche perché è più facile parlare qualcosa non caratterizzato da confini incerti. Ma penso sia importante chiarire, con chi ci legge, cosa intendiamo con le varie terminologie che utilizziamo. Penso sia, in fondo, un atto di responsabilità nei confronti del lettore. Per questo motivo vorrei definire cosa intendiamo con i vari termini legati all'orientamento aziendale al Cliente.*

un esempio banale, l'idea della garanzia *tre anni o 100.000 Km* proposta da una nota marca giapponese non solo forniva un servizio aggiuntivo ma comunicava anche l'elevata qualità del bene: se sono pronti a rimetterci di tasca loro per i primi tre anni, vuol dire che è fatta bene, altrimenti sarebbe antieconomico.

Iniziamo con un breve preambolo: un'azienda produce un bene, sia esso prodotto o servizio, per soddisfare un bisogno del mercato<sup>1</sup>. Il sistema di produzione post-industriale (o quello della società dell'informazione?) tende a non proporre più il bene nudo e crudo, ma a dotarlo di caratteristiche, intrinseche o estrinseche alla sua stessa natura che gli permettano di differenziarsi: le peculiarità del bene possono non essere sufficienti per determinare un acquisto: sia esso parte di un approccio business to business o business to consumer, il nostro Cliente

potrebbe preferire, a parità di caratteristiche intrinseche, un bene A ad un altro B per il solo fatto che il primo ha un servizio aggiuntivo o differente. Per fare

Dato però che anche questi servizi possono essere replicati (ormai qualsiasi marca automobilistica offre le garanzie anzidette. Alcuni oggi si spingono fino a 5 anni o 150.000 km), anche se in misura meno facile di quelli legati direttamente al bene e non soggetti a brevetto, un'ulteriore passo consiste nella fidelizzazione del Cliente, destinando a chi ripete l'acquisto una serie di servizi, prodotti, soluzioni non disponibili per l'acquirente *one shot*. In questo modo si riesce ad instaurare un dialogo continuativo con il Cliente, generando una solida base sulla quale contare e poter lavorare nel lungo periodo a dispetto delle fluttuazioni dei cicli economici.

Ci troviamo quindi di fronte a tre differenti

► **Pepe Möder**, Laureato a Milano con una tesi in Economia Aziendale sul marketing strategico in Internet, oggi si occupa del marketing di prodotto in UUNET, il primo ISP a livello mondiale, del gruppo MCI WorldCom.

In precedenza ha lavorato in I.NET, nell'ambito della marketing communication, dopo aver collaborato come consulente esterno per Arché, nella ricerca per la GDO, e con Nomos Ricerca - Gartner Group per il survey annuale di Assinform sul mercato dell'ITC.

È membro del Customer Support System Project (c2s.org) e collabora con l'Istituto di Statistica dell'Università Statale di Milano.

scelte legate alla cura del Cliente; cerchiamo di definirle.

La prima è rappresentata dalla **Customer Satisfaction**, con cui intenderemo la soddisfazione del Cliente dovuta a tutti quei servizi, più o meno legati in maniera diretta al prodotto, che ne possono caratterizzare in tutto o in parte l'utilizzo e ne aumentano il valore percepito, permettendo di differenziarlo da quelli della concorrenza. La possibilità di cambiare la mascherina del Nokia 5110 risponde ad una precisa esigenza da parte dei suoi utilizzatori di differenziare il proprio oggetto, non più ormai considerato come un apparecchio per comunicare, ma come un accessorio di abbigliamento.

La **Customer Care** è rappresentata da quell'insieme di servizi, che non fanno direttamente parte del prodotto in quanto non sono legati al bisogno che esso si propone di soddisfare, ma ne migliorano/facilitano l'utilizzo nel lungo periodo e incrementano la percezione qualitativa. Oltre al già citato esempio delle garanzie automobilistiche, un altro ci è dato dal servizio 190 di Omnitel, l'assistenza Clienti del secondo fornitore italiano di telefonia mobile. È interessante notare come in questo caso vi sia un rapporto molto più stretto con il Cliente, a partire dalla presentazione dell'operatore (*Buongiorno sono Andrea. In cosa posso esserle utile?*), per arrivare ad informazioni non legate al servizio offerto da Omnitel, ma al cellulare in dotazione, o a servizi dati da terzi (SMS Internet Gateway<sup>2</sup>)

La **Customer Loyalty** infine prende in considerazione le strategie di lungo periodo che permettono di instaurare un rapporto di fiducia con il Cliente ed aumentarne la fedeltà al prodotto o al brand, prevalentemente attraverso un approccio di marketing relazionale.

Un esempio ci potrebbe essere dato dai numerosi servizi messi a disposizione di chi è socio di American

Express. Più è lungo il periodo di associazione, più i vantaggi sono sensibili, potendo usu-

fruire, ad esempio di particolari lounge dotati di tutti i comfort, in alcuni aeroporti internazionali.

Ovviamente tutte le definizioni, non sono mai assolute, poiché non riescono a soddisfare tutte le sfumature che si attribuiscono ad un concetto. E, ovviamente, non pretendo assolutamente che lo siano quelle sopra elencate. Penso però sia utile, per il proseguimento della discussione e l'apertura di un dialogo a lungo termine, utilizzare concetti comuni (almeno da parte mia:-)

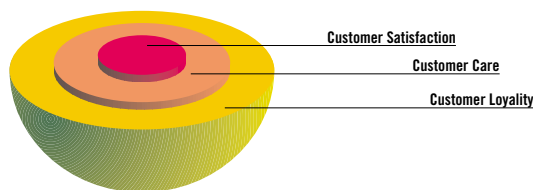


Figura 1 Applicazione strategica dell'orientamento al Cliente

Come mostrato in fig.1, un'azienda può scegliere differenti gradazioni di approccio al Cliente, sempre più coinvolgenti e, quindi sempre più dirette alla comunicazione *one-to-one*. I due estremi di questo approccio si sintetizzano da una parte nel mass market, dall'altra nel marketing relazionale con ogni singolo Cliente<sup>3</sup>. La figura tende a mostrare come più ci si sposta da una azione sul prodotto verso una relazione con il Cliente, maggiore sarà il grado di coinvolgimento sia in termini di risorse organizzative che di tempo dell'azienda.

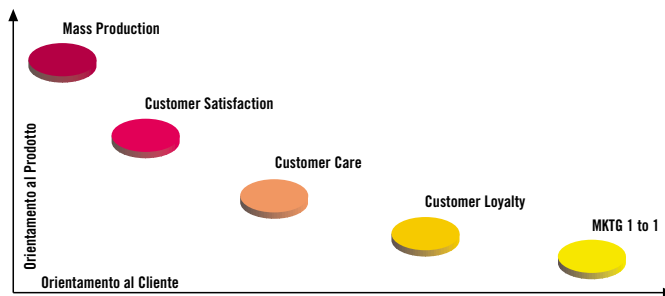


Figura 2 Trade-off dell'orientamento strategico

Vale la pena sottolineare come il fattore tempo gioca un ruolo molto importante sulla scelta dell'approccio: i risultati più immediati si hanno ovviamente con l'orientamento al pro-

1 A tale proposito può essere utile (ri)leggere l'articolo di Roberto Venturini *Soddisfare i bisogni ed esaudire i desideri*, apparso sul numero scorso di *WMT* a pag.14.

2 Gli SMS, o Short Message Service, sono brevi messaggi di testo che possono essere inviati da e per telefoni cellulari. Un ottimo servizio, gratuito, di invio SMS attraverso Internet è all'indirizzo: <http://www.mtn.co.za/>.

3 Uno dei maggiori esponenti della corrente del marketing one-to-one è sicuramente il gruppo Peppers and Rogers. Risorse di indubbio valore possono essere lette nel loro sito Web, all'indirizzo: <http://www.1to1.com>.

4 In questi casi varrebbe la pena calcolare l'LTV (LifeTime Value), ossia il valore prodotto da un Cliente durante il suo intero ciclo di vita.

dotto, mentre l'instaurazione di una relazione richiede molto più tempo<sup>4</sup>.

**Come e quanto può servire Internet per un approccio strategico orientato al Cliente?** Molto più di quanto si possa immaginare. Partendo dall'idea che per soddisfare i propri Clienti è indispensabile conoscerli, Internet permette di creare ad un costo accettabile una relazione duratura e di lungo respiro, attraverso la quale poter imparare i gusti, le preferenze e le opinioni dei proprio Clienti, oltre ad apprendere e correggere eventuali propri errori.

Sento già chi mi accusa di aver scoperto l'acqua calda. È assolutamente vero: le considerazioni che a valle nascono da questa discussione sembrano persino banali, superate dall'incessante procedere della tecnologia. A monte però ci sono scelte differenti: non tutte le imprese sono in grado di vendere direttamente via Internet. Ci vogliono risorse, e non sono poche. In alcuni casi l'investimento potrebbe essere più elevato che non l'apertura di un'analogia iniziativa commerciale attraverso punto vendita tradizionale (vedi i supermercati virtuali, peraltro oggetto di un'interessante discussione su MKTK<sup>5</sup>).

Viceversa con Internet possiamo creare dei canali di comunicazione molto stabili, che nel medio-lungo periodo – ma a volte anche nel breve – generano revenues.

**Cosa è dunque più importante: conquistare un Cliente o vendere un prodotto?** La vendita via Internet, il cosiddetto commercio elettronico, è un servizio facilmente replicabile e può essere molto rischioso per la maggior parte delle imprese: l'organizzazione che sta dietro a quei pochi siti che oggi generano utili è enorme e non si improvvisa. Pensare di poter aprire un mall virtuale (come il 75% dei consulenti fa) o semplicemente un negozio online (il 75% degli utenti) non è un'operazione semplice e, attualmente non fa guadagnare. Diversamente, l'arti-

giungere un segmento molto preciso di appassionati. Sicuramente non lavora per la quantità, dato che ogni pezzo è a tutti gli effetti unico.

Considerando i tool fondamentali di Internet per la comunicazione, possiamo vedere, come riportato nella matrice sottostante, come questi possano essere diversamente impiegati nell'ambito di una strategia orientata al Cliente.

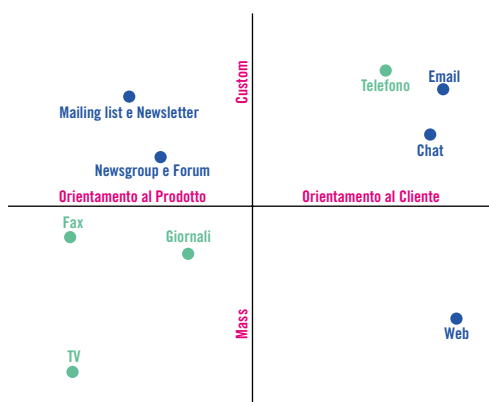


Figura 3 Matrice

Se messi a confronto con i principali tradizionali mezzi di comunicazione, vediamo come questi ultimi siano caratterizzati da una minore flessibilità comunicativa; nel caso del telefono, pur essendo un mezzo sicuramente molto adatto ad una relazione one-to-one, soffre di due difetti rilevanti: il costo elevato e la localizzazione geografica, intesa questa come legata al fuso orario e agli orari lavorativi.

Se ne deduce, quindi, che la mail, anche nelle sue applicazioni di "massa", sia lo strumento più adatto; gli altri tool possono essere considerati un supporto o un'applicazione maggiormente estensiva del singolo messaggio via mail. Tutte queste soluzioni, a parte il web, sono incomparabilmente economiche rispetto ai tradizionali mezzi di comunicazione: NUA<sup>7</sup> invia a 125.000 lettori, ogni settimana la propria newsletter. Volendo, questa operazione si potrebbe fare con 5 milioni di investimento. Quanto ci costerebbe parlare settimanalmente con un uguale numero di utenti, non necessariamente oggi nostri Clienti, appartenenti al nostro target?

• Pepe Möder •

<sup>5</sup> MKTG è la lista "viva" del marketing su Internet, sul quale è ultimamente apparso un thread sugli investimenti necessari all'apertura di un supermercato online. Per ulteriori informazioni: <http://www.mktg.it>.

<sup>6</sup> [www.pipe.it](http://www.pipe.it). Un altro sito segnalato durante una discussione in una mailing list; questa volta si trattava di IMLI (<http://www.imli.com>).

<sup>7</sup> NUA è un istituto di ricerca irlandese che pubblica una newsletter settimanale sulle ricerche di mercato relative ad Internet, riprendendo tutti i lanci stampa, report, presentazioni di un numero elevato di società di ricerca. Attorno a questo servizio promuove e pubblica anche informazioni relative alla propria offerta.

giano che vende le pipe via Internet<sup>6</sup> utilizza la rete come mezzo per rag-

# Indagine NetBanking

Emanuele Dainesi  
Area Banche e Finanza



## I clienti bancari si raccontano online

### Parte 2ª — banks in the corner

*Continua anche questo mese la presentazione dei risultati dell'indagine NetBanking. Spero che quanto raccontato nella "scorsa puntata" possa essere stato interessante e utile, ma soprattutto "nuovo" rispetto alle tante indagini che si aggirano oggi nelle riviste e on line sul tema Internet. Da questo mese troverete anche in # Area NetBanking ] <<http://www.wmtools.com/nb/>> torte, grafici e approfondimenti proprio all'interno della divisione dedicata all'indagine sulla clientela. Quindi buona navigazione e buona lettura (aspetto commenti e impressioni naturalmente anche attraverso la Newsletter "NetBanking Letter 2 Friends" a cui potete accedere attraverso il nostro sito).*

### Tanti utenti ognuno a dire "la sua"

Tanti utenti che si sono sentiti liberi di esprimere il proprio personale punto di vista, ecco quello che è successo sul sito di Web Marketing Tools a partire dal febbraio 1998. L'obiettivo di questo lavoro di raccolta di *point of view* sul tema *NetBanking* era a dire il vero quello di testare on line i principi ispiratori del nuovo *Internet marketing bancario* di cui tante volte abbiamo parlato negli articoli di questa rivista. Ci siamo ritrovati a gestire le opinioni di circa 800 utenti che dicevano la loro su come vorrebbero la loro banca su Internet. L'idea era semplicissima: dato che pensiamo di sapere quali servizi a valore aggiunto le banche potrebbero fornire, allora perché non chiediamo agli utenti stessi cosa ne pensano.

Ma perché così tante persone hanno voluto rispondere al questionario? Sinceramente anche per me il risultato è stato interessantissimo e un po' sorprendente. Sono giunto dopo aver letto le risposte di tutti (ma proprio di tutti quanti) alla conclusione che il motivo è per la verità molto molto semplice: ogni volta che riusciamo a tracciare un po' meglio la rotta per stare con successo on line, facciamo un passo avanti per una migliore comprensione degli sviluppi della rete. Questa è una sensazione condivisa on line ed il senso della partecipazione ad un progetto comune coinvolge tutti coloro che ne prendono parte. Ognuno si sente artefice con il suo piccolo contributo di questo successo finale (sia le banche che gli utenti) e per questo accetta di buon grado di offrire il suo punto di vista per creare una sorta di "conoscenza condivisa e accettata" (vi ricordate gli studi di Pierre Levy sul tema dell'in-

telligenza collettiva, ... beh siamo in quel campo).

L'indagine NetBanking si è proposta in fondo proprio questo obiettivo (certamente elevato), diventare una buona base di lavoro per "tratteggiare" dei *trend* di sviluppo futuri per la banca virtuale; e farlo insieme a chi la banca virtuale la usa (o la dovrà usare a breve) davvero. Un'altra motivazione che ritengo degna di nota sta nel fatto che oltre all'innato senso di interattività che Internet procura ai navigatori dopo un po' di tempo che sperimentano il *Netsurfing*, le banche sono effettivamente in grado di poter fare di più sul terreno della banca virtuale e gli utenti ce l'hanno semplicemente detto. Il merito di questa indagine, se mai gliene potremo riconoscere qualcuno, sta nel fatto che partita come "**studio sulla domanda**" dell'Internet banking, si è rilevata la prima occasione, creata in Italia sul web, per i clienti bancari di dire la loro e così è stato. Lo volevano fare e hanno trovato il modo di farlo, semplicemente abbiamo avuto la fortuna di anticipare un trend che certamente si affermerà di qui a breve tempo, quello di coinvolgere gli utenti stessi direttamente negli affari delle banche.

Siamo andati sul sicuro, è bastato seguire le indicazioni teoriche che hanno spinto J. Pine a parlarci del concetto di *learning relationship* e noi non abbiamo fatto altro che cercare di attuarlo concretamente<sup>1</sup>. Bene, l'impresa bancaria dovrebbe imparare ad usare di più questo strumento di fidelizzazione, non solo sulla propria clientela ma anche su quella altrui, se desidera capire di più e meglio un mercato che cambia "giornalmente". *Learning relationship* significa far sì che sia possibile evolvere la propria offerta insieme agli utenti stessi, che di quella offerta sono poi i destinatari. Come potrei soddisfarvi di più e meglio?

» Emanuele Dainesi è appassionato del tema Banca e Internet. Attualmente è Responsabile dell'Area Banche e Finanza di *Web Marketing Tools* per la quale ha ideato l'indagine NetBanking sugli utenti bancari in Rete. Ha collaborato con il Prof. Walter Giorgio Scott presso Centrimark (Centro di Ricerca sul Marketing dei Servizi Finanziari) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano; dove si è occupato tra l'altro della realizzazione di un volume sul Commercio Elettronico in via di pubblicazione. È docente di Internet Marketing e nuove tecnologie della comunicazione presso alcune società di formazione. Si è laureato con una tesi sull'Internet Banking dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino e ha successivamente lavorato con Gemini Consulting e Bull Italia.

che trova risposta genera un passo avanti per la realizzazione di servizi migliori e più efficaci.

Oggi, Internet permette che questa prospettiva, solo pochi anni fa "futuristica", possa trasformarsi nella quotidianità per molte realtà bancarie e finanziarie. Fare quello che i gli utenti chiedono di fare, o meglio, anticipare i bisogni latenti e i desideri inespressi, per tanto tempo è stato l'obiettivo di molte campagne di marketing anche bancarie. Può essere realizzato davvero, grazie ad uno strumento di "pura interattività" che bisogna imparare a gestire: il marketing della domanda realizzato via Internet.

## Questionario Clienti

– le risposte alle domande su **timing, utility e interaction**

**3 In quale periodo della giornata sareste più comodi a gestire online il rapporto con la Vostra Banca? (sono possibili risposte multiple)**

- Durante la mattina
  - al lavoro
  - a casa
  - Nelle pause pranzo
- Durante il pomeriggio
  - al lavoro
  - a casa
- Alla sera
- Dopo le 24.00
- Altro (specificare)

Visti i costi piuttosto elevati della telefonia, non desta alcuna sorpresa il fatto che tre quarti del campione interrogato sia propenso ad interagire online con la propria banca alla sera, da casa. Si sa infatti che dopo le 18.30 in Italia la "famigerata" TUT – Tariffa Urbana a Tempo - scatta ogni 6 minuti e 40 secondi e ciò permette di navigare sufficientemente in pace rispetto alle prime ore della mattina quando, pur con collegamenti più veloci, uno scatto viene addebitato ogni 3 minuti circa.

Interpretati poi alla luce dei risultati emersi anche dall'ultima domanda, in cui si chiedeva se l'utente vuole interagire con la propria banca principalmente in qualità di *privato* o come *impresa*, non sorprende che la modalità più selezionata sia proprio quella della fruizione del NetBanking dall'ambito privato.

Va detto, comunque, che il numero piuttosto elevato di persone che dichiarano di voler interagire con la banca al mattino o al pomeriggio da lavoro indicherebbe il desiderio degli utenti di ridurre un po', qualora possibile, il peso della propria bolletta telefonica riversando i costi del NetBanking in questo caso sull'Azienda. Ciò nonostante gli aspetti legati al legittimo desiderio di riservatezza sulle destinazioni delle proprie "navigazioni".

Ma il NetBanking esercitato dal posto di lavoro è raramente possibile, poiché meno del 40% delle aziende italiane ha una connessione ad Internet e solo pochissimi dipendenti di ognuna di queste può accedervi. Chi dispone in ambito professionale di connessione stabile o dinamica non disprezza affatto il ricorso ai servizi di NetBanking dalla sede lavorativa (che di solito non addebita i costi di telefonia ai singoli dipendenti). Questo è senz'altro dovuto al tentativo degli utenti italiani di ridurre il costo privato di accesso ad Internet (il 37.3% del campione considera che i costi di connessione sono ancora troppo elevati - vedi tre domande più avanti).

Dunque possiamo concludere che l'utente bancario della rete vuole sistemare le operazioni finanziarie quotidiane collegandosi dal posto di lavoro - indifferentemente di mattina o pomeriggio (circa 73% punti percentuali) - nella stessa misura con cui è disposto a farlo da casa ma in pantofole e solo alla sera (ancora un 73% di consensi), quando la bolletta è meno cara. Ancora meglio poi se la navigazione avviene in entrambi i momenti. Possiamo infatti affermare con una certa sicurezza, che pur navigando "dall'ufficio" l'utente di Internet difficilmente rinuncerà a navigare alla sera, tutto al più suddividerà la sua giornata tra gioco (*netsurfing*) e affari (*goalsurfing*).

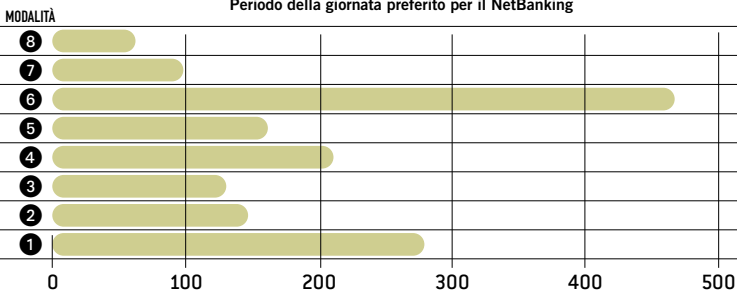
Un importante concetto che caratterizza infatti i modelli di comportamento in via di affermazione tra i navigatori della rete, è quello dell'*apprendimento*. Nel Web si possono sperimentare in sostanza due tipologie di navigazioni: il cosiddetto *netsurfing* o esplorazione "ludica" della rete, con scopo prioritario l'accrescimento dell'esperienza e delle capacità di navigazione; e il più razionale *goalsurfing* rivolto invece al soddisfacimento di ricerche di contenuti con finalità precise, spesso legati al dominio professionale del navigatore.

MODALITÀ	FREQUENZE	PERCENTUALI
1 Durante la mattina al lavoro	282	44.20
2 Durante la mattina a casa	151	23.67
3 Nelle pause pranzo	130	20.38
4 Durante il pomeriggio al lavoro	212	33.23
5 Durante il pomeriggio a casa	163	25.55
6 Alla sera	467	73.20
7 Dopo le 24.00	100	15.67
8 Altro	62	9.72

non risposte = 10, pari a 1,54% dell'intero campione.

E i nottambuli? Per la verità sono ancora un po' pochissimi... ma sono certo che questa percentuale è destinata a crescere con l'avvento delle nuove generazioni, già abituate a *chattare* e a visitare i *newsgroups* della rete fino a notte fonda.

Periodo della giornata preferito per il NetBanking



#### 4 Pensate che gestire la Vostra situazione finanziaria via Internet possa essere utile per:

- Risparmio di tempo
- Risparmio di costi
- Servizio più completo (risposte più esaurienti, velocità ottenimento fidi ecc.)
- Servizio più efficiente (non avere problemi allo sportello, semplicità di utilizzo, poter rielaborare i dati su pc ecc.)
- Altro (specificare)

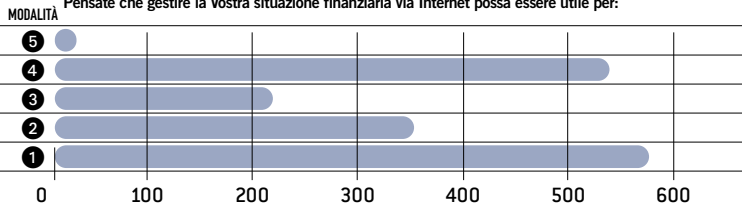
Se più del 90% del campione ritiene che interagire con la propria banca tramite Internet rappresenti un risparmio di tempo, ciò significa che questo stesso 90% del campione considera che le tipologie tradizionali del rapporto con la banca (andare allo sportello, fare talvolta la fila, dover spiegare all'impiegato che informazione o operazione si desidera, aspettare che l'impiegato fornisca le informazioni e realizzi l'operazione, ecc.) sono una perdita di tempo! Inoltre, poiché l'84.5% del campione auspica un miglioramento dell'efficienza potendo trattare in privato, via NetBanking, i dati relativi al proprio patrimonio sorgono sinceri dubbi sui livelli di efficienza percepita dal servizio espletato allo sportello.

MODALITÀ	FREQUENZE	PERCENTUALI
1 Risparmio di tempo	575	90.41
2 Risparmio di costi	348	54.72
3 Servizio più completo (risposte più esaurienti, velocità ottenimento fidi, ecc.)	212	33.33
4 Servizio più efficiente (non avere problemi allo sportello, semplicità di utilizzo, poter rielaborare i dati sul proprio computer, ecc.)	538	84.59
5 Altro	19	2.99

non risposte = 12, pari a 1,85% dell'intero campione.

Dalla lettura analitica di queste risposte è possibile rendere espliciti i mutamenti che stanno intercorrendo nel contesto sociale e nelle logiche commerciali che i *decision makers* del settore bancario e finanziario devono quotidianamente affrontare. Infatti, tutto sta ad indicare che è in atto un doppio cambiamento: 1) il rapporto amministrativo con la banca viene considerato migliore dopo la riduzione della presenza fisica e del supporto cartaceo in seguito all'introduzione di un media informatico per la comunicazione e a disposizione diretta dell'utente; ma soprattutto 2) l'utente smette progressivamente di interagire con la sua banca in base alla sola fiducia e da maggior rilievo al tempo che spende. Questo, in altri termini, sancisce il progressivo passaggio dalla modalità *trust* alla modalità *fast* nel rapporto tra utente e banca; e quindi illustra uno dei motivi della maggior volatilità della clientela, più facilmente disposta oggi a cambiare istituto bancario rispetto a 10 anni fa. Anche il fattore *risparmio dei costi di gestione della propria situazione finanziaria* riveste un ruolo estremamente importante in questa dichiarazione di utilità dei servizi di banca virtuale fatta dagli utenti. Ne parleremo più approfonditamente tra poco. Raccogliere questo dato ci è servito però per giustificare da subito la ben chiara coscienza espressa dagli utenti sul fatto che andare in banca via Internet sia non solo "comodo" ma anche "vantaggioso".

Pensate che gestire la Vostra situazione finanziaria via Internet possa essere utile per:



#### 5 Come valutereste uno "sportello virtuale" per la comunicazione in tempo reale con i responsabili della Vostra Banca?

inserire qui i vostri commenti...

#### Come e per cosa lo utilizzereste?

- Reclami
- Presa appuntamenti per apertura c/c, accensione mutui (in generale per svolgimento pratiche)
- Comunicare con i responsabili
- Altro (specificare)

Alla domanda sulle possibilità per gli utenti di avere a disposizione una sorta di canale privilegiato per la comunicazione con la banca (rappresentato appunto dalla rete), le risposte sono state praticamente unanimesi. L'interesse di poter interloquire "a livello alto" con il proprio istituto grazie all'uso di Internet, emerge in modo deciso dalle percentuali di risposta.

MODALITÀ	FREQUENZE	PERCENTUALI
1 Migliorerebbe i rapporti interbancari	6	1.29
2 È una prospettiva estremamente valida e utile	396	85.16
3 Ciò dimostrerebbe la capacità da parte della banca di operare secondo logiche di sicurezza e rapidità di risposta e conferma	26	5.59
4 Dovrebbe essere il futuro del rapporto banca-cliente	8	1.72
5 Ne sono indifferente	27	5.81
6 Dovrebbe essere utilizzato in modo complementare agli sportelli	26	5.59

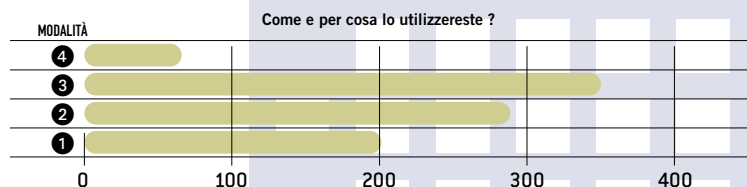
non risposte = 183, pari a 28,24% dell'intero campione.

Va detto però che probabilmente l'utente non crede al fatto che le banche abbiano un sincero interesse ad implementare questo tipo di interazione (vi ricordate il mio amico che temeva i pomodori parlando direttamente con gli utenti?) e forse in certi casi vedono giusto. Un modello di banca che sia realmente "vicina al mercato" non viene ancora percepito come davvero attuabile dai più e ciò porta la maggioranza ad affermare che la prospettiva è estremamente valida e utile, ma probabilmente non verrà attuata a breve da parte degli istituti. Solo alcuni attribuiscono a questa strategia il "primato in stile" per i futuri rapporti tra banca e cliente, riconoscendo che ciò porterebbe ad un deciso miglioramento della relazione interbancaria dimostrando la capacità del mondo finanziario di operare secondo logiche "nuove". La poca convinzione comunque di trovarsi a che fare con banche disposte a mettersi intorno ad un tavolo per discutere i reali problemi degli utenti porta una percentuale consistente (il 5.81%) ad essere indifferente a strumenti di interattività creati dalle banche. Quasi come a dire che "tanto alla fine è sempre la stessa storia ... non veniamo ascoltati e cercano di rifilarci i soliti prodotti". Infine mi sembra molto interessante il dato che un

tale tipo di *web marketing audit tool*, quale quello di uno sportello per interagire con l'utenza via Internet, dovrebbe essere affiancato in tutto e per tutto all'operatività delle filiali, nel tentativo di risolvere più agevolmente le problematiche di *front office* della banca.

MODALITÀ	FREQUENZE	PERCENTUALI
1 Reclami	202	36.66
2 Presa appuntamenti per apertura c/c, accensione mutui (in generale per svolgimento pratiche)	292	52.99
3 Comunicare con i responsabili	353	64.07
4 Altro	66	11.98

non risposte = 97, pari a 14,97% dell'intero campione.

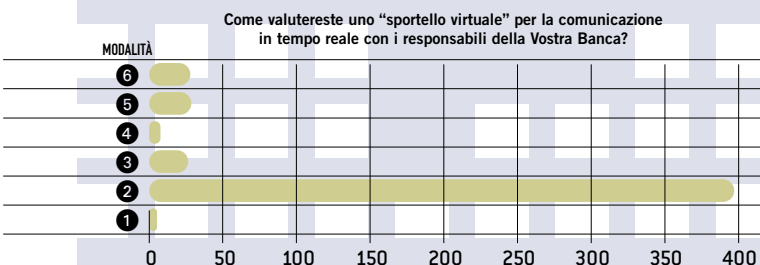


Ciò non significa che l'utente cerca a tutti i costi una sorta di *ombudsm* in questa tipologia di servizio, quanto piuttosto una forma di privilegiato contatto con le persone che nella banca contano davvero, quei vertici del marketing a cui alle volte si vorrebbe dire ciò che serve. Certo anche l'area reclami rimane "forte" e ciò deve fare pensare ad una certa situazione di insoddisfazione diffusa tra l'utenza bancaria. Risalta però, su tutti, il dato relativo all'interesse a prendere appuntamenti tramite la rete, per la fornitura dei servizi più comuni come ad esempio l'apertura di un conto corrente.

Tutto ciò nella convinzione che una banca in grado di fornire un servizio di prenotazione di questo tipo sia anche capace di mettere a disposizione alcuni tra i suoi migliori consulenti, che possano non solo mettere il cliente a suo agio ma anche preparare per lui la migliore accoglienza possibile. Ciò significa anche stilare tutte le pratiche che possano facilitare l'interazione con l'utente ed eventualmente limitarlo ad una "visita di cortesia" in filiale per apporre le dovute firme. Anche questo aspetto un domani con l'avvento della firma elettronica potrà essere superato con soddisfazione di tutti. Abbiamo visto che in Italia la Nuova Banca di Credito di Trieste si è attrezzata proprio per seguire questa strada e a quanto sembra dai dati che qui emergono, la cosa è particolarmente gradita dalla clientela di Internet.

continua il prossimo mese ... ;-)

- Emanuele Dainesi -



# Fre [ Pillole di libero pensiero ] e

Luca Burei  
Amministratore Unico WENS - Marketing Digitale

## E se domani cambiasse tutto?

Qualche anno fa a parlare di *Internet per le aziende* si rischiava di essere equiparati a quei patetici personaggi che vedono in qualsiasi avvenimento, sia pure l'aumento dell'acne nella popolazione giovanile, la prova scientifica dell'esistenza di una razza diversa da quella umana. Opinionisti, esperti, manager e, perfino, l'*enfant prodige* dell'informatica, Bill Gates, mostravano uno scetticismo più o meno benevolo nei confronti delle tesi innovative ed un po' utopistiche dei precursori dell'economia digitale.

Negroponete ipotizzava, per l'inizio del nuovo millennio, che ogni casa avrebbe avuto il suo collegamento ad Internet. Come al solito, i guru fanno dell'ottimismo un argomento di vendita. Eppure, anche se siamo ben distanti da quella realtà, le cifre parlano di un aumento della popolazione digitale dai miseri tre milioni del 1993 ai 450 milioni del 1999 e, soprattutto, di un mercato digitale valutato sui 3 milioni di

dollari per l'anno in corso con una crescita esponenziale che dovrebbe portarlo all'iperbolica cifra di 31 milioni di dollari entro il 2003.

Le indagini, analisi, ricerche, previsioni di trend sullo sviluppo della rete mi ricordano una frase che lessi nella sede della Philip Morris:

*“È scientificamente provato che il fumo è la maggior causa di indagini statistiche”.*

Chi considera la comunicazione interattiva come uno dei settori a maggior tasso di sviluppo compie un errore di prospettiva: è la meta-comunicazione interattiva, cioè la comunicazione della comunicazione. Nei primi tempi, quando andavamo dai clienti per spiegare loro che il nuovo medium avrebbe offerto impensabili opportunità per le aziende, ci sentivamo come Cristoforo Colombo al cospetto della Regina Isabella: sapevamo che le Indie si potevano raggiungere anche andando

ad occidente, ma non potevamo addurre alcuna prova.

E per convincere i nostri interlocutori non dico ad affidarci la Nina, la Pinta o la Santa Maria, ma una semplice barchetta con la quale iniziare il nostro viaggio, ci affidavamo all'idee, alla creatività, all'intuizione e confidavamo spesso in un'apertura di credito pressoché incondizionata. Un investimento su Internet faceva parte del trascendente e non dell'immanente.

Ora, invece, abbiamo esperienza, analisi, letteratura con le quali supportare la nostra convinzione e ce le portiamo appresso come se fossero la combinazione indispensabile per aprire il forziere del budget. Non ha importanza se l'esperienza è di pochi anni, se le analisi sono spesso contraddittorie, se la letteratura, quella seria, ha più punti interrogativi che punti esclamativi. La loro funzione deve essere rassicurare con i numeri e non creare ansia con i dubbi.

Dalla nostra parte, infine, è giunta anche la cavalleria tecnologica,

> Luca Burei (1963) ha iniziato ad occuparsi di Comunicazione durante i suoi studi universitari, collaborando con alcuni Centri Studi della Comunità Europea. Dopo una breve esperienza come Responsabile di Uffici Stampa, è stato per molti anni Account Director di una agenzia di marketing. Ha fondato e attualmente dirige la WENS, una struttura dedicata al Marketing Digitale. Nel 1995, insieme ad alcuni professionisti del Marketing e della Pubblicità, ha fondato INTERACTA - Associazione Italiana della Comunicazione Interattiva - di cui è vice-presidente. Collabora con riviste specializzate nel mondo della promozione ed incentivazione ed è l'autore di un libro dal titolo: "Baby marketing: come mia figlia cambierà il mercato" (Castelvecchi Editore). Luca ha una moglie, due figlie, tre PC, due cellulari ed un sax appena comprato. Sta cercando disperatamente il modo per potersi trasferire nell'isola di Maui, alle Hawaii, a scrivere e godersi la vita.

## al di fuori di ogni schema

sempre più disponibile a fornirci soluzioni per i nostri problemi. Progetti inimmaginabili appena 24 mesi fa, sono già online per stupire tutti con i loro effetti speciali. La materia diventa sempre più complessa. Un tempo bastava un ragazzino con conoscenze di html e grafica per potersi presentare sul mercato. Ora sono necessarie figure professionali nuove, spesso per aumentare la professionalità del proprio servizio, a volte per giustificare i costi di un progetto.

Leggendo alcuni biglietti da visita che mi sono capitati sotto mano ultimamente, con definizioni ardite di posizioni inutili e definizioni inutili di posizioni ardite, mi è ritornato in mente quanto scritto su una targhetta posta all'angolo di un box in un openspace di una multinazionale americana:

*Chief Assistant  
of the Assistant Chief*

Ho invano domandato quale fosse la sua funzione.

Il bisogno di referenzialità e, soprattutto, la sempre maggior consapevolezza che il medium non è così semplice da gestire come, per giustificati motivi, avevamo ottimisticamente esclamato agli albori della nostra breve esperienza digitale, hanno prodotto una mutazione traumatica del mercato.

Sento, con sempre maggior frequenza, il timore degli operatori del settore, siano essi impegnati sul fronte tecnologico o sul fronte della comunicazione e del marketing, per la crescente difficoltà nel riuscire a mantenersi competitivi ed aggiornati. Lo spauracchio della dominazione straniera, cioè dell'ingresso sul mercato di quelle realtà principalmente d'oltreoceano che hanno dalla loro investimenti e know-how giustificati da un mercato esponenzialmente maggiore del nostro, crea non poche preoccupazione a quelle piccole strutture che vedono in pericolo l'artigianalità del loro servizio in favore di una globalizzazione dell'offerta e che porterà, immancabilmente, alla loro progressiva scomparsa. E le poche strutture nostrane di una certa rilevanza vivono la schizofrenia dell'orgoglio di poter essere l'obiettivo di un'acquisizione e la delusione di essere soltanto, più o meno consapevolmente, una lontana provincia dell'impero.

D'altronde, sento anche dire che la strada per sopravvivere all'evoluzione del nostro settore ci porta obbligatoriamente ad un bivio: cercare una nicchia ed occuparla o stringere accordi di vario tipo con quelle realtà che hanno già una presenza importante nel mercato. Chi

non sceglierà è destinato a sparire.

A parte il fatto che sono perplesso sulla possibilità di sopravvivere in un mercato di nicchia, tenuto conto che l'intero mercato italiano è attualmente una nicchia, credo che ci stiamo comportando come quei viandanti preoccupati più della strada che percorrono che della meta a cui devono giungere.

### **E se domani cambiasse tutto?**

Se domani le nostre poche certezze venissero ribaltate, se la nostra esperienza non contasse nulla, se i nostri investimenti dovessero essere rimessi in discussione, se Internet sparisse rimpiazzato, per esempio, dalla trasmissione del pensiero? Nascerebbero piccole strutture, formate da un ragazzino emulo di Uri Geller che si presenterebbero sul mercato spiazzando i vecchi dinosauri della comunicazione digitale. Questi ultimi, dopo aver deriso, dapprima, e sottovalutato, poi, il fenomeno, si metterebbero all'opera per ristabilire il dominio del mercato, dividendolo con le nuove realtà.

E chi sopravviverà?

Gli stessi che sono sopravvissuti quando un nuovo media ha spiazzato quello tradizionale. Quelli che hanno idee, intuizioni, creatività. Piccoli o grandi che siano.

- Luca Burei -