

# STRATEGIC INSIGHT

da **Web Marketing Tools®**

FEBBRAIO

38

- ▶ **Strumento *old* per successo *new*.**  
Utilizzare la matrice input-output per valutazioni di business  
[ Alberto Casagrande e Salvino A. Salvaggio ]
  - ▶ **Gli anni del "market management"**  
[ Andrea Giovenali ]
  - ▶ **Who's "Funky" ?!** A colloquio con Jonas Ridderstråle e Kjell Nordström  
[ Chiara Artosi ]
  - ▶ **Lavorare nella nuova economia:**  
I team virtuali e non [SECONDA PARTE](#)  
[ Enrico Gazzano ]
  - ▶ **Self Care – Chi fa da sé...**  
[ Davide Bellini e Riccardo Renna ]
- 
- ▶ **NEXTEVOLUTION**  
Ma quella faccia un po' così  
[ Gian Roberto Casaleggio ]

## STRATEGIC INSIGHT



# STRUMENTO PER SUCCESSO **OLD** **NEW**

## UTILIZZARE LA MATRICE INPUT-OUTPUT PER VALUTAZIONI DI BUSINESS

Per tutto l'anno 2000, il rapporto tra la *new* e la *old economy* è rimasto contrastato. Prima, i successi degli indici di borsa centrati sui valori tecnologici hanno fatto credere agli entusiasti che un nuovo mondo stava per seppellire quello vecchio. Poi, quando l'euforia da start-up è diventata ansia da start-down, i difensori dei settori tradizionali sono stati altrettanto imprudenti nel proclamare che la *new economy* era stata solo una bolla di sapone. Come spesso accade in queste diatribe sulla purezza dei massimi sistemi, tutti avevano più o meno torto. Infatti, lontani dalle passioni mediatiche, si nota meglio che gli insegnamenti, i modelli e le metodologie della *old economy* sono ancora di notevole aiuto per consolidare i successi della *new economy*...

### McKinsey & Company

**ALBERTO CASAGRANDE** Ph.D. dal giugno 1999 lavora come consulente presso McKinsey & Co. prevalentemente nei settori e-commerce B2B, corporate finance e riorganizzazione aziendale. Ha conseguito nel maggio 1999 un Ph.D. in Economics presso la New York University, specializzandosi in Applied Microeconomics e Game Theory. Alla New York University ha anche insegnato corsi di Microeconomics, Game Theory e Econometrics. Dal 1995 al 1996 ha lavorato presso l'Ufficio Studi della Banca d'Italia, nella direzione Finanza Pubblica. Dal 1991 al 1993 ha svolto attività di previsione di flussi di cassa del Tesoro presso il Servizio Rapporti con il Tesoro della Banca d'Italia.  
[alberto\\_casagrande@mcKinsey.com](mailto:alberto_casagrande@mcKinsey.com)

### McKinsey & Company

**SALVINO A. SALVAGGIO** Dottore di ricerca (Ph.D.), da agosto 2000 lavora quale esperto Internet presso McKinsey (Brussels). Simultaneamente, in collaborazione con esperti industriali e finanziari internazionali, ha co-fondato una start-up "clicks & mortar" B2B di cui è amministratore. Nel primo semestre del 2000, ha lavorato quale responsabile dello sviluppo strategico di Andersen Consulting (Belgio e Lussemburgo) per i settori dell'eEconomy. Nel 1999, ha creato e diretto il dipartimento di Business Strategy presso l'ufficio belga di USWeb/CKS (ora MarchFirst). Allo stesso tempo, fondava l'Observatory of the Digital Economy ([www.digitalobservatory.com](http://www.digitalobservatory.com)) di cui rimane co-direttore. Utente di Internet sin dal 1984. È consulente full time dal 1997; si è occupato di analisi dei mercati business di Internet, nonché di eStrategy. Accademico dal 1986 al 1997 (nonché consulente nei settori "women underwear", "automotive" e "agro-business"), 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.

Observatory of the Digital Economy  
<http://www.digitalobservatory.com>  
[salvaggio@ibm.net](mailto:salvaggio@ibm.net)

**P**er troppo tempo, i contributi accademici relativi all'economia *bricks & mortar* (teorie, tecniche e stime) sono stati sorprendentemente trascurati o, peggio, spudoratamente snobbati dal mondo del e-business in quanto ritenuti fondamentalmente inutili al perseguimento di qualsiasi obiettivo innovativo concreto. Nel nostro articolo intendiamo andare contro questa tendenza, riproponendo uno strumento molto utilizzato in passato dagli economisti neo-classici, la matrice *input-output* (I-O) di cui riteniamo potrebbe dare enormi contributi alla comprensione di quanto stia accadendo nella *new economy*... se solo lo si usasse!

Nel corso dell'articolo, dopo aver descritto il formato della matrice in generale e come la si può configurare per rendere conto della situazione italiana, metteremo in luce i potenziali vantaggi derivanti dall'utilizzo di tale strumento, e forniremo un esempio immaginato di applicazione ad un business della *new economy*, ovvero una *marketplace* verticale della plastica.

## DESCRIZIONE E ORIGINI

La matrice I-O in estrema sintesi descrive, nell'ambito di un dato Paese o regione di interesse, come i vari settori dell'economia usino le proprie risorse (l'output) e quali costi (inputs) sostengano. La matrice mostra ad esempio in che modo l'industria chimica stia allocando il proprio output (per venderlo ad altri settori industriali, a privati, allo Stato, oppure per esportarlo) e quali costi sostenga (forniture industriali, salari, servizi di terzi, ecc.) per ottenerlo.

Diciamo anche che questo modello parte dall'ipotesi che è possibile suddividere una qualsiasi economia in quattro macrosettori:

- a** Industria<sup>1</sup>;
- b** Privati (o famiglie);
- c** Amministrazione Pubblica (o Stato);
- d** Estero (Export / Import).

Così clusterizzata, i flussi tra i vari macrosettori risultano maggiormente visibili: i costi sostenuti per produrre sono principalmente legati all'Industria (ad es.

materie prime), ai Privati (salari /stipendi) e all'Estero (Import)<sup>2</sup>; gli usi invece sono allocati tipicamente tra tutti i macrosettori<sup>3</sup>.

Scoperta nel diciottesimo secolo dal francese Quesneau, la matrice I-O è stata riportata all'attenzione del mondo accademico dal premio Nobel per l'economia, Wassily Leontieff, e la si utilizza a supporto di numerose tematiche di politica economica, tra cui lo sviluppo industriale, la pianificazione territoriale e... l'evasione fiscale.

## MATRICE I-O IN ITALIA

Le rilevazioni delle matrici I-O vengono fatte in moltissimi Paesi del mondo e differiscono tra di loro principalmente per le modalità di decomposizione del macrosettore Industria. In Italia, l'ultima rilevazione dell'Istat risale al 1999 ed è basata su dati del 1992<sup>4</sup>. In tale rilevazione il macrosettore Industria è suddiviso in 92 settori.

La rilevazione Istat si compone di tre matrici:

- ➔ una per le transazioni originate da operatori italiani (cosiddetta *matrice della produzione interna*);
- ➔ una per le transazioni originate da operatori stranieri;
- ➔ infine una per il dettaglio dei consumi delle famiglie italiane.

Mentre la seconda (che rappresenta uno spaccato delle importazioni – input Estero) e la terza matrice (che rappresenta un dettaglio dei consumi delle famiglie – output Privati) sono di immediata comprensione, maggiore attenzione merita la matrice della produzione interna, codificata per macrosettore nella Tavola 1.

Come è possibile osservare, tra i costi per riga compaiono da una parte l'Industria<sup>5</sup> e dall'altra i Privati (i salari e gli sti-

pendi). Per colonna invece, tra gli usi, i macrosettori presenti sono l'Industria, i Privati (Consumi Interni), l'Am-

<sup>1</sup> Incluso il terziario.

<sup>2</sup> Sono da considerare costi anche le tasse (macrosettore Amministrazione Pubblica) anche se non sempre, come nel caso della rilevazione Istat di cui sotto, vengono rilevate.

<sup>3</sup> A tali impieghi peraltro si aggiungono gli Investimenti Fissi e le Variazioni delle Scorte, che trascuriamo in questa sede.

<sup>4</sup> I dati della rilevazione non sono attuali. Per riportarli ad oggi occorre applicare per ciascun settore, gli appropriati tassi di crescita nominali.

<sup>5</sup> L'Istat comprende nel settore Industria anche tutte le attività produttive svolte da società in qualche modo controllate dallo Stato (le vecchie Partecipazioni Statali).

**Tavola 1**  
Matrice della produzione interna: formato per macrosettori

Impieghi Costi	Industria	Privati	Pubblica Amm.ne	Estero	Altri*	Totale Impieghi
Industria	i1	i2	i3	i4		
Privati	p1	p2	p3	p4		
Totale Costi	t1	t2	t3	t4		

\* Investimenti fissi e Variazione delle scorte

ministrazione Pubblica e l'Estero (Export). Alcune celle importanti della matrice sono le seguenti:

- ▣ *i1*, che rappresenta il totale del fatturato interno B2B (Business-to-Business);
- ▣ *i2*, che rappresenta il totale del fatturato interno B2C (Business-to-Consumer);
- ▣ *i3* che rappresenta il totale del fatturato interno B2G o B2A (Business-to-Government o Business-to-Administration);
- ▣ *i4*, che rappresenta il totale del fatturato interno B2E (Business-to-Export);
- ▣ *t2*, che rappresenta i consumi interni dell'economia;
- ▣ *t4*, che rappresenta il totale delle esportazioni<sup>6</sup>.

### UTILITÀ DELLO STRUMENTO AI FINI DI BUSINESS

La matrice I-O consente di fornire una risposta a molti quesiti rilevanti ai fini di business. Sebbene tutte le tipologie di business troverebbero aiuto da tali risposte, molti business della *new economy* (organizzazione di *marketplace*, e-Procurement, ecc.) ne trarrebbero anche grande vantaggio.

Vediamo gli scopi dello strumento, a quali quesiti dà risposta e perché tali quesiti sono rilevanti. La matrice I-O infatti:

- 1 consente di ottenere una valutazione dei potenziali ricavi del B2B, B2C, B2G e B2E. Tale informazione è molto utile per tutti quei business che ottengono ricavi da molti settori dell'economia, per esempio gli organizzatori di *marketplace* orizzontali B2B;
- 2 permette di avere una valutazione dei ricavi poten-

ziali di un settore. Tale informazione serve a supportare eventuali *business plan* di attività imprenditoriali volte ad aggredire l'intera catena di un settore industriale. Nella *new economy* un esempio di questi business è rappresentato dagli organizzatori di *marketplace* verticali B2B;

- 3 aiuta ad investigare l'origine dei ricavi potenziali di un settore, suddividendoli per tipologia di operatore (Industria - settore/ Privati /Stato /Estero). In particolare ciò consente di facilitare qualsivoglia business di settore nel decidere se e come segmentare la clientela, e in che modo allocare risorse tra i vari segmenti per eventuali azioni di marketing, design, produzione ecc.

Tale esercizio permette inoltre di conoscere quanto gli operatori industriali di un settore scambiano tra loro (ad esempio quanto scambiano tra di loro le aziende siderurgiche) rispetto a quanto scambiano con il resto dell'economia – informazione importante per determinare quanto cruciali sono le relazioni industriali di settore. Infine, un ulteriore output di questa valutazione è il grado di dipendenza dall'estero che caratterizza il settore – dato cruciale per definire la sensibilità del business a variazioni della valuta, a mutamenti delle politiche tariffarie, etc;

- 4 permette di approfondire quali sono i settori chiave per gli acquisti di un determinato settore – informazione in qualche modo paragonabile ad una ripartizione media dei costi di settore. Con questa informazione si riesce sia a completare la sezione costi di un *business plan*, che a verificare le aree di miglioramento / ottimizzazione della logistica di un'azienda. Per un business di e-Procurement, per esempio, tale informazione risulta particolarmente preziosa;
- 5 consente di verificare il grado di frammentazione degli acquisti e delle vendite per settore. Tale informazione è rilevante per capire se, in un qualsiasi business, ci si troverà di fronte a pochi o molti settori compratori / venditori. In un contesto *new economy*, ciò inoltre consentirà di verificare in prima battuta la bontà di un'eventuale attività di organizzazione di mercati verticali B2B, se è vero che la frammentazione della domanda facilita tali business.

Tavola 2  
Prodotti in plastica: ripartizione impieghi B2B

Branche	Prodotti in plastica	In % Totale	Cumulata
Costruzioni	2174	10%	10%
Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi	94	0%	0%
Prodotti in plastica	2086	9%	19%
Macchine industriali	1590	7%	26%
Calzature	1371	6%	33%
Autoveicoli	1026	5%	37%
Altri prodotti elettrici	933	4%	41%
Altri prodotti alimentari	867	4%	45%
Servizi alle imprese	725	3%	49%
Prodotti farmaceutici	616	3%	51%
Tabacco e bevande	589	3%	54%
Apparecchi per uso domestico N.A.C.	581	3%	57%
Confezione vestiario e pellicce	544	2%	59%
Prodotti della chimica secondaria	543	2%	62%
Mobili e strumenti musicali	483	2%	64%
Apparecchi trasmettenti Radio-TV, telefonici e telegrafici	478	2%	66%
Cuoio e articoli in cuoio	422	2%	68%
Elementi da costruzione, cisterne, caldaie, generatori di vapore in metallo	394	2%	70%
Pasta carta e prodotti in carta	328	1%	71%
Commercio all'ingrosso	312	1%	73%
Altri prodotti metallici	303	1%	74%
Componenti elettronici	294	1%	75%
Prodotti della chimica primaria	282	1%	76%
Lavorazione e trasformazione del latte	271	1%	77%
Costruzione aeromobili	270	1%	78%
Prodotti in gomma	249	1%	79%
Apparecchi medicali e strumenti di precisione	241	1%	80%
Intermediazione monetaria e finanziaria	212	1%	81%
Commercio dettaglio altri prodotti e riparazioni beni di uso domestico	208	1%	82%
Prodotti in legno	189	1%	83%
Altri prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi	174	1%	84%
Macchine per ufficio, sistemi informatici	170	1%	85%
Lavorazione e conservazione di carni	167	1%	86%
Altre industrie manifatturiere	160	1%	87%
Commercio dettaglio non specializzato	158	1%	88%
Sanità ed assistenza sociale	153	1%	89%
Calce, cemento e gesso e loro manufatti	146	1%	90%
Editoria e prodotti della stampa	133	1%	91%
Prodotti siderurgici e metallurgici	131	1%	92%
Smaltimento rifiuti	125	1%	93%
Prodotti in vetro	120	1%	94%
Totale impieghi industria	22139	100%	100%

Fonte: Rilevazione Istat 1999, matrice della produzione interna

## MERCATO VERTICALE B2B DEL SETTORE DELLA PLASTICA

Supponiamo di essere interessati alla costituzione di un mercato per la vendita di prodotti della plastica. In tal caso rileva solo una parte della cella *i1* della matrice I-O di cui alla Tavola 1, ovvero la riga riguardante la plastica (riga "prodotti per la plastica" della matrice ISTAT della produzione interna).

Cerchiamo di ottenere per prima cosa il fatturato di settore. Nella Tavola 2 sono riportati (per colonna, è solo una trasposizione per convenienza grafica) i principali settori destinatari dell'output del settore della plastica. Il totale (circa 22.100 miliardi) rappresenta il potenziale B2B interno del settore in Italia nel 1992.

Per trasformare questo dato nel ricavo potenziale del mercato della plastica nell'anno *t*, occorre ancora considerare alcuni fattori: 1) i tassi di crescita nominali del settore negli anni dal 1992 all'anno *t* (assumiamo che la crescita cumulata dal 1992 all'anno *t* è pari a  $1+g$ ); 2) quanta quota del potenziale sarà scambiata online nell'anno *t* (chiamiamola  $q1t$ )<sup>7</sup>; 3) quanta quota del potenziale sarà conquistata dalla nuova *venture* nell'anno *t* ( $q2t$ ); quale pricing verrà applicato sulle transazioni ( $p1$ )<sup>8</sup>.

Il calcolo del ricavo potenziale del mercato per l'anno *t* è quindi il seguente:

$$\text{fatturato mercato (anno } t) = 22.000 * (1 + g) * q1t * q2t * p1$$

Osserviamo successivamente i settori a cui la plastica vende, ponendo in risalto che il settore plastica scambia al suo interno solo il 18% del fatturato. Ci occupiamo quindi del grado di dipendenza del settore dall'estero<sup>6</sup>. L'export (5.184 miliardi) rappresenta il 20% circa del fatturato B2B, ed è nettamente superiore all'import (3.177 miliardi). Questo sta ad indicare due cose:

- ➔ che è basso il grado di dipendenza dall'estero del settore;
- ➔ che la produzione interna è mediamente più competitiva nella catena del valore della

<sup>6</sup> Preferiamo non evidenziare le celle  $p1$  e  $p2$  – che in teoria rappresentano il totale del fatturato interno C2B e C2C rispettivamente – in quanto in realtà le transazioni originate da consumatore sono troppo spesso impossibili da rilevare. Il dato di cella perde quindi di rilievo in quanto inaffidabile.

<sup>7</sup> Per questa informazione è possibile utilizzare stime fornite da Goldman Sachs, Forrester o IDC.

plastica rispetto alla produzione estera.

La conclusione è quindi che, per avere successo, il mercato della plastica deve affermarsi principalmente all'interno del Paese.

Interessa poi ricavare alcune informazioni sul grado di frammentazione della domanda della plastica. Dalla Tavola 2 emerge che la dispersione delle vendite tra i vari settori è molto marcata, con ben 40 settori con una quota del fatturato non inferiore all'1%. Anche se considerassimo come test di frammentazione quanto il settore vende ai primi 5 settori compratori<sup>10</sup> (vedi terza colonna della Tavola 2) potremmo constatare che, con solo il 37% delle vendite per i primi 5 settori, la domanda è molto frammentata tra i settori. E quindi una *marketplace* B2B della plastica si autoescluderebbe dalle maggiori possibilità di fatturato qualora intendesse concentrare le sue operazioni su un numero ristretto di partners appartenenti a pochi settori dell'economia globale.

## LIMITI E CONCLUSIONI

I limiti dello strumento si possono derivare anche solo osservando la rilevazione Istat del 1999:

- ➔ per molte opportunità di business la ripartizione in soli 92 settori industriali non è sufficiente, pertanto occorrerebbe una suddivisione maggiore;
- ➔ i dati riportati nel 1999 sono del 1992, quindi già *outdated*, e l'aggiornamento richiede l'assunzione di ipotesi molto opinabili;
- ➔ la rilevazione è su scala nazionale, quando occorrerebbe per i nuovi business una visione quantomeno europea del fenomeno.

Nonostante i limiti, lo strumento rappresenta un valido supporto a importanti decisioni o valutazioni di business. Utilizzato più sistematicamente, consentirebbe forse valutazioni più ponderate in contesti di eccesso di euforia, come nel corso dell'ultima ondata di creazione di business legati alla *new economy*.

**Alberto Casagrande e Salvino A. Salvaggio**

<sup>8</sup> Qui assumiamo per semplicità implicitamente un modello di pricing basato sulla transazione. Se il modello fosse basato su servizi a valore aggiunto occorrerebbe in parte rivedere tale metodo.

<sup>9</sup> Per i dati di Import e Export vedi direttamente la rilevazione Istat.

<sup>10</sup> Un test in qualche modo riconducibile all'indice di concentrazione di Herfindahl usato dagli economisti di azienda.



# GLI ANNI DEL MARKET M A N A G E M E N T

## IL MARKETING DELL'ERA DI INTERNET E' STATO PROMOSSO AI PIANI ALTI DELL'IMPRESA

La competitività delle imprese nell'era di Internet richiederà un'attenta comprensione dell'ambiente esterno e delle opportunità di espansione che esso può esprimere o nasconde, con lo sfruttamento di nuovi territori e il coraggio di decidere in tempo cosa cambiare e innovare delle proprie strategie.

In un articolo apparso recentemente, **Regis McKenna**, uno dei più noti consulenti di marketing d'impresе hi-tech e che ha contribuito al lancio di importanti prodotti per conto tra gli altri di **Apple**, **Lotus** e **Microsoft** nell'arco degli ultimi vent'anni, ha lanciato una provocazione sostenendo "la fine del marketing". In verità si tratta di un tema che è periodicamente riemerso negli ultimi dieci anni, e che torna ad essere affrontato e discusso in occasione di fasi cicliche nelle quali è più la confusione a governare i mercati, che non le regole consolidate. Ciò è avvenuto all'inizio degli anni 90, al termine della breve recessione e all'inizio dell'era di Internet, e ciò avviene ora, durante la riflessione che riguarda i frenetici cinque anni di sviluppo della net-economy.

In entrambi i casi le strategie attuate, e il bilancio - talvolta doloroso - degli investimenti effettuati in marketing, sono diventati il motivo di una profonda analisi a riguardo del ruolo di questa disciplina nell'ambito delle strategie d'impresa.

### IL MARKETING NON È "FINITO", È SOLO SALITO DI GRADO

Ma a leggere bene il contenuto dell'intervista a McKenna emergono ben altre verità, nella sostanza più rilevanti della semplice e ricorrente provocazione

del marketing che ha giorni contati.

McKenna sostiene che il marketing sta diventando una parte integrante dell'intera strategia d'impresa più che una funzione, che in quanto tale **oggi si occupano di marketing direttamente i CEO delle società**, e che il "marketing" operativo è ridotto al cosiddetto "marcom", ovvero **la gestione della comunicazione**, e che infine molte delle **attività tradizionali del marketing sono rimpiazzate dalle tecnologie**, come ad esempio i software per il CRM.

Ho ritrovato molti aspetti che condivido nelle argomentazioni di McKenna e che trovano conforto nell'osservazione di quanto avvenuto negli ultimi anni nel nuovo mercato di Internet.

La verità è che i detrattori di una disciplina come il marketing, non solo sono rei di non conoscerne le potenzialità perché hanno estrazioni professionali diverse (e in verità i primi anni di Internet hanno visto la logica prevalenza di competenze tecnologiche), ma non sono consapevoli del fatto che il marketing non è "finito", ma è solo salito di grado nella scala dei valori di direzione d'impresa. Ecco di seguito alcune ragioni di questo.

#### CEO biz2000

**ANDREA GIOVENALI** è l'anima organizzativa, gestionale e internazionale di biz2000, di cui è Chief Executive Officer. Autore di testi sui new media, a 36 anni ne conosce ogni sfaccettatura grazie alla lunga esperienza maturata nelle agenzie di advertising e media. Passa, tra il 1985 e il 1997, dagli esordi in J.W.Thompson alla Direzione Generale di Mediapolis Italia. Nel 1998, come Direttore del Business Development e Marketing, favorisce il grande sviluppo di DNM Datanord Multimedia. Si divide tra l'amore per la musica, la lettura e l'inesauribile passione per Internet e la net-economy, condivisa con gli altri fondatori di biz2000.  
[a.giovenali@biz2000.it](mailto:a.giovenali@biz2000.it)

## IL PRODOTTO, LA “.COM” O QUELLO CHE OFFRE?

Uno degli aspetti primari è avere chiarezza su quello che si definisce “prodotto” in un web business.

Partiamo da un presupposto importante: il prodotto è quella cosa, materiale o immateriale (ad esempio un servizio) per assicurarsi la quale un utente è disposto a corrispondere un valore economico reale, diventandone cliente.

La forza di un'impresa che opera sul Web nei confronti di chi deve acquistarne i prodotti o i servizi non è lei stessa, ma la qualità degli stessi prodotti e servizi che offre. Potrà sembrare una banalità, ma dietro a questo concetto semplice e desueto si nascondono molte forze e debolezze.

Il prodotto di **Amazon** sono i libri: Amazon non sarebbe quello che è se non vendesse tanti libri, tutti quelli che un medio acquirente potrebbe mai immaginare di comprare in dieci vite, mettendo in evidenza soprattutto libri di qualità e di rilevanza per il suo cliente. **Esperya** non sarebbe il piccolo gioiello di e-commerce italiano che è ritenuto dagli appassionati di specialità gastronomiche se non trattasse cibi di primissima qualità e preservandone la stessa con grande attenzione durante la consegna.

E quale è il prodotto di un marketplace b2b? In primo luogo i prodotti che tratta, e poi il servizio reso dai processi di ottimizzazione economica e temporale. Se dentro il marketplace non c'è nulla di rilevante per l'acquirente, poco importa guadagnare tempo e



denaro grazie a sofisticate tecnologie di e-commerce, che dovrebbero far succedere le cose magicamente da sé. Questa è la ragione del fallimento di moltissimi marketplace in questi mesi, operazioni sviluppate da uomini di tecnologia, non di mercato.

La forza di **Letsbuyit** sono i prodotti che tratta, ma anche quella di **Ebay**, che ha investito molto bene i suoi soldi con un'attività a tappeto di tele-marketing, nel cercare di creare da subito un'ampia base di utilizzatori a partire dalla loro intenzione a inserire propri prodotti, non di andare a visitare il sito.

Le cose si complicano quando dobbiamo stabilire quale sia il prodotto di un portale come **Virgilio**. Probabilmente il servizio, forse i contenuti, ma anche un po' le risorse e il motore di ricerca. Il paradigma è quello di un utente che paga il suo pegno al prodotto esponendosi alla pubblicità: peccato che la pubblicità non riesca ancora a sostenere i costi di produzione del prodotto/servizio del portale. Questa è la ragione per la quale i possibili vincitori della competizione dei portali saranno coloro che verosimilmente possono sviluppare sinergie orizzontali, perché già dispongono di contenuti sviluppati per altri media.

Questa è anche la ragione per la quale **Altavista** ha ritenuto improbo il tentativo, si è ricreduto ed è tornato a riconsiderare il vero unico prodotto/asset che lo ha reso quello che è, il motore di ricerca.

Il caso emblematico di **Boo.com**, sempre lui, che ha cercato di vendere (prodotti) creando un prodotto/sito, pur vendendo prodotti di cui nessuno sapeva nulla, forse resta il più grossolano fra gli errori, costato 260 milioni di dollari di venture capital. Ma altri covano.



## IL PREZZO, ANCHE SE MOLTE VOLTE NON C'È NE UNO

Le strategie di definizione del prezzo sono uno degli aspetti più controversi a riguardo della sostenibilità dei modelli di business di società Internet.

È notizia del gennaio di quest'anno quella per la quale molti ISP's americani che fornivano accesso gratuito a Internet hanno fatto marcia indietro. Ma va anche citata la dichiarata intenzione di alcuni portali di applicare un prezzo ad alcuni contenuti a valore aggiunto o ad alcune forme di servizio all'utente.

In molti casi si è barattata la necessità inderogabile di generare fatturato per sostenere la teoria della quota di mercato di utenti posseduti (profilazione), su cui successivamente elaborare strategie di valorizzazione attraverso l'offerta di altri servizi o sfruttare la leva pubblicitaria. Il risultato ha portato a pesanti esposizioni finanziarie dovute all'investimento per acquisire clienti, non bilanciato da fatturati generati dall'attività.

È importante distinguere però quei siti che hanno sostenuto un modello discutibile di pricing, da coloro che hanno impiegato più tempo per generare una curva di adozione del proprio servizio, magari ingiustamente equiparati ai primi.

Si è molto discusso di come il prezzo di beni acquistati via-internet debba necessariamente essere inferiore a quello previsto sugli stessi prodotti nella vendita in canali tradizionali. Ciò è dovuto alla capacità di rimodellare i processi distributivi e gestionali attraverso maggiori economie attribuibili proprio alle caratteristiche di integrazione tra processi, organizzazione e tecnologia impiegata. Questa resta una sacra verità. Non solo una teoria, purtroppo scarsamente applicata

dai siti di e-commerce, la cui marginalità disponibile sul prodotto venduto viene molto spesso divorata da investimenti di comunicazione atti a conseguire in tempi veloci una market share che tende a forzare un'adozione del servizio incompatibile con le caratteristiche della domanda. Risultato: il prezzo non è inferiore al canale tradizionale e in più si deve pagare la spedizione. Questo è il problema di cui hanno sofferto tutti i siti di vendita di CD, già pressati dall'innovazione dell'MP3, e non in grado di generare una reale percezione di vantaggio e di servizio negli utenti.

Un altro caso riguarda sempre il servizio di consegna di prodotti di largo consumo a casa, uno dei modelli più discussi di e-commerce dal punto di vista della sostenibilità dei processi e degli investimenti necessari a gestire l'attività. Margini ridottissimi sui prodotti, volumi ancora non sufficienti a generare sconti nell'acquisto dai produttori, ricorso indispensabile ai prodotti di marca, per i quali le aziende temono la generazione di conflitti di prezzo su differenti canali di vendita. Il risultato è la non applicabilità di una riduzione del prezzo all'utente finale senza generare perdite, e in alcuni casi di servizi già attivi – anche la gratuità della consegna a casa – come leva di incentivazione/promozione per guadagnare clienti. Il costo di consegna è in una fase iniziale di sviluppo del grocery online la ragione d'essere del servizio e del suo relativo valore agli occhi del cliente. Credere che non far pagare la consegna avvicini a questa modalità di servizio online, chi la spesa continua a farla nei supermercati, è un errore importante che grava sulla profittabilità dell'impresa nella sua fase più delicata, l'avvio. Altresì, prepararsi alla successiva competizione sul prezzo di servizio in una fase più matura è meglio sostenibile economicamente quando si dispone di una base di clienti più ampia dei quali si conosce il comportamento per attuare una migliore pianificazione, ma anche per ottenere maggiori sconti sul volume di acquisto dai produttori.

## LA PUBBLICITÀ...TROPPIA E TROPPO PRESTO

Sembra essere la colpevole di tutto, quella macchina mangia soldi della pubblicità nella quale sono stati bruciati i due terzi dei capitali delle .com.

La verità è che la comunicazione resta l'unico modo per generare alcuni valori importanti all'impresa, come la notorietà, il posizionamento, e il *branding*, cioè la costruzione di una marca. Questi sono aspetti cruciali per l'ottenimento di una quota di mercato, ma più volte è stato sostenuto come, soprattutto in una fase iniziale di sviluppo di un business web, le leve del below-the-line siano indubbiamente più efficaci e misurabili.

Sono famosi i casi di società Internet americane che hanno acquistato costosissimi spot all'interno del Super Bowl, come aziende italiane che hanno avviato pesanti campagne tradizionali per ottenere livelli di ricordo spontaneo minimi dopo decine di miliardi spesi.

Le ragioni sono le più varie, anche se ogni storia e ogni caso presenta specifiche caratteristiche:

- L'euforia e la ricchezza improvvisa di risorse finanziarie ha spinto molte .com americane a impiegare leve pubblicitarie assolutamente dispersive rispetto al target group a cui proporre il prodotto.
- Molte, la maggior parte, non parlavano del prodotto vero, ma del sito, generando un incomprensibile messaggio che non solo non restava memorizzato, ma che risultava incomprensibile alla maggioranza.
- I mezzi classici, quasi tutti in questa fase di sviluppo di Internet in Italia, parlano ad ampi segmenti di popolazione che non hanno minimamente toccato l'opportunità di Internet, come strumento vantaggioso per sé, tanto meno come ambito di mercato (pensiamo ai molti messaggi di costruzione di un'identità istituzionale all'interno dei principi della nuova economia).
- Si è cercato di forzare l'acceleratore dello sviluppo con la pubblicità, proponendo stili di acquisto e di consumo, ma questo è incompatibile con lo sviluppo di tendenze di comportamento psico-sociale, che richiedono tempo per affermarsi, alcune volte anche decine di anni.

L'alternativa è l'investimento mirato, che può utilizzare anche media tradizionali, ma che lo faccia con buon senso (Esperya investe tatticamente su Il Gambero Rosso TV). Sostengo anche la fondamentale importanza di tutte le forme di DM, tradizionale, telefonico e web, e delle PR, quelle capaci di generare

un meccanismo di notorietà da e in mezzo alla gente, che crei l'affermazione sociale di qualcosa che "si deve fare" perché è utile o perché è semplicemente divertente, fenomeni capaci di mettere in moto subito le revenue di un'impresa Web.

### LA DISTRIBUZIONE, QUESTA SCONOSCIUTA

Un'ultima menzione di rilievo riguarda il concetto di distribuzione di una .com, che si può interpretare in molti modi diversi e tutti allo stesso modo importanti per il successo del business.

La distribuzione è quella fisica dei beni che vengono ordinati via Internet, aspetto sul quale si sono spese tonnellate d'inchiostro e centinaia di convegni. Se il problema dell'*ultimo miglio* esiste, ciò comporta oneri indescrivibili di operatività e costi alle imprese Internet. Le stesse "non hanno la competenza", o altre volte – è stato detto – non è sostenibile economicamente consegnare a casa dei beni al consumatore finale (?!?!). Probabilmente questo è vero oggi, ma tra dieci anni l'e-commerce b2c si sarà imposto come stile di acquisto in un'ampia porzione della popolazione, grazie a nuove forme di logistica "leggera", in grado di sostenere questi modelli di business. La verità è che oggi le società di logistica non sono pronte ad offrire un prodotto calibrato, ma lo stesso potenziale di mercato in termini di volumi non giustifica ancora la loro attenzione. Toglietevi lo sfizio di contattare le principali società di logistica internazionali in Italia per un'esigenza di consegna per l'e-commerce, avrete la conferma di quanto sia distante ancora il problema dal trovare delle soluzioni attuabili e commerciabili.

Ma se il prodotto è il servizio, penso ai portali, distribuzione è anche la capacità di permettere all'utente di fruirlo in modo efficace, veloce ed affidabile, qualsiasi tecnologia e connessione avanzata o primordiale lui impieghi.

Questo ha a che fare con la valutazione della prestazione di Internet, un concetto quasi sconosciuto in Italia, paese nel quale tutti si accalcano a stabilire il numero di pagine viste e di visitatori di un sito, senza sapere che disponendo di applicazioni e infrastrutture più efficienti e ottimizzate, potrebbero disporre di

guadagni eccezionali nel numero di visitatori, quelli che navigano a basse velocità e che si disconnettono quando un ad-server fa attendere un minuto prima di inviare il banner alla home page e rallentando tutto lo scaricamento del sito.

Esistono società specializzate e collaudate, come ad esempio l'americana **Keynote Inc.** in grado di effettuare diagnosi sofisticate sulle infrastrutture di comunicazione e tecnologiche che impiega un sito, sull'efficienza dello streaming, sui tempi medi di attesa per il download della home page di un sito da vari luoghi di accesso, stabilendo benchmarking internazionali e fornendo informazioni determinanti per migliorare la distribuzione del proprio prodotto agli utenti (come ad esempio l'Internet Performance Index).

Provate a entrare in un supermercato, cercare un prodotto che vorreste, e quando lo cercate, sentirvi dire che fuori stock o che si deve aspettare che l'inservente lo vada a prendere in magazzino, con chi ve la prendereste dopo l'iniziale frustrazione? Non certo con il prodotto, ma con il supermercato. Banale, ma è una sacra certezza.

## GLI ANNI DEL "MARKET MANAGEMENT"

Prodotto, prezzo e distribuzione sono tre aspetti di base del marketing tradizionale, e in queste stagioni



di riflessione, è fondamentale impiegare alcuni sani principi consolidati per stabilire il carattere di competitività e sostenibilità del proprio business.

Se il marketing, come sostiene McKenna, è "finito", è vero anche che la direzione d'impresa non può esimersi dal considerare la gestione dei principi del mercato come aspetto di partenza per la determinazione delle proprie strategie competitive. Perciò il marketing è stato promosso a un grado più alto della gerarchia decisionale di un'impresa.

E se negli anni 80 il motto era *downsizing* e poi *reengineering*, con pesanti interventi per ottimizzare i processi e le organizzazioni che passavano dall'era industriale a quella post-industriale, oggi ci troviamo di fronte all'opportunità di un nuovo mercato, con nuovi territori e nuove regole.

Sebbene la riflessione in atto abbia portato a riconsiderare molte di queste caratteristiche rivoluzionarie della new-economy, siamo tutti certi del fatto che la strada sia già aperta, in tempi magari più lenti, per una trasformazione sostanziale del core business di aziende tradizionali con Internet, o il miglioramento delle strategie di chi già opera sul Web.

La filosofia che dominerà i prossimi anni per chi saprà interpretare l'opportunità in tempo, sarà quella dell'espansione della produzione, dello sviluppo d'impresa, della ricerca di nuove fonti di business, e questo ha a che fare con la comprensione del mercato, nelle sue varie dimensioni e con le sue potenzialità da sfruttare o da stimolare. Nel passaggio tra le due fasi economiche, a molti si porrà un problema contrario in funzione di una riconversione non attuata, cioè quello di continuare a rosicchiare l'osso dei costi e degli investimenti, piuttosto che assumerne di nuovi per sostenere un'espansione e uno sviluppo sul mercato pianificati.

Ci aspettano anni duri e di scelte forti e sostanziali, in un contesto di regole che non esistono più, tendenze impazzite e mutamenti veloci.

Saranno gli anni che vanno affrontati con un approccio più deciso alla comprensione di quello circonda l'impresa e dell'ambiente in cui opera, il **market management**.

**Andrea Giovenali**



# “WHO’S FUNKY”?!?

Due parole con Jonas Ridderstråle e Kjell Nordström autori di **Funky Business**.

Essere funky significa avere un qualcosa in più, mettendo insieme innovazione, creatività, immaginazione, fantasia, poesia e profitto.

“**F**unky Business” propone uno scenario piacevolmente innovativo e dinamico, dove vengono rivisitati i valori tradizionali che compongono un’azienda e valorizzate le capacità creative ed innovative di chi fa parte di questo nuovo modo di fare business, dove il vantaggio competitivo sta nell’essere differenti. Ciò su cui si deve puntare è il talento di ogni individuo. Non è più possibile fare gli imprenditori in modo tradizionale, bisogna essere funky.

Ecco che ne pensano **Jonas Ridderstråle e Kjell Nordström**, autori del libro, che hanno trasformato i modelli di business in nuovi modelli di vita.

**WMT:** Nel libro “Funky Business” viene sottolineata l’importanza della formazione che, unita alla creatività degli individui, rappresenta il vero valore dell’azienda stessa. Quante società, secondo voi, capiscono l’importanza di questi valori e contribuiscono alla formazione degli invisibile assets per favorirne una crescita personale e professionale?

**JR, KN:** Tutte le ditte che hanno davanti un futuro radioso.

Facciamo un esempio: la scorsa estate Jerry Hall, dopo aver lasciato Mick Jagger, ha trovato un nuovo compagno che non era né Rod Stewart, né Eric Clapton, ma Paul Allen, uno dei co-fondatori di Microsoft. Un uomo che fino all’età di 40 anni ha vissuto con la madre e che un paio di anni fa aveva una barba così folta che non si riusciva a capire da che parte

**CHIARA ARTOSI** Rincorrendo il sogno infantile di diventare la seconda “donna cameraman” italiana sbarca nel 1992 in Inghilterra al Bournemouth and Poole College of Art and Design per giocare con telecamere, macchine fotografiche, mixer audio e video. Concluso il college e abbandonata l’idea della cameraman prosegue gli studi di comunicazione visiva e consegue nel 1997 la laurea in Contemporary Media Practice presso la Westminster University di Londra, dove scopre internet e il multimedia. Torna in Italia e approda alla Snam Petroli dove viene inserita in un team di sviluppatori Notes per la realizzazione dell’intranet aziendale che ridisegna dal punto di vista di comunicazione strutturale. Dal 1999 si occupa di realizzare campagne di comunicazione su internet collaborando come free lance con varie agenzie di pubblicità di Milano. Recente acquisto della redazione di WMT, ricopre oggi il ruolo di web project manager mentre sta completando un corso di perfezionamento in Marketing ed Economia digitale presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.  
[chiara@wmttools.com](mailto:chiara@wmttools.com)

guardarlo. Stiamo parlando di un salto nel vuoto quando passiamo da Mick Jagger a Paul Allen – dagli Stones ai bit.

Un vera e propria rivincita dei nerds.

**WMT:** La “Funky Inc.”, ossia il modello di azienda profilato in “Funky Business” è una ditta di piccole dimensioni, dinamica, che si avvale di competenze specifiche, al contrario delle grandi aziende che non sono “funky” e sono destinate a scomparire dal mercato.

**Se però grandi ditte come McDonald’s curano le competenze interne, non sarà più facile per quest’ultime essere competitive sul mercato e vincere la sfida con le ditte piccole e “funky”?**

**JR, KN:** In un’economia dell’eccesso, del surplus dei fornitori, dei prodotti e dei servizi, la gente si aspetta prodotti di alta qualità. Non solo, i consumatori si sono abituati a ricevere alta qualità a buon prezzo, cosa che al giorno d’oggi si può ottenere facilmente dalle aziende di tutto il mondo, il che significa che per un’azienda essere di grandi dimensioni non è più un condizione sine qua non per avere successo perché ottenere la soddisfazione di clienti e dei consumatori non basta più...

Per avere successo le compagnie devono attrarre e stregare la gente. I problemi con le ditte “normali” (non funky ndr) è che non sono interessanti: i veri talenti non vogliono esserne parte e i clienti non vogliono comprare da loro, per cui non si dovrebbe discutere se le ditte siano “funky” o no, perché lo dovrebbero essere tutte, noi siamo tutti giocatori che affrontano una partita di dimensioni globali – paesi, organizzazioni ed individui.

Essere funky significa avere un qualcosa in più, mettendo insieme innovazione, creatività, immaginazione, fantasia, poesia e profitto...

Si tratta di creare nuove tendenze, funky business significa giocare con regole diverse piuttosto che provare a correre più veloci degli altri, in futuro clienti e colleghi non si accontenteranno di prodotti a buon mercato ma ricercheranno veri e propri valori.

Ci siamo spostati da una società in cui le organizza-

zioni erano solite ingaggiare persone e adesso sono le persone che ingaggiano le società che per rimanere competitive sul mercato devono essere educate a crescere in modo vantaggioso, grandi o piccole che siano. Quello che alle ditte importa è la possibilità di essere ingaggiate, le compagnie dovranno avere grandi capacità organizzative piuttosto che grandi dipendenti, dovranno offrire opportunità invece che lavori, creare insomma uno spazio creativo. Nel gioco dell’attrazione globale, il leader moderno deve creare dei campi di forza, dei magneti che cercano talenti piuttosto che avere dipendenti che sono dei pesi morti.

Le organizzazioni devono essere in grado di ampliare e trasformare le proprie competenze.

Il leader intelligente sa di non essere colui che ha tutte le risposte, ma diventa “ostetrico” dei cervelli (e dei cuori) dei suoi colleghi, aiutandoli a dare alla luce nuove idee.



**WMT:** In Funky business si parla di un apartheid tecnologico. Cosa succederà a chi non saprà capire il vantaggio della tecnologia?

**JR, KN:** Chiariamo subito una cosa: il mercato dell’economia globale dei nostri giorni non è né “buono” né “cattivo” – esiste e basta. Il capitalismo di mercato è una macchina, ma una macchina non possiede un’anima. Noi dobbiamo sviluppare quest’anima insieme, giorno dopo giorno. Per eliminare quell’ombra chiamata povertà, dobbiamo capire cosa sia veramente una vita felice. La tecnologia senza l’ideologia ed i valori non produce nulla. Il mercato non è un sostitutivo di responsabilità – solo un meccanismo per dividere l’efficiente dall’inefficiente.

Questa volta la gente non dovrebbe aspettarsi nessuno che presenti un insieme di regole scritte. Quello che viene chiamato “apartheid digitale” non è una conseguenza della tecnologia, ma della nostra incapacità di creare un mondo che offra a più persone l’opportunità di sviluppare il proprio talento. Mai prima nella storia dell’uomo abbiamo avuto degli strumenti così potenti, che offrono la possibilità di costruire un mondo migliore e di lavorare in aziende dove il lavoro è un piacere, ma sta a noi creare questo futuro!

**WMT:** La “Funky Inc” non ha strutture gerarchiche, è connessa alla rete e i capi non sono persone che danno ordini ma persone che hanno il potere di ispirare e creare nuove visioni insieme ai colleghi. Quanto ci vorrà per concretizzare queste visioni?

**JR, KN:** Si stanno già concretizzando. Pensate al caso di Nokia, un’azienda venuta dal niente che è diventata leader mondiale nella produzione di telefoni cellulari. Come ha fatto la Nokia ad avere così tanto successo? Nokia non possiede una tecnologia che i competitor non possano ottenere, né Jorma Olilla, CEO di Nokia, ha consultato un libro di marketing non ancora tradotto dal finlandese.

Il fatto che Nokia possieda la migliore tecnologia presente sul mercato a livello mondiale ed intraprenda soluzioni pionieristiche è un dato di fatto, in quanto l’azienda ha bisogno delle migliori soluzioni tecnologiche e deve fornirsi dai migliori produttori. Tutto questo è necessario per la buona riuscita del business, non è una questione di scelta.

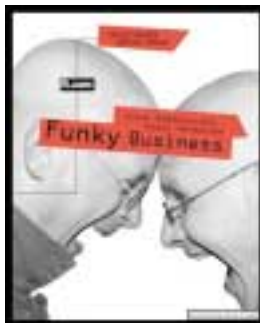
Ma questo non è sufficiente per decretare il vero successo: queste sono procedure che adottano anche Ericsson, Motorola... Lo fanno tutti.

La vera competitività deve essere costruita su elementi che raramente vengono menzionati nel mondo degli affari: l’emozione e l’immaginazione.

Le aziende devono sviluppare strategie sensazionali che catturino l’attenzione della gente, queste strategie devono puntare sulle emozioni, perché “la gente ha un bisogno enorme di arte e poesia che l’industria non comprende”, dice Alberto Alessi, CEO dell’omonima ditta.

L’appetito del pubblico per arte e poesia fa sì che Alessi possa vendere con successo uno scovolino a 80\$ – che la gente continua ad apprezzare ed acquistare.

Associando arte e poesia ad un computer si ottiene l’iMac. Alla domanda di cosa renda unico l’OS X Steve Jobs ha risposto: “Abbiamo reso i bottoni sullo schermo così carini che la gente li vuole mangiare”, tralasciando nella risposta i dettagli



tecnici del sistema.

Queste compagnie capiscono che benché sia importante l’economia di scala e le competenze professionali, il nuovo gioco si basa “sull’economia dei sentimenti”.

Le ricerche in campo neurologico dimostrano che il sistema limbico del cervello, che governa i sentimenti, sia molto più potente della corteccia, che controlla le attività intellettuali. Le istruzioni che l’evoluzione ha dato al nostro cervello sono chiare: le emozioni vengono prima della logica.

Investiamo quindi sulle emozioni, sulla grinta e la determinazione delle persone – questa volta l’evidenza scientifica ci dimostra che abbiamo ragione a farlo!

Chiedetevi se amate – non se vi piacciono – i vostri prodotti, i vostri colleghi ed i vostri clienti. E loro vi amano? Ecco il vero test: durante gli ultimi due anni quanti dei vostri consumatori si sono tatuati i vostri brand sul bicipite?

Se la Harley Davidson può vantare dei seguaci “tribali”, perché non potete farlo anche voi?

**WMT:** Nella Funky Inc, ognuno è unico. Estremizzando questo concetto, non si corre il rischio di creare un gruppo di individui che impoverisce la sinergia del lavoro di team?

**JR, KN:** Le aziende innovative puntano sui cambiamenti, sulle differenze e diversità. Quando il 90% dei dipendenti è dello stesso sesso, della stessa età, ha una formazione simile e si veste pure nello stesso modo, non ci si può aspettare che la ditta sia un vulcano di novità ed innovazione.

La Funky Inc. si prende più cura della forma mentis delle persone piuttosto che del loro aspetto.

Ma non sto certo parlando di anarchia. Le Funky Inc. si basano sulla condivisione di bonus, cultura, lingua, conoscenza, atteggiamento verso il lavoro, etc.. C’è la convinzione che i vincitori di domani saranno organizzati in tribù vincenti, compagnie dove il significato e l’appartenenza trascendono la mondanità di questa realtà.

Se le persone hanno un senso tribale di appartenenza e credono nell’essere coinvolti in prima per-

sona nei processi lavorativi, la motivazione e creatività sarà sfrenata.

Il modo più semplice affinché la gente condivida i tuoi valori è trovare gente che già li possiede.

Herb Kelleher delle SouthWest Airlines pensa che sia meglio reclutare atteggiamenti positivi piuttosto che competenze tecniche. La logica ci insegna che puoi trasformare le persone positive in buoni leader, ma mettere leader eccellenti al servizio del cliente è fuori discussione. Di conseguenza, le ditte intelligenti reclutano persone con la giusta forma mentale e fanno in modo che essi acquisiscano la giusta preparazione tecnica, non il contrario.

Immaginate gli Hell's Angel che reclutano membri in base agli skill piuttosto che in base alle idee.

**WMT:** La sperimentazione e la tolleranza sono due principi citati nel libro. Ma se una ditta passa il tempo a sperimentare, come può concretizzare il business?

**JR, KN:** Il discorso è semplice se una ditta non sperimenta, ha il 100% di possibilità di fallire.

Sperimentando questa percentuale si abbassa al 99%. Ed è proprio su quel 1% che dobbiamo puntare. Il modo migliore per cadere è stare fermi. Ma le Funky Inc non competono, giocano in modo diverso: innovando creano un monopolio temporaneo. L'innovazione e la creatività però non devono limitarsi ad un dipartimento interno ad un'azienda.

Oggi, in sintesi, la sperimentazione deve essere totale, condivisa in tutti i processi e da tutti nell'impresa.

**Chiara Artosi**

#### **Funky Business**

traduzione di Renato Spaventa

pp. 304 - L. 35.000/ €18,15

ISBN 88-8112-154-9

Anno di pubblicazione: 2000 - Edito da: Fazi Editori



# LAVORARE NELLA NUOVA ECONOMIA: I TEAM VIRTUALI E NON

Come si può organizzare un team e come possiamo lavorare efficacemente?

SECONDA PARTE

...e con questo sono tre i mesi che abbiamo dedicato all'analisi dei cambiamenti che si stanno verificando nel modo giornaliero di lavorare di tutti noi. Vecchie e nuove forme organizzative sono state inizialmente analizzate e posizionate all'interno dei cambiamenti portati dalla nuova economia. Successivamente la nostra attenzione si è focalizzata sulla nozione di team e team virtuale, delle loro differenze e cercando di fare chiarezza fra i due concetti.

In questo articolo ci occuperemo ora di definire alcuni modelli organizzativi di team e l'influenza che gli stessi hanno per la riuscita del team. Anche se qui il tema principale è il team, non dimentichiamoci dei singoli, delle capacità da avere o sviluppare per lavorare al meglio sia da soli che come membri di un'entità...<

## CHI GESTISCE UN TEAM?

Fino a questo momento abbiamo indicato il team leader come l'unica persona che ha il compito di gestire il team. Di fatto sono necessarie anche la presenza di altre due figure professionali con competenze separate e complementari a quelle del leader. Andiamo per ordine... signore e signori ecco a voi... il team champion, il team admini-

strator e l'ormai familiare team leader<sup>1</sup>....

- ① **Il team champion: lo "sponsor" ufficiale del team.** Il team champion è normalmente un membro del senior management della compagnia ed ha il compito di rappresentare gli interessi dell'azienda all'interno del gruppo e di facilitare il lavoro del team aprendo porte e mettendo a disposizione contatti altrimenti difficilmente ottenibili<sup>2</sup>.
- ② **Il coordinatore del team, o team administrator.** Egli ha il compito di organizzare e supportare il lavoro giornaliero del team, rispettare le scadenze, dividere e coordinare il lavoro e così via...
- ③ **Il team leader.** Egli è il vero leader del gruppo e deve dare una direzione strategica precisa al lavoro. Al tempo stesso può lavorare su alcune parti del progetto, come un membro del team. La leadership può cambiare durante il progetto come vedremo successivamente, a seconda del modello organizzativo usato dal team.

Team leader ed administrator vengono normalmente ed "ufficialmente" impersonate da un'unica persona, ma le competenze richieste sono ben diverse. Alcune (molte) la leadership (oppure il coordinamento) viene presa a volte de facto da un'al-

**ENRICO GAZZANO** 25 anni. Dopo aver passato anni sui campi da calcio del cuneese lascia l'Italia per tentare la fortuna in Europa. Per mascherare la sua passione decide di frequentare l'EAP (Ecole des Affaires de Paris) studiando (e giocando) a Parigi, Oxford e Berlino. Alla fine di questa esperienza consegue un paio di lauree in economia (Italia e Germania) ed un master in management (Francia). Dopo una breve parentesi in Australia decide di ritornare a Berlino.

Lo potete trovare alla Arthur D. Little dove si occupa di consulenza in strategie di eBusiness e dello studio degli effetti della nuova economia sulle strutture organizzative d'impresa... si sono purtroppo perse le tracce della sua carriera calcistica.

[gazzano.enrico@adlittle.com](mailto:gazzano.enrico@adlittle.com)

<sup>1</sup> Gartner Group, What is a virtual team and how should it be managed, September 1999, <http://www.gartner.com>

<sup>2</sup> Gartner Group, , What is a virtual team and how should it be managed, September 1999, <http://www.gartner.com>

tra persona. Una situazione del genere, se trascurata, può rivelarsi potenzialmente esplosiva e portare a rotture all'interno del team..... Distinguere queste figure ed essere sempre coscienti di chi ricopre queste posizioni all'interno del team rappresenta un bel passo nella giusta direzione.

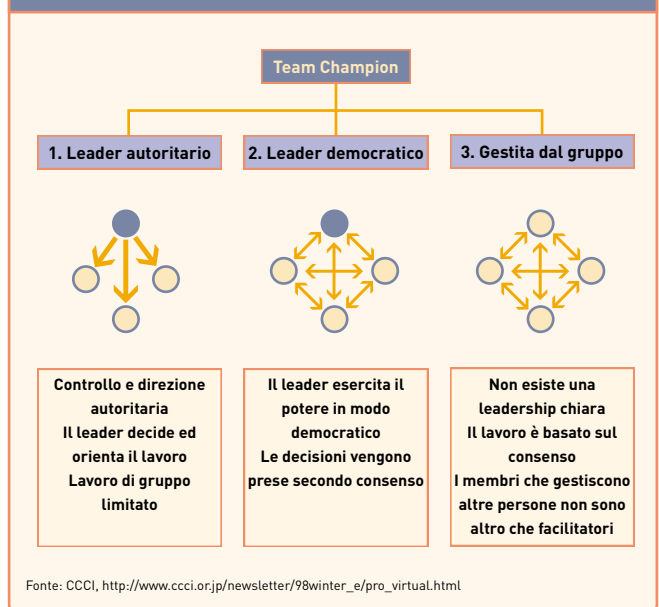
### UN MODELLO ORGANIZZATIVO PER I TEAM

Diversi studi<sup>3</sup> suggeriscono che la struttura organizzativa di un team è determinata dalla presenza e dalla posizione ricoperta dal leader nel gruppo e dal tipo di interrelazioni create tra i membri del team. Ci sono tre comportamenti di base a cui corrispondono diversi modelli organizzativi:

- **Autoritario.** Il team leader utilizza uno stile di management autoritario e poco flessibile. I membri del team hanno poca o nulla libertà decisionale e tutte le informazioni importanti sono saldamente nelle mani del leader. La comunicazione tra i membri del team è limitata, ma neanche richiesta... (e a volte neppure necessaria...)
- **Democratico.** In questo caso esiste ufficialmente un leader delegato dal team champion. Egli ha l'autorità di prendere le decisioni ma l'intero processo decisionale viene condotto con uno spirito collaborativo da tutto il team. Ogni membro può apportare idee ed influenzare il lavoro del team. Autorità viene qui sostituita da democrazia.
- **Gestito dal gruppo (leadership diffusa).** A differenza del caso precedente, non esiste ufficialmente un leader ma viene chiaramente individuato un team administrator. Il rischio intrinseco di questo modello è di arrivare ad una situazione di anarchia in cui le risorse vengono utilizzate in modo incoerente e disorganizzato.

Di fatto si osserva di solito l'emergenza di un leader d'opinione che guida il team (alternativa: il team esplose!). La leadership può cambiare più volte, a seconda delle capacità richieste dal progetto nei singoli momenti,. L'obiettivo è quello di avere sempre la persona più competente al posto giusto e nel momento giusto. La comunicazione è prevalentemente di tipo informale e circola liberamente tra tutti i membri.

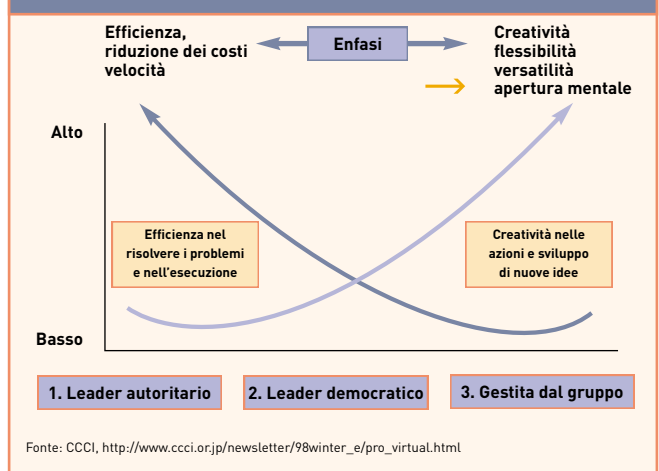
Tavola 1. Modello organizzativo per team



### CREATIVITÀ VS. EFFICIENZA

Come è naturale attendersi, il modello organizzativo scelto ha un'influenza concreta sul tipo di risultati che si possono raggiungere. Una direzione di tipo autoritario favorisce la velocità e l'efficienza del team, mentre creatività e flessibilità vengono sacrificate... e viceversa.

Tavola 2. Creatività vs Efficienza



sa. La quantità e qualità di informazioni scambiate e scambiabili dal gruppo segue lo stesso percorso.

Non esiste un modello migliore degli altri, poiché la scelta deve essere fatta in base all'obiettivo del team. Più un team deve essere creativo ed innovativo, più il flusso di informazioni deve essere veloce e consistente, e quindi un'organizzazione di tipo autoritario non è sicuramente la migliore.

### GRADI DI COLLABORAZIONE FRA I MEMBRI DEL TEAM

Come abbiamo visto fino ad ora tra membri del team non è sempre indispensabile. La collaborazione, anche se non è sempre necessaria, è richiesta nella maggior parte dei casi per permettere al team di raggiungere risultati apprezzabili. Dean Tjovsold, professore di Business Administration all'università Simon Fraser in Canada, sostiene che la collaborazione tra persone dipende dal modo in cui i diversi membri del team considerano i propri obiettivi da raggiungere rispetto a quegli degli altri<sup>4</sup>:

❶ **Cooperazione** (win-win, entrambi vincono). Se un membro ha successo, entrambi (o tutto il team) hanno successo. La nascita di un'atmosfera molto costruttiva è qui favorita. Lo scambio di informazioni e conoscenze all'interno del gruppo è un comportamento considerato normale, anche se naturalmente alcuni sono e saranno un po' riluttanti a farlo. Ma questa è un'altra storia.

❷ **Indipendenza** (separazione: i miei risultati sono indipendenti da quelli degli altri, e viceversa). Gli obiettivi da raggiungere non sono collegati fra di loro. Ogni membro del team lavora per conto proprio. Aiuto e collaborazione non vengono stimolati, ma neanche impediti. Le relazioni fra i membri del team non sono ricche e la comunicazione è fatta ad un livello decisamente impersonale.

❸ **Competizione** (win-lose, se io vinco tu perdi). Gli obiettivi da raggiungere sono in competizione fra di loro. Esiste (almeno nella

testa di alcune persone) un vincente ed un perdente. Siccome nessuno è disposto ad essere un perdente, ognuno lavora per conto proprio e, quando possibile contro gli altri, nascondendo o non dando informazioni che potrebbero essere utili agli altri. L'idea qui è: se tu perdi io vinco. Il team come tale praticamente non esiste e ci sono frequenti diatribe tra le varie persone. In questa lotta le energie si disperdono ed il risultato finale è raramente soddisfacente.

Anche in questo caso non esiste una ricetta magica che ci dice che un rapporto win-win è sempre la soluzione migliore da ricercare. In certi casi indipendenza e persino competizione possono offrire alcuni vantaggi. Attenzione però, poiché questo è vero solo nel breve termine. A lungo andare le persone si logorano e le situazioni degenerano molto più facilmente. Risultato: litigi, licenziamenti, distruzione dei risultati raggiunti in precedenza... Chi vorrebbe provocare una situazione del genere?

### COMPETENZE DA POSSEDERE O SVILUPPARE PER LAVORARE IN TEAM

Nel passato le persone venivano assunte principalmente per le proprie competenze professionali<sup>5</sup>, la capacità di lavorare in team non veniva richiesta perché il lavoro in team non veniva riconosciuto come adesso. Oggi le esigenze sono cambiate, poiché il modo stesso di lavorare è cambiato. Per questa ragione anche l'importanza ed il peso relativo degli skills richiesti si deve adeguare di conseguenza. Ecco di seguito una lista delle nuove competenze più importanti richieste (da avere o sviluppare) alle persone che lavorano in un team:<sup>6</sup>

❶ **Project management.** Le persone devono essere in grado di lavorare autonomamente, pianificando, prioritizzando e controllando il proprio lavoro, anche in rapporto a quello degli altri.

❷ **Networking.** Fare tutto da soli è raramente possibile. Ci sono persone all'interno e all'esterno del team e dell'azienda che possono aiutarci (sia per

<sup>4</sup> Tjovsold, *Working together to get things done*, Macmillan, 1991.

<sup>5</sup> Matthias Hartmann, Banking Practice Leader, IBM Germania, durante un'intervista.

<sup>6</sup> Duarte, *Mastering virtual teams*, Jossey Bass, San Francisco, 1999.

<sup>7</sup> Matthias Hartmann, Banking Practice Leader, IBM Germania, durante un'intervista.

lavoro che per la nostra carriera personale). Questa rete di contatti va gestita ed arricchita continuamente in modo oculato. Matthias Hartmann, Practice Leader all'IBM afferma: *"(...) Il lavoro di un consulente, il quale è sempre a contatto con il cliente e colleghi sparsi per tutta l'Europa, è anche e soprattutto un lavoro politico. Ognuno deve sempre avere ben presente le conseguenze delle proprie azioni (...)"*. A questo va aggiunto che attraverso queste interazioni avviene anche un processo di formazione e scambio di conoscenza, da non sottovalutare..

- 3 **Usare la tecnologia a disposizione.** La tecnologia gioca un ruolo centrale, soprattutto in un ambiente virtuale e favorisce la comunicazione e lo scambio di informazioni. Avere le conoscenze base necessarie per poter usare la tecnologia in modo efficace fa risparmiare sicuramente tempo (e denaro) e ci permette di esprimerci in modo più completo. Basta pensare al tempo perso nell'uso di Lotus Notes, o di Word, Power Point... solo perché nessuno ci ha insegnato ad usare i programmi in modo appropriato.
- 4 **Self-management.** Significa la capacità di stabilire priorità ed obiettivi. Riuscendo quindi a produrre un lavoro quantitativamente e qualitativamente importante, creando oltretutto opportunità per la propria crescita personale e professionale.
- 5 **Sensibilità interculturale.** Implica sviluppare la sensibilità nel riconoscere e capire le diverse culture delle persone con cui si ha a che fare, accettandone le differenze e arrivando a trovare punti di contatto per poter lavorare effettivamente ed efficacemente in comune. Apertura mentale: due parole magiche!
- 6 **Saper lavorare in gruppo.** In un team non si è mai soli. Ognuno ha un'opinione degli altri, per giusta o sbagliata, profonda o superficiale che sia. Bisogna porre attenzione e riconoscere il prima possibile come si viene considerati dagli altri membri del gruppo. Se questa immagine è molto

diversa dalla verità o da quello che lui vuole comunicare, allora sono necessarie misure correttive o colloqui con le varie persone...

*Esamino di coscienza: quali di queste competenze sono già in nostro possesso, e dove vediamo opportunità per una crescita professionale (e personale)?*

### COME RAGGIUNGERE PRESTAZIONI SUPERIORI

Bene, fino ad ora nelle nostre discussioni si è sempre fatto riferimento al team, a come ci si può organizzare nello stesso, le attitudini da sviluppare e così via. Il ragionamento non fa una piega ma non dimentichiamoci che una volta coordinato, separato e deciso, ci sono pacchetti di lavoro da portare a termine..... da soli.

In questa parte ci focalizziamo quindi sull'individuo e sulle capacità da lui possedute, analizzando i fattori che permettono al singolo di ottenere prestazioni superiori.

Quello che mi appresto a descrivere sono osservazioni generalizzabili ed applicabili in tutti i campi, anche in quello sportivo (tra l'altro è proprio da qui che sono partiti gli studi).

Ottenere prestazioni superiori (alla media) non è legato indissolubilmente e solamente al lavorare per 15 o 16 ore al giorno fine settimana compresi, anzi. Il successo dipende invece dalla presenza di un mix omogeneo di diverse caratteristiche/capacità che vengono riassunte nella matrice delle prestazioni superiori (The Peak Performance Matrix)<sup>8</sup>. Tra queste capacità non esiste una chiara separazione, poiché esse si influenzano reciprocamente una con l'altra.

- 1 **Impegno per un obiettivo importante.** Questo stato emotivo aumenta la concentrazione che non viene così dispersa. Quando la missione e l'obiettivo da raggiungere sono chiari e importanti, la nostra mente diventa un fucile puntato sul bersaglio e pronto a sparare. In questo modo possiamo concentrarci sulle parti essenziali del progetto senza perdere troppo tempo ed energia altrove.
- 2 **Risposta alle intuizioni.** Intuizione si definisce come: *"L'immediata conoscenza o scoperta di qual-*

<sup>8</sup> Per un approfondimento sul soggetto: Botkin, Smith, Toward Peak Performance, <http://www.aspsio.net/fran.html>

cosa senza l'uso cosciente della ragione, un apprendimento immediato<sup>9</sup>". Quando si ha un'intuizione, questa deve essere immediatamente notata, affinata, elaborata e magari condivisa successivamente con gli altri membri del team.

- ③ **Ottimismo creativo.** Credendo nel proprio successo ed in quello del gruppo, si genera un'atmosfera di lavoro positiva che può risolvere facilmente problemi minori e favorire il lavoro. Qui ci può aiutare il vecchio motto usato dai consulenti: "non esistono problemi.... solo delle soluzioni!"
- ④ **Preparazione mentale positiva.** La nostra mente funziona in modo principalmente visiva e ci guida verso le immagini che abbiamo in testa. Se ci immaginiamo una situazione negativa, stiamo già inconsciamente dirigendoci verso quella direzione. Visualizzare un'immagine positiva del progetto, delle cose che funzionano e di come vorremmo che funzionassero ci aiuta immediatamente nel raggiungere gli obiettivi prefissi.
- ⑤ **Amore e supporto.** Chi ci può supportare meglio del proprio superiore e dei colleghi? Sentirsi membro del team ed avere la fiducia dei vari membri permette la nascita di una sicurezza interna che aiuta sicuramente la riuscita del singolo e del progetto. Questo è sicuramente un punto nevralgico e doloroso in molti ambienti dove c'è di solito molto da fare.
- ⑥ **Persistente concentrazione.** Parlare di concentrazione è parlare della capacità di organizzare le proprie priorità e di focalizzare la propria attenzione su di una cosa alla volta. Lavorare concentrati per 6 ore al giorno è più efficace che lavorarne il doppio ma in modo distratto. In un ambiente virtuale la concentrazione viene favorita. Lavorare faccia a faccia aumenta la possibilità di venire interrotti e disturbati nel proprio lavoro, riducendo quindi il numero di ore di ininterrotta concentrazione dedicabili al lavoro.
- ⑦ **Calma interiore.** Di tutte le caratteristiche viste finora, questa è sicuramente una delle più personali e che proviene dalla parte più interiore di ognuno di noi, difficilmente influenzabile dall'esterno.

Tavola 3. The Peack Performance Matrix



Tavola 3. The Peack Performance Matrix

*Esamino di coscienza numero 2: quali di queste competenze sono già in nostro possesso, e dove vediamo opportunità per una crescita professionale (e personale)?*

...dopo una bella (ed interessante?) cavalcata siamo riusciti a concludere per questo mese. Ora che il viaggio all'interno dei team (virtuali e non) è terminato le domande sul soggetto sono praticamente finite... Ne resta solo più una, la più cruciale: Quali sono i fattori che determinano il successo di un team virtuale? Di team virtuali ce ne sono tanti... ma di successo pochi... molto pochi... Al prossimo mese quindi. Per qualsiasi domanda, commento, o (sicuramente nessuna) critica, la mia email è sempre a vostra disposizione...

**Enrico Gazzano**



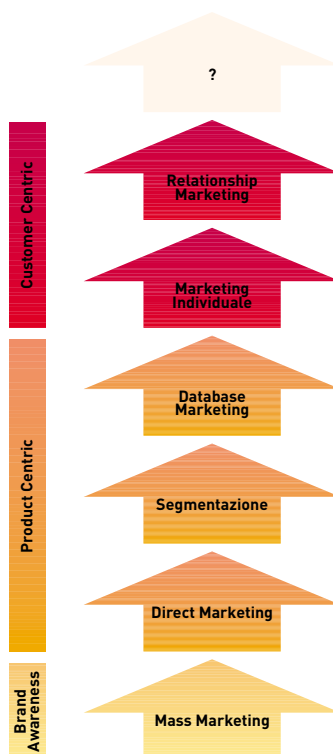
# SELF CARE CHI FA DA SE'

L'anno 2000 ormai si è concluso e tutti cominciano a tirare le somme. È stato un anno di grande crescita e di grandi sorprese: Internet compare in televisione più volte dei detersivi e dei profumi, la borsa da gallina dalle uova d'oro si trasforma in spietato giudice dell'affidabilità dei progetti e molto severamente premia i pochi di maggior valore.

Internet dunque catalizza gran parte dell'attenzione sia del pubblico che del mondo business e questo accresce notevolmente il suo valore (vi ricordate l'Economia dell'Attenzione?...). Se gran parte dell'attenzione è rivolta a Internet, ciò significa che qualcos'altro rischia di essere messo in secondo piano.

Le nuove tecnologie di accesso (DSL, Satellite, GPRS, UMTS, ...) e i nuovi modelli di business che ne derivano (mCommerce, mBusiness, mQuellochevolete) rischiano di catalizzare tutta l'attenzione di chi vuole operare sulla rete anticipando i cambiamenti.

A nostro avviso è indispensabile che rimanga centrale l'attenzione verso **il cliente** e che i nuovi strumenti a disposizione non siano il motivo di business, ma il mezzo grazie al quale capire, raggiungere e soddisfare meglio il nostro pubblico. Ricordiamo che la centralità del cliente è il risultato di anni di evoluzione del mercato, evoluzione che non si è ancora conclusa e la cui direzione finale non dipende altro che dai comportamenti degli operatori e della clientela nel futuro prossimo venturo.



**DAVIDE BELLINI** Nato a Bologna 24 anni fa e giovane delusione del basket italiano, ripiega su una laurea in Economia a Torino con una tesi sull'e-business in collaborazione con IBM. Dopo una breve esperienza nella capitale a giocare col commercio elettronico fa danni in Andersen Consulting dove si occupa di Customer Relationship Management presso un'azienda di telecomunicazioni. Da grande giocherà nei Los Angeles Lakers.  
[bellini@wmttools.com](mailto:bellini@wmttools.com)

**RICCARDO RENNA** 24 anni. Dopo aver finito di scaldare i banchi dell'EAP (Ecole des Affaires de Paris) a Parigi, Oxford e Berlino consegue la Laurea in Economia più varie altre lauree in Francia e Germania. Da Aprile lavora in Siemens a Monaco di Baviera in un progetto internazionale di E-Business. Cuoco per piacere è specializzato in Orecchiette e Pasta al Forno...  
[renna@wmttools.com](mailto:renna@wmttools.com)

Non mi interessa se mi monti un aggeggio sul tetto che così dal mio telefonino ovunque io sia posso scaricare eBook, controllare gli indici di borsa e prenotarmi il posto a teatro; non mi interessa perché non mi piace leggere, ho solo BOT e vado allo stadio perché a teatro mi addormento!

Stiamo attenti, perché la tendenza in atto è quella di portare i nostri clienti ad assumere comportamenti in funzione delle esigenze dell'azienda! Sembra paradossale ma spesso capita. Internet comincia a diventare, soprattutto nel pubblico giovane, uno status symbol: "ma come, non hai l'email?! Non sai cos'è Napster!?". Questo fenomeno può costringere ad utilizzare alcuni strumenti secondo standard diffusi e non in base alle proprie esigenze, solo per rimanere trendy.

La risposta a questo scenario pensiamo che sia: "fermi tutti! Guardiamo che clienti abbiamo e capiamo cosa vogliono loro da noi oltre a quello che vogliamo noi da loro".

Tutto questo cappello per arrivare dove... qui: qual è il miglior sistema per capire i comportamenti e dunque le esigenze della nostra clientela? **Osservare.**

Già in passato Web Marketing Tools ha proposto articoli sull'analisi della navigazione dell'utente o sulla lettura dei log files; il nostro obiettivo è lo stesso, sebbene il percorso sia nettamente diverso.

Quello che vogliamo cercare di capire insieme questo mese è come funzionano i sistemi di self-care e come questi possano rivelarsi una fonte di informazioni preziosissima per il nostro database marketing. Dunque, capire i comportamenti della nostra utenza lasciando loro maggior libertà nella fruizione dei servizi che noi proponiamo.

Con self-care (o eCare, sempre per rimanere trendy), intendiamo quell'insieme di strumenti, processi e regole che permettono al cliente di fruire in completa autonomia dei servizi offerti dall'azienda, costruendosi autonomamente l'offerta su misura delle proprie esigenze. Internet rappresenta il supporto ideale per questi sistemi, ma vedremo più avanti

che non si tratta dell'unica alternativa che il mercato ci propone. Dare la possibilità al cliente di servirsi da solo ci permette di comprendere le sue esigenze, di capire i suoi comportamenti ma soprattutto ci consente di chiarire in che modo possiamo fornirgli un valore aggiunto.

Per questione di semplicità, potremmo raggruppare tutti gli strumenti di self-care nella definizione di eCRM (electronic Customer Relationship Management). Abbiamo già parlato di CRM in un precedente articolo ("Customer Relationship Management: la prima linea dell'azienda", WMT n.30, Giugno 2000) e quindi sappiamo un po' tutti di cosa si tratta. Sebbene l'obiettivo dell'eCRM sia lo stesso del CRM tradizionale, i nuovi canali, che permettono ai clienti di interagire con i sistemi di vendita dell'azienda senza l'intermediazione di personale di front-office, fanno emergere l'esigenza di strumenti extra nei software di vendita.

Stiamo parlando ad esempio di software di personalizzazione o guide online intelligenti, che sappiano supportare l'utente lungo tutto il percorso d'acquisto o di fruizione del servizio. Certo ridurre le differenze tra eCRM e CRM al solo sviluppo del software sarebbe criminale e quindi cerchiamo di fissare le più significative.

## CAMBIA LA SEGMENTAZIONE

Prendiamo ad esempio una società di telefonia. Se decidiamo di offrire un sistema di self-care ai nostri utenti, dobbiamo prendere in considerazione alcune loro caratteristiche che influiscono in maniera rilevante:

1. Qual è lo strumento che il cliente sta utilizzando per costruirsi il servizio su misura? In una situazione tradizionale il cliente alza la cornetta del telefono, chiama il call center e a voce concorda la sottoscrizione del contratto o le variazioni che intende apportare al servizio di cui è già cliente. Ma se vogliamo che faccia da solo? Cosa gli permettiamo di usare? Internet senz'altro è il supporto più im-

diato, ma dire internet ormai non è più sufficiente. Il nostro cliente potrebbe collegarsi da:

- ⊖ PC
- ⊖ Palmare
- ⊖ Cellulare
- ⊖ Televisione
- ⊖ Satellite

Oltre a Internet il nostro cliente potrebbe utilizzare il televideo, andare da un tabaccaio o decidere di continuare ad usare il telefono parlando con un operatore. Queste sono variabili che dobbiamo prendere in considerazione e nel creare i segmenti di clientela, dobbiamo capire il livello di conoscenza tecnologica e i supporti disponibili.

2. Come si comporta il cliente nella creazione del suo servizio personalizzato. Chi è? Ad esempio si potrebbe ipotizzare che la porzione di clientela che utilizzerà un cellulare WAP (se ci riesce!) per definire il proprio abbonamento telefonico, sarà costituita quasi unicamente da persone giovani. Pare un po' improbabile che una nonna col suo telefonino WAP scelga l'opzione "Internet gratis" o qualsiasi altra diavoleria! Questo significa che se voglio offrire personalizzazione non potrò permettermi di mantenere lo stesso profilo per tutti i miei canali di comunicazione diretta con la clientela.

## CAMBIA IL PREZZO

Per quanto riguarda la definizione dei prezzi è necessario fare alcune riflessioni. In alcuni settori di mercato maturi, il prezzo è ormai la leva più forte (per non dire l'unica) che il marketing utilizza per ottenere un vantaggio competitivo. Continuando con la telefonia, è sotto gli occhi di tutti la battaglia di prezzi e tariffe tra i diversi gestori di telefonia mobile e fissa. Ormai la guerra è sulle lire al minuto, al secondo, sul costo fisso alla risposta; le uniche operazioni che hanno dimostrato un po' di dignità (ma pur sempre rimanendo nell'ambito della guerra dei prezzi), sono state le introduzioni da parte dei gestori dei cosiddetti listini flat (sempre la stessa tariffa per ogni momento della giornata o

addirittura canone mensile e poi traffico gratuito). Per quanto riguarda un sistema di eCRM la domanda è la seguente: "Ma a chi si serve da solo posso permettermi di fare un prezzo uguale a chi viene servito?". La risposta non la scriviamo nemmeno!

Mettiamoci nei panni del nostro cliente: "Ma come, io faccio una faticaccia tremenda a compilarmi tutto il contratto via Web, ci spendo dei soldi perché Internet non è mica gratis (a differenza di una chiamata ad un Call Center!) e alla fine non mi fai nemmeno uno sconto!? Allora spiegami perché dovrei scegliere Internet invece di chiamare la signorina che tra l'altro è sempre molto gentile?". Possiamo dargli torto? Ovviamente no. Se il nostro cliente pensa una cosa del genere abbiamo sbagliato DUE cose:

- Non abbiamo premiato il suo sforzo di fare da solo con un riconoscimento economico. Per riconoscimento economico intendiamo di tutto: un credito telefonico, uno sconto presso un negozio, un marsupio griffato spedito a casa, etc. Ad esempio un bel credito per l'acquisto online presso un mall collegato con l'azienda. Tu ti fai l'abbonamento telefonico online?

Bene, io in cambio ti permetto di avere un buono acquisto per il mio mall, così compri e non devi nemmeno usare la carta di credito! Non ti basta? A tutti quelli che hanno fatto l'abbonamento online, ad ogni 50.000 di telefonate ne metto via 5.000 in questo borsellino per il mio mall.

Uno che telefona un po' può cominciare a fare acquisti online prendendo confidenza con lo strumento, senza dover correre il rischio della fantomatica carta di credito che poi gli hacker me la intercettano!

- Non abbiamo fatto capire qual è il vero valore aggiunto di un sistema di self-care: la personalizzazione. Il nostro cliente non ha capito che il bello di aver fatto l'abbonamento online è stato che si è preso tutto il tempo che voleva, ha scelto nel dettaglio tutte le opzioni, il metodo di pagamento che meglio preferiva. Si è servito da solo scegliendo ciò che più preferiva in un ventaglio di possibilità comunque già adatte al suo profilo di consumo.

## CAMBIA LA DISTRIBUZIONE

I supporti a disposizione di un'azienda nella scelta dei canali distributivi sono tantissimi. Ormai i nostri clienti utilizzano ogni genere di marchingegno ed ognuno di essi è affezionato ad un'abitudine: chi col cellulare si sposerebbe, chi non riesce a fare a meno della tv anche se vuole navigare in Internet.

Proviamo a buttare giù i supporti che ci vengono in mente, sicuri di dimenticarne parecchi e così di dimostrare quanto sia difficile anche per un'azienda prendere una decisione a questo proposito:

- ⊕ Pc
- ⊕ Palmare
- ⊕ Cellulare
- ⊕ Televisione
- ⊕ Televideo
- ⊕ Satellite
- ⊕ Telefono fisso
- ⊕ Tabaccaio
- ⊕ Edicola
- ⊕ Ricevitoria del Lotto
- ⊕ ?
- ⊕ ?

## CAMBIA IL SERVIZIO

Il titolo di questo paragrafo forse è un po' fuorviante, ma vuol solo attirare l'attenzione su un punto importante. Non tutti i servizi e i prodotti si prestano ad essere proposti attraverso un sistema di eCare. A dire la verità neanche tutte le aziende (indipendentemente da quello che offrono) sono adatte ad un sistema del genere. Non sono adatte perché alle spalle di un front-end ben fatto, funzionante e accattivante, è indispensabile un back-end strutturato e in grado di chiudere i processi di acquisto erogando i servizi e di supportare il cliente in qualsiasi difficoltà nella quale si possa trovare.

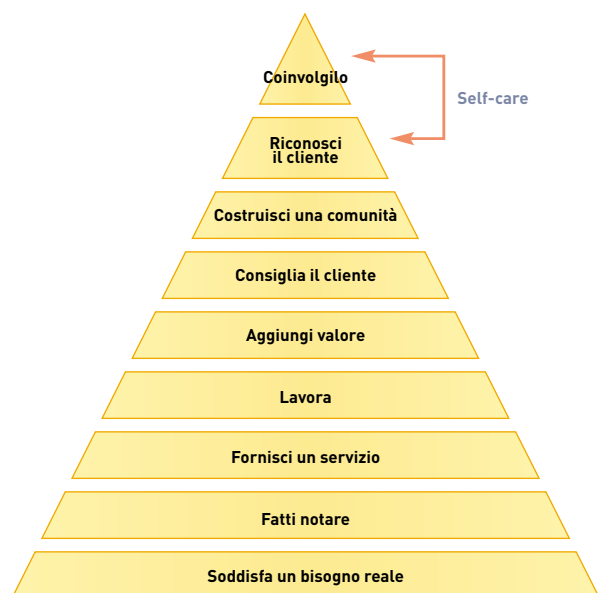
Ricordiamo che quello che conta è la gerarchia dei bisogni del cliente e che anche il miglior strumento, resta uno strumento e non diventa una soluzione.

Speriamo di essere riusciti a presentare un punto di vista differente sui sistemi di eCRM e vogliamo chiudere con una precisazione: questi sistemi esistono, si stanno sviluppando e stanno avendo successo. Non siamo noi a dire che funzionano, sono i fatti a dirlo.

Volete una prova? Andate a dare un'occhiata al numero 29 di *Web Marketing Tools*.

Alla prossima!

**Daide Bellini e Riccardo Renna**



# Ma quella faccia un po' così...

*Ma quella faccia un po' così, quell'espressione un po' così che abbiamo noi, che abbiamo visto...*

■ ■ ■ imprese dotcom confuse con la new economy e la new economy confusa con il valore di borsa delle dotcom,

...B2B, B2C e CTC citati come Qui, Quo e Qua, che non crescono mai e sono reali solo sulle pagine stampate,

...esperti in pubbliche relazioni, le proprie, fatti passare dai media per brillanti leader della new economy,

...la pubblicità ossessiva, pervasiva, invadente delle società internet, che non spiega mai nulla di quello che fanno realmente,

...incroci azionari e imprenditoriali tra aziende brick & mortar e aziende dotcom, presupposti per la nascita di chimere inquietanti e misteriose,

...un intero Paese, il nostro, indirizzato e consigliato premurosamente sulle strategie relative alla Rete da venditori di hardware internazionali,

...riviste internet statunitensi tradotte in italiano e distribuite nelle edicole mesi dopo rispetto all'uscita dell'edizione americana, in puro stile real time,

...Internet tirata sempre in ballo per storie a tinte fosche di sesso e di pedofilia, come se ne fosse la causa, quando le strade d'Italia sono ormai postriboli a cielo aperto ad ogni ora del giorno e della notte,

...dotte analisi, a posteriori, di giornalisti economici sulle cause del crollo del NASDAQ, quando, a priori, qualunque persona dotata di senso comune l'aveva già previsto,

...aziende vincenti con i soldi ottenuti dalla borsa grazie alla pubblicità, soldi usati per coprire deficit di gestione,

...capi azienda, puniti dagli azionisti con una pioggia di vendite e con la società in perdita, rimanere incrollabilmente al posto di comando e venirci a spiegare le loro strategie sui quotidiani,

#### **Gruppo Webegg**

**GIANROBERTO CASALEGGIO** Amministratore Delegato e Direttore Generale di Webegg Spa (50% Olivetti, 50% Gruppo Telecom). Direttore generale dal 1995 e Amministratore delegato dal 1997 ha avviato un profondo cambiamento della società trasformandola in una web company e attivando numerose partnership con società americane leader nelle soluzioni legate ad Internet. Ha incentrato il business della società sulle attività di consulenza per il riposizionamento organizzativo delle aziende sulla Rete, Web-consulting, e sull'implementazione di soluzioni di Web-integration. [casaleggio.gianroberto@webegg.it](mailto:casaleggio.gianroberto@webegg.it)

## GIANROBERTO CASALEGGIO



...portali realizzati con una grafica dozzinale spacciata per web design, proprio in Italia, punto di riferimento del design nel mondo,

...grandi aziende che, baldanzosamente, si riposizionano sulla Rete, ma solo in modo virtuale; per evitare di ridiscutere l'organizzazione, di affrontare la riconversione del personale e l'eliminazione della catena distributiva senza valore aggiunto,

...quotidiani pieni zeppi di annunci di ricerca di risorse umane, annunci sintatticamente simili agli annunci mortuari nella loro tristezza espositiva, inutili veicoli di nuovi mercanti di schiavi,

...indirizzi di email valutati alla pari di relazioni one to one e lo spamming come una brillante operazione marketing ( provate a telefonare a uno sconosciuto di cui possedete il numero di telefono per fornirgli informazioni commerciali o per vendergli qualcosa...),

...la parola portale dilagare, al punto che ogni web page è un portale e che un portale, o almeno un portalino, non lo si nega a nessuno

...tristi marketplaces privi di frequentatori, cattedrali nel deserto comunicativo, in assenza di strumenti di massa di accesso alla Rete,

...Germania e Stati Uniti adottare politiche di attrazione di tecnici e ingegneri per far fronte allo sviluppo della new economy e l'Italia, invece, patria della disoccupazione intellettuale nel Sud e della clandestinità extracomunitaria nel Nord,

...idee strampalate per la creazione di start up annunciate con tono saccente da novelli Bill Gates, presto assorbiti dal nulla dal quale provenivano.

*La paura che ci fa quel mare scuro, che si muove anche di notte, non sta fermo mai...(\*)*

**Gianroberto Casaleggio**

*G. R. Casaleggio*

(\*) Genova per noi. Paolo Conte.