

# STRATEGIC INSIGHT

▶ **Matrimoni d'interesse**  
[ Salvino A.Salvaggio e Massimiliano Castoldi ]

▶ **Il passaggio all'Internal Rating:**  
il sistema EnRing [ Andrea Migliavacca ]

▶ **Tutti dentro!** hanno chiuso Internet  
[ Alessandra Costa e Dario Voltattorni ]

---

▶ **CASE STUDY Web ticketing**, il biglietto  
corre sul filo [ Fulvio Cerutti ]

da **Web Marketing Tools®**

NOVEMBRE 2001

47

# MATRIMONI D'INTERESSE



La delicata gestione di portali comuni tra fornitori di servizi e fornitori di contenuti. Come valutare la pertinenza economica degli accordi sottostanti la creazione di un portale in partnership.

SALVINO A.SALVAGGIO e MASSIMILIANO CASTOLDI

**Q**ualora un giornalista dovesse chiedervi all'improvviso quali operazioni tra grandi imprese che abbia coinvolto al contempo media e player tradizionali (telco, banche, industria automobilistica, alimentare, tecnologica, ecc.) ricordate negli ultimi anni, è probabile che citereste per prime le grandi alleanze legate al settore internet. Infatti, dal 1995 al 2000, i soli giornali americani hanno annunciato più di 2500 accordi fra società e portali, quotati o meno sul nuovo mercato statunitense.

Perché tanto da fare per queste aziende che sembrano soffocare dall'ansia di sposarsi in qualche modo? E-commerce, consolidazione, espansione geografica, accesso a determinate tecnologie e utilizzo del contenuto di terze parti, rappresentano i motivi maggiormente evocati per spiegare la tendenza all'accorpamento di risorse. L'esempio più eclatante è sicuramente AOL che ha costruito una buona parte del suo successo sulle partnership (Blockbuster, The New York Times, Sun, Philips, Bertelsmann, Amazon, ecc.), ma le aziende online italiane si sono mosse, e continuano a muoversi, molto velocemente.

Appare quindi utile soffermarsi un momento per porsi un paio di domande di fondo: le partnership creano valore? e se sì... come?

Tra tutti i tipi di partnership possibili, questo articolo esaminerà in particolare gli accordi volti a creare **portali comuni tra fornitori di servizi internet e fornitori di contenuti**, in altre parole un attore decide di fornire parte dei contenuti a una sezione di un portale appartenente a un secondo attore ai fini di pubblicizzare il proprio brand su un sito a maggior traffico e/o condividere introiti pubblicitari.

## IMPLEMENTAZIONE DELL'ACCORDO

Il processo di definizione e attivazione dell'accordo viene diviso in fasi elementari che aiutano a identificare le caratteristiche peculiari di un'alleanza internet:

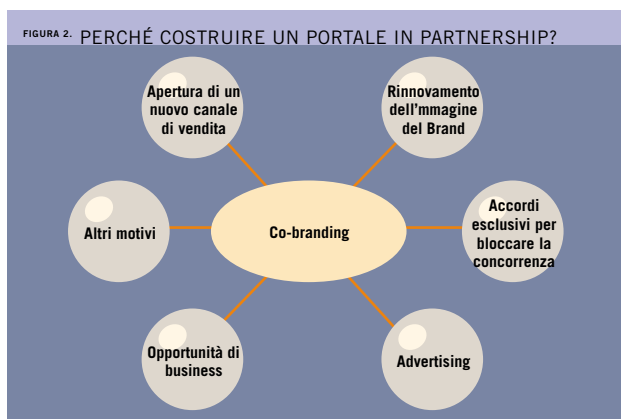
## VALUTAZIONE DELLE OPPORTUNITÀ

Qual è l'obiettivo che si intende raggiungere con la realizzazione di un portale co-branded?



I motivi possono essere i più disparati, alcuni immediatamente stimabili in termini economici, altri rappresentati investimenti a lungo termine in immagine e brand-awareness.

**APERTURA DI UN NUOVO CANALE DI VENDITA**



L'utilizzo della risonanza e visibilità di un portale di successo, può rappresentare un veicolo per acquisire nuova clientela. Tuttavia, le perplessità sull'efficacia del canale online per acquisire nuovi clienti dopo il rallentamento della Net economy possono benissimo sorgere. In effetti qualche dubbio rimane, anche se ogni sito fa storia a sé ed esiste una larga gamma di fattori che determinano l'acquisizione di un nuovo cliente, un calcolo indicativo basato su benchmark e stime di siti finanziari non indica, per ora, la presenza di un grosso potenziale.

**RINNOVAMENTO DELL'IMMAGINE DEL BRAND**

L'ingresso nel mondo online per molti *incumbent*, se da un lato rappresenta una necessità, dall'altra alimenta una grossa sfida in termini di immagine: non è sufficiente infatti essere presenti con un sito, per quanto completo e funzionale, per acquisire piena credibilità presso un nuo-



vo segmento di clientela, chiamiamoli "onliner", la cui conquista richiede logiche commerciali completamente differenti da quelle tradizionali. La costituzione di un portale co-branding e l'associazione del proprio brand a quello di player affermati nel mondo online può rappresentare un ottimo veicolo di promozione e rinnovamento dell'immagine.

I ritorni economici di tale operazione di promozione del brand, non sono facilmente valutabili, poiché trovano solo una debole relazione con un eventuale aumento di traffico nel sito proprietario, testimonianza di un crescente interesse degli "onliner" verso un marchio che acquista credibilità anche come attore di primo piano della net economy.

**ACCORDI ESCLUSIVI PER BLOCCARE LA CONCORRENZA**

La realizzazione di un portale co-branding può avere anche motivazioni difensive volte a bloccare l'accesso a un canale che ha un forte riflesso sull'immagine, a un diretto concorrente. Facciamo un esempio: prendiamo una testata giornalistica che fonda la propria immagine sull'affidabilità e autorevolezza dell'informazione finanziaria proposta ai propri clienti. La presenza su un portale orizzontale di una sezione finanziaria ad alto gradimento spinge la testata ad accordarsi con il portale stesso per firmarle l'informazione finanziaria proposta, da un lato per ribadire la propria immagine, dall'altro per impedire a eventuali concorrenti di sfruttare il canale per affermare la propria presenza sia sul media online che su quello offline.

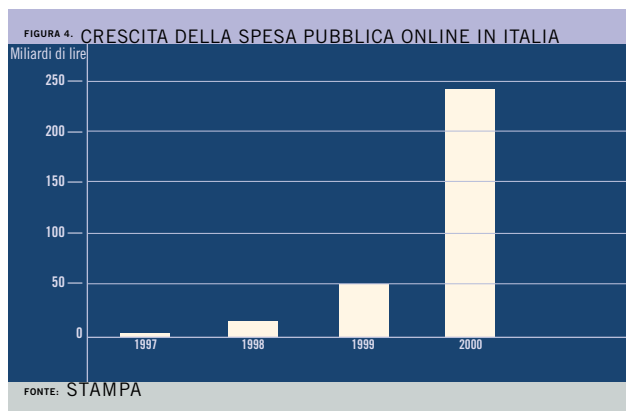


MATRIMONI  
INTERESSE

ADVERTISING

La forte crescita della spesa in comunicazione online indica l'affermazione sempre più evidente di internet quale vettore di successo degli investimenti pubblicitari.

La partecipazione ad un portale co-branded può essere un efficace veicolo pubblicitario da associare a eventuali cam-



pagne di bannership (sempre meno) e permission marketing (sempre più). La negoziazione può inoltre portare a una chiara promozione dei propri prodotti all'interno del portale co-branded con iniziative specifiche quali l'utilizzo degli spazi di banner invenduti o vere e proprie pagine informative sui propri prodotti.

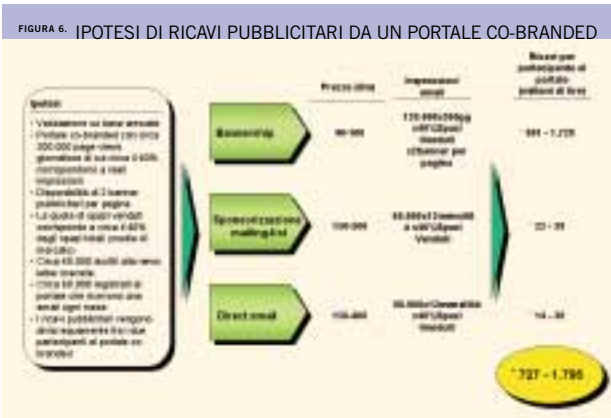
La valutazione di un accordo, dovrebbe tener conto del risparmio di costi dovuti all'equivalente spesa pubblicitaria che si sarebbe sostenuta per ottenere gli stessi risultati avuti dall'iniziativa del portale co-branded. Nella figura 4 viene riportato un esempio indicativo in cui, supponendo di poter inserire in ogni pagina un banner appartenente a uno dei due partecipanti all'accordo, con un portale co-branded di medio successo (circa 200.000 page views al giorno), la spesa in advertising equivalente per ottenere gli stessi risultati in un anno varia dai 2 ai 4 miliardi e mezzo.

OPPORTUNITÀ DI BUSINESS

Un portale co-branded di successo può attirare l'interesse da parte di società che intendono sfruttare il co-branded stesso, per veicolare la comunicazione relativa ai propri prodotti. In figura 5 viene riportato un esempio di calcolo



di valore derivante dagli introiti pubblicitari, si tratta naturalmente di analisi basate su ipotesi grossolane, ma che possono costituire una metodologia semplice ed efficace per valutare rapidamente l'ordine di grandezza derivante da un accordo.



IDENTIFICAZIONE DEI PARTNER

L'identificazione del partner è funzione ovviamente degli obiettivi che si intendono perseguire nonché delle opportunità offerte dal mercato. I quesiti che si pongono sono comunque molteplici specialmente per chi non si trova in una posizione di leadership di mercato:

- Come faccio a trovare il partner più adeguato quando molti dei potenziali candidati lavorano nel proprio garage o, in altre parole, non hanno una struttura societaria

e finanziaria tale da garantire un rapporto stabile e profittevole nel tempo?

- Visto che molti dei candidati hanno solo qualche anno di vita, come riesco a verificare la stabilità nonché le prospettive di successo di un potenziale accordo?
- Qual'è il giusto compromesso fra una ottima idea/piano sulla carta e una struttura consolidata, ma dal potenziale limitato?
- Quali risorse devono essere impiegate per monitorare le fasi iniziali dell'attivazione dell'accordo e quali sono gli elementi che devono essere presi in considerazione per valutare le prospettive di successo?
- Quali elementi dell'organizzazione devo enfatizzare per far interessare a noi eventuali partner?

Purtroppo non esiste una risposta univoca a tutti questi interrogativi in un mercato in cui le normali problematiche legate alle alleanze sono amplificate.

L'unico consiglio che si può dare nella scelta del partner è quello di rimanere il più possibile coerenti con gli obiettivi che ci si è posti valutando attentamente i business models prospettati.

Viene riportato di seguito un possibile esempio di frame di valutazione di una partnership, ciascuno degli elementi proposti avrà un peso diverso in funzione della tipologia di accordo in corso di valutazione.



**NEGOZIAZIONE**

La negoziazione, in particolare per società che si affacciano per la prima volta al mondo della net economy, appare come l'aspetto cui prestare maggiore attenzione. In una realtà caratterizzata da un continuo evolversi delle tipologie di accordi sottoscritti e in cui nulla sembra poter essere standardizzato, la capacità di adattamento e l'esperienza giocano un ruolo fondamentale.

Quali sono i possibili elementi di accordo per un portale co-branded?

	e-ALLIANZE	ALTRE ALLEANZE
Cicli di negoziazione degli accordi	Pochi giorni o settimane	Molti mesi fino a più di un anno
Ritmi di crescita	Numero di accordi che raddoppiano di anno in anno	25% di crescita annuale (U.S.A.)
Modelli sociali	Poligamia promiscua	Monogamia – solitamente 1 partner per obiettivo
Durata	Da pochi mesi a qualche anno, secondo la logica che se non funziona rapidamente si revoca l'accordo	Durata media che si aggira sui sette anni
Tipologia di accordi	Accordi fra i più disparati: Joint Venture, accordi su base contrattuale, scambi azionari, ecc.	Molte Joint Venture e alleanze su base contrattuale



## ESTENSIONE

	Differenze rispetto ad alleanze standard	Implicazioni sulla negoziazione
Estensione geografica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scalabilità per raggiungere i mercati internazionali</li> <li>Restrizioni pratiche nell'estensione ai confini nazionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se non esistono limitazioni dovute a prodotti/servizi personalizzati o a particolari obiettivi strategici gli accordi dovrebbero essere su base internazionale</li> </ul>
Prodotti/Servizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessità di considerare quali elementi offline devono essere inclusi in concomitanza con quelli online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Società non provenienti dal mondo online devono valutare con attenzione la controparte inclusa nell'accordo per i propri contributi provenienti dal mondo offline</li> </ul>
Clienti <ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione dei clienti</li> <li>Condivisione delle liste dei clienti</li> <li>Restrizioni sui servizi di marketing rivolti ai clienti e non compresi nell'accordo</li> <li>Proprietà dei clienti ad accordo concluso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficoltà nella definizione di un cliente come dovuto esclusivamente al portale co-branded (es. clienti pre-esistenti di una delle due parti, cliente che visita il portale per uno sforzo di marketing esclusivo di una delle due parti, cliente derivante da viral marketing, ecc)</li> <li>Moltissime alleanze hanno denunciato conflitti relativi ai clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Società con una presenza consolidata nel mercato devono: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenere larga facoltà di approvazione su iniziative di marketing rivolte a clienti pre-esistenti</li> <li>Negoziare diritti di proprietà su clienti pre-esistenti e clienti nuovi acquisiti tramite contatti precedenti al co-branded facendo leva sull'importanza del brand</li> </ul> </li> </ul>
Brand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Differenza di importanza del brand fra le due controparti (solitamente un incumbent con un brand consolidato e una .com con pochi anni di presenza sul mercato)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Società con una presenza consolidata nel mercato devono negoziare diritti di rescissione del contratto in caso di livello di servizio insoddisfacente</li> </ul>
Durata	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le .com hanno interesse a prolungare nel tempo l'accordo per evitare che la controparte converta rapidamente i clienti del portale co-branded in propri clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Società con una presenza consolidata nel mercato possono utilizzare la durata del contratto come leva per ottenere maggior valore dall'accordo</li> <li>È necessario definire con chiarezza la proprietà dei clienti al termine dell'accordo</li> </ul>
Gestione operativa / Sviluppo del sito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapidità con cui nuovi prodotti/servizi vengono portati sul mercato</li> <li>Grossa differenza di know how fra i due partecipanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completa cessione della gestione operativa al componente dell'accordo con più esperienza e più capacità nel mondo online</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frequenti conflitti dovuti ai molteplici accordi contemporanei con più società tipico di una .com</li> </ul>	
Esclusività	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficoltà nel valutare il valore di un accordo di esclusività in un ambiente in continua e rapida evoluzione</li> <li>Renitenza da parte delle .com a stipulare accordi esclusivi, vista la necessità di crescita in tempi rapidi attraverso molteplici alleanze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importanza per gli incumbent di definire alcuni veti verso i concorrenti principali per salvaguardare il proprio brand, mantenendo in ogni modo una certa flessibilità in un mercato che per la sua stessa natura non si presta a legami contrattuali troppo restrittivi</li> </ul>
Proprietà intellettuale		<ul style="list-style-type: none"> <li>Salvaguardia dei propri brevetti/proprietà con particolare attenzione vista la difficoltà di preservare particolari proprietà nel mondo internet</li> </ul>

## GOVERNANCE

	Differenze rispetto ad alleanze standard	Implicazioni sulla negoziazione
Controllo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le .com spesso rivendicano il pieno controllo delle operazioni preoccupate dal valore delle proprie azioni spesso molto volatili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessità di costituzione di comitati guida, che contengano elementi chiave delle rispettive organizzazioni, per: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenere coerenza strategica fra le decisioni relative al co-branded e quelle per le società coinvolte</li> <li>Assicurare il massimo coinvolgimento dei due partecipanti all'accordo</li> </ul> </li> </ul>
Processi decisionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessità di prendere decisioni anche importanti in tempi molto rapidi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione affidata ad un ristretto gruppo di persone di entrambi i partecipanti in stretto contatto</li> <li>Definizione di meccanismi decisionali rapidi ed efficaci</li> </ul>
Reporting	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il sistema di reporting deve essere puntuale e frequente a supporto di processi decisionali piuttosto snelli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificazione di una struttura super partes per certificare i reports sulla base dei quali possono giocarsi clausole contrattuali</li> </ul>
Requisiti di performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standard minimi di performance essenziali per non vanificare in partenza grossi sforzi in termini di disegno e innovatività</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificazione dei requisiti minimi di performance concordati da entrambe le parti, da esplicitare chiaramente nel contratto</li> </ul>

*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. 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> [salvino\\_salvaggio@mckinsey.com](mailto:salvino_salvaggio@mckinsey.com)

*McKinsey & Company*

**MASSIMILIANO CASTOLDI** Laurea in Ingegneria Gestionale all'università di Padova, inizio carriera in Andersen Consulting, attualmente consulente associato di McKinsey specializzato in progetti di sviluppo di Business con elevato contenuto tecnologico.

[massimiliano\\_castoldi@mckinsey.com](mailto:massimiliano_castoldi@mckinsey.com)

**DISPOSIZIONI FINANZIARIE**

	Differenze rispetto ad alleanze standard	Implicazioni sulla negoziazione
Value-sharing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le dot-com tendono a richiedere la partecipazione a valore creato dagli incumbent solo di riflesso correlato al portale co-branded</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificazione del valore condiviso quale direttamente correlato agli effetti del co-branded</li> </ul>
Allocazione delle spese	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'esperienza gioca un ruolo molto forte nella negoziazione dell'allocazione di spesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coinvolgimento in fase di negoziazione di persone/consulenti in grado con know how di settore</li> </ul>
Indennizzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gli incumbent possiedono usualmente degli asset da offrire in contropartita, mentre le .coms in caso di fallimento sono potenzialmente insolventi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificazione di contropartite tangibili, da parte degli incumbent, per proteggerli da potenziali fallimenti</li> </ul>

**IMPLEMENTAZIONE**

L'implementazione segue i canoni standard di set-up di un portale internet in cui elementi fondamentali sono il time-to-market associato a un buon controllo qualità del codice software prodotto per non vanificare in partenza gli

sforzi consentiti. L'interazione dei due attori coinvolti è naturalmente essenziale per il successo della fase implementativa, durante la quale si consiglia di impiegare gruppi di risorse dedicate in grado di condividere competenze ed esperienze passate.

**MISURA DELLA PERFORMANCE**

La misura della performance diviene un aspetto determinante per i portali co-branded, sia per salvaguardare gli aspetti contrattuali (es. facoltà di rescissione del contratto se non vengono rispettati determinati parametri: numero di page views, livello di servizio, ecc.), che per monitorare in tempo reale l'efficacia dell'iniziativa.

Questo tema tuttavia va affrontato di solito in una fase ulteriore in cui criteri più specifici agli ambiti del business building vanno tenuti in considerazione.

**CONCLUSIONI**

Torniamo al nostro quesito originario: le partnership nel mondo online creano proprio valore? Sicuramente rappresentano un buon veicolo per integrare strutture, capacità e know how del mondo offline con le nuove skill e l'enorme potenziale del mondo online. In una realtà che dopo un'iniziale esplosione sta vivendo un normale processo di accentramento-consolidazione in pochi player, l'integrazione con società tipiche della old economy, la condivisione di capacità differenti e complementari, possono indubbiamente rappresentare un fattore critico di successo. WMT



MATRIMONI D'INTERESSE

# IL PASSAGGIO ALL'INTERNAL RATING: IL SISTEMA *ENRING*

L'attenzione del sistema bancario nazionale ed europeo più in generale in questi ultimi anni si è concentrata sullo sviluppo di metodologie, applicazioni, soluzioni organizzative che permettano una gestione dei rischi qualitativamente più sofisticata.

ANDREA MIGLIAVACCA

**M**olto negli anni Novanta si è fatto nello sviluppo e nell'implementazione di modelli di gestione del rischio finanziario e molto rimane ancora da fare; verso la fine degli anni Novanta vi è stata da parte delle istituzioni finanziarie una presa di coscienza della necessità di gestire il rischio con strumenti più forti e metodologie maggiormente capaci di interpretare il rischio insito nell'evoluzione delle aziende e quindi la reale capacità di solvenza nel medio-lungo periodo di un'impresa.

L'interpretazione corretta del rischio connesso al credito per singola posizione e per gruppi omogenei di aziende è il primo passo per una politica di portafoglio seria che consenta di quantificare il capitale assorbito dal portafoglio crediti e definire prezzi coerenti con il rischio. L'utilizzo di metodologie di attribuzione del rating devono potersi basare su di un'analisi che nel tempo permetta di verificare la bontà dei parametri di valutazione e delle classi di attribuzione. Il modello infatti deve essere in grado di riparametrizzarsi sulla base dell'esperienza cumulata al fine di aumentare la capacità previsionale dell'andamento del credito e delle sofferenze. Il modello deve necessariamente integrarsi con tutte le fasi di gestione del singolo credito, ovvero istruttoria, monitoraggio e revisione, arricchendosi man mano dei dati che vengono acquisiti in qualità di andamento del rapporto azienda – istituto di credito.

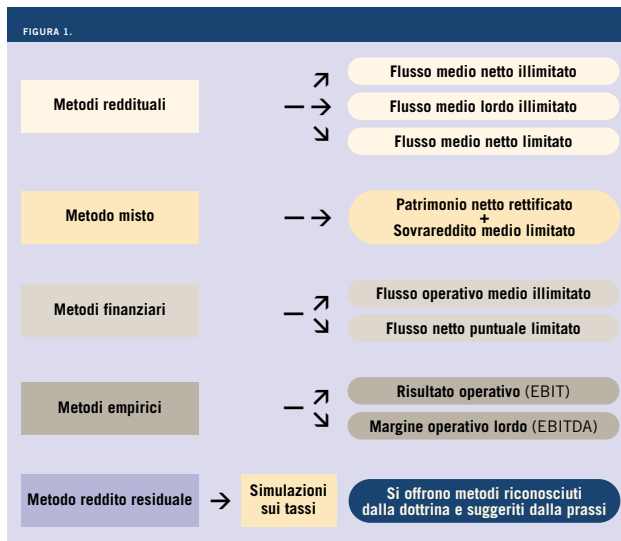
Il modello – o meglio le metodologie – di **Internal Rating** devono integrarsi con il complessivo sistema di controlli aziendali al fine di bilanciare complessivamente il portafoglio aziendale; se infatti l'Internal Rating permet-

te di valutare la singola posizione con l'utilizzo di evolute tecniche di analisi del valore integrando analisi oggettive e soggettive, introduce anche una struttura di valutazione che omogeneizza e rende paragonabili le differenti situazioni e valutazioni che hanno generato gli affidamenti.

## ENTRIAMO NEL SISTEMA:

### LA STRUTTURA E LE SPECIFICITÀ DI ENRING

**EnRing** ([www.enring.it](http://www.enring.it)) sistema attualmente operativo presso la Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana, è un progetto sviluppato congiuntamente da Consilia, Enter e Studio Boffelli. Il sistema è basato su un motore, che partendo innanzitutto dalla base dati rappresentata dai bilanci aziendali e utilizzando circa 80 variabili quantitative base, costruisce un primo livello di valutazione dell'azienda che proietta il valore futuro nonché i flussi finanziari attesi. È chiaro che questo rappresenta solo una parte di quella che è l'analisi per l'attribuzione di un Rating; i dati oggettivi quantitativi, benché proiettino una situazione futura, descrivono infatti la storia dell'impresa, storia che in una situazione economica di turbolenza e di veloce cambiamento non è sufficientemente affidabile; questi dati devono perciò essere integrati con informazioni di tipo qualitativo e di andamento settoriale. Per quanto riguarda le variabili qualitative il sistema ne ha classificate di base 40 che devono descrivere lo stato dell'azienda e valutarne il grado di tenuta nel tempo. Nello sviluppo del Rating il sistema tiene conto dei diversi gradi di valutazione e dei diversi momenti in cui la valutazione dell'azienda avviene. In questo senso è parti-



colaramente rilevante sottolineare che tutto il processo di valutazione e di attribuzione del Rating è strutturato per poter essere facilmente ripercorribile e verificabile. Inoltre esprimendo i risultati in termini di probabilità che un determinato evento si realizzi e disponendo di un motore di simulazione, è possibile verificare le ipotesi, confrontare i risultati e mantenerli monitorati nel tempo.

Il modello di simulazione, comprese l'organizzazione e la presentazione delle informazioni, costituisce il cuore del modello elaborativo per la definizione della probabilità di insolvenza. Come evidenziato esso rappresenta la componente centrale del sistema e anche quella più innovativa in termini di impianto teorico e informatico. Il motore e le metodologie di valutazione aziendale in esso inserite consentono di collocare e oggettivare il grado di conoscenza della clientela e di "sfruttare" la professionalità degli addetti alla valutazione dell'azienda e del rischio connesso a ogni singola operazione di finanziamento.

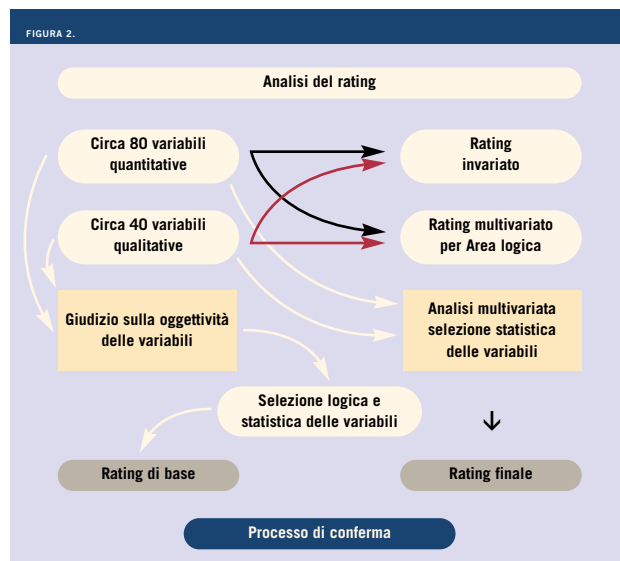
Così viene risolto in maniera innovativa il problema del modo e del tempo (se prima o dopo l'analisi quantitativa dei dati tramite una metodologia statistica) in cui l'operatore viene chiamato a esprimere giudizi soggettivi insiti nel processo di valutazione della affidabilità del cliente. Il punto critico è legato alla necessità di coinvolgere la professionalità degli operatori non tanto con una loro espressione diretta del rischio (quantificazione che deve essere

fatta tramite le più moderne e oggettive metodologie statistiche) quanto con la loro capacità di evidenziare correttamente e in modo oggettivo gli elementi di creazione del valore dell'azienda; il giudizio soggettivo che deve essere espresso può concretamente essere guidato da uno strumento di finanza aziendale attinente ai processi di valutazione del capitale economico e del valore dell'impresa. Ne consegue un innovativo impianto teorico nella valutazione delle performance d'impresa secondo i più moderni criteri della creazione di valore fondati sulla simulazione dei valori prospettici delle voci di bilancio.

Bilanciare analisi oggettiva e soggettiva assegnando alla seconda un ruolo essenziale ma espresso attraverso un percorso oggettivante ha risolto le contraddizioni implicite al processo permettendo inoltre di mantenere documentato nel tempo il percorso di valutazione.

**LA SCELTA DI SISTEMI WEB BASED: QUALI LE PREMESSE ORGANIZZATIVE**

EnRing è stato realizzato su di una piattaforma web based al fine di sfruttare appieno le opportunità intrinseche ad un impianto basato sulla rete. Il modello organizzativo preso quale assunto per lo sviluppo di EnRing prevede una distinzione di ruoli: da un lato la costituzione di un



**ANDREA MIGLIAVACCA** È partner di Consilia e segue in particolare l'area new media. Prima di cominciare ad occuparsi di Media e New Media ha lavorato soprattutto in ambito bancario e in particolare sulle problematiche di integrazione delle reti di vendita. Su questi temi collabora assiduamente con la rivista Banca Europa e cura l'area e-finance di Kipnip.it.

andrea.migliavacca@consiliacg.com

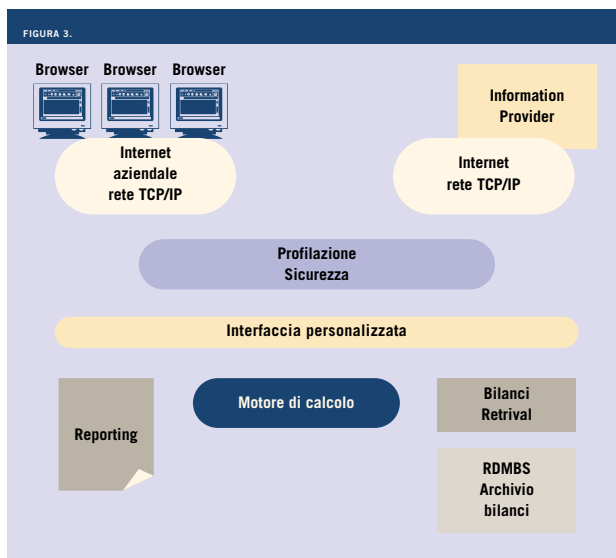
ente preposto alla gestione del sistema dal punto di vista metodologico e parametrico, dall'altro la diffusione del sistema all'interno dell'istituto. In questo modo la gestione delle informazioni qualitative nonché la visione complessiva del cliente giunge presso il punto di raccordo con il cliente per l'affidamento; non essendo predefinita la struttura organizzativa del singolo istituto la piattaforma doveva presentare caratteristiche di grande flessibilità: la piattaforma internet risponde

pienamente a tali esigenze. La gestione centralizzata del modello e dell'impianto complessivo può eventualmente essere demandata a terze parti in grado di svolgere il ruolo di centro di competenza tecnica e metodologica in accordo e compartecipazione con gli istituti affiliati. Quest'ultima possibilità ben si adatta a tutte quelle realtà di piccoli istituti di credito che per le loro dimensioni non sarebbero in grado di costituire unità organizzative autonome dedicate esclusivamente alla creazione e all'implementazione dei modelli di analisi e alla loro taratura.

Ritenendo che l'introduzione dell'Internal Rating non debba essere frenata né dalla dimensione dell'istituto di credito né dal modello organizzativo, il quale può comportare adattamenti tecnologici che possono distrarre risorse dallo sviluppo concettuale e tecnico del modello, è stata scelta la piattaforma internet che permette senza particolari problemi di operare sia all'interno della intranet dell'istituto che in versione extranet utilizzando EnRing attraverso un service.

#### LO SVILUPPO DI UN PIÙ INTEGRATO SISTEMA DEI CONTROLLI AZIENDALI

Il sistema di Internal Rating è parte integrante di un più complesso sistema di controlli aziendali e come tale deve



essere vissuto e sviluppato. Come già accennato l'Internal Rating introduce nell'istituto di credito una nuova cultura del credito che mira a valutare il rischio della singola operazione integrandolo in una valutazione complessiva del portafoglio in essere. Ogni operazione oltre a essere valutata in sé e per sé, per la sua rischiosità, è valutata all'interno di un portafoglio complessivo. In tale ottica si introduce e si diffonde all'interno dell'azienda di credito la "cultura"

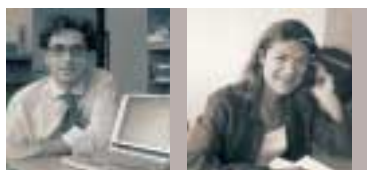
ra" della valutazione del rischio complessivo.

EnRing per la sua natura è impostato per essere diffuso all'interno di tutto l'istituto, dall'operatore di sportello al consiglio di amministrazione. Per altro l'introduzione dell'Internal Rating è innanzitutto un fatto culturale prima ancora che un elemento tecnico e una metodologia di lavoro. Si tratta infatti di introdurre un modo di guardare al rischio e al "prezzo" da attribuire a quel rischio in modo sistemico. Il controllo del credito, il monitoraggio delle singole posizioni con l'introduzione dell'Internal Rating diviene un modo di guardare all'insieme del credito erogato o affidato.

Tale visione sistemica è un elemento cruciale nell'evoluzione complessiva del sistema dei controlli aziendali. Non si tratta tanto di applicare technicality più o meno evolute quanto di sviluppare una cultura aziendale del rischio. Lo sviluppo di tale cultura non può che partire da quello che comunque tradizionalmente è il core business della banca: il credito. Incidere sul modo di concepire il controllo del rischio di credito e più ancora la gestione e la valutazione dei rischi connessi al credito significa introdurre realmente una mentalità di gestione dei rischi nuova.

WMT

# TUTTI DENTRO! HANNO CHIUSO INTERNET



Poche settimane fa passeggiavamo per i corridoi di un ufficio, alla ricerca di notizie e strategie innovative; abbiamo sentito delle voci provenire da una stanza e subito, armati di registratore, ci siamo messi in ascolto...

DARIO VOLTATTORNI E ALESSANDRA COSTA

## INTERNO NOTTE:

**ALESSANDRA** Dario, ti sei accorto che non ha più senso delineare una campagna di comunicazione online pensando al profilo dell'utente internet? internet è diventata una commodity. Chiedersi che profilo abbia il "tipico utente internet" è come chiedersi che profilo abbia il "consumatore tipico": una categoria ormai troppo allargata che non rappresenta più nulla. I pionieri che hanno preceduto e accompagnato la diffusione massiccia della Rete sono ormai un genere archeologico. E noi dovremmo cominciare a pensarci. Abbiamo bisogno di rinnovare il modo in cui fino a oggi abbiamo ragionato.

**DARIO** Internet era nato come un semplice mezzo di comunicazione; per di più, un mezzo di comunicazione che doveva essere in grado di resistere a un'eventuale guerra tra i potenti del mondo. Ricordi il progetto [Arpanet](#) ⚡?

I pionieri, come li chiami tu, avevano pensato internet come uno strumento per comunicare, per superare i limiti della posta e del telefono, per scambiarsi documenti, software e, perché no, giocare a scacchi.

Soltanto in un secondo tempo, visionari come Jim Clark o Andreessen, [David Filo](#) e [Jerry Yang](#) ⚡ hanno realizzato

che attorno a internet ci si poteva fare del business; da lì è esplosa la internet economy e da lì sono nate tutte quelle imprese online che molto presto hanno capito che la rete si alimentava più di promesse che di realizzazioni concrete. Sono d'accordo con te, quando parli di una nuova utenza che non è facilmente classificabile e individuabile, un'utenza costituita da tutti e da nessuno. La capacità di acquisire confidenza con la rete si sta accelerando anche grazie alle teorie avanzate di Computer Graphic Interaction tra uomo e macchina.

L'obiettivo è quello di rendere la tecnologia trasparente e neutralizzare il filtro che essa ha finora rappresentato, una frattura netta tra utenti evoluti tecnicamente e utenti *tout court*.

E per arginare questa indifferenziazione progressiva tra profili, esigenze e bisogni, le grandi aziende hanno piano piano segmentato e tagliuzzato internet, creando tanti piccoli bozzoli dove far vivere il proprio consumatore, quasi nascondendogli la realtà presente al di fuori di esso.

Come dire, stanno chiudendo internet.

**ALESSANDRA** Esatto! Quello che c'è di incredibile è che tutto è stato esacerbato dal modo in cui si è voluto abbas-

sare la soglia di ingresso del potenziale consumatore. L'era dell'accesso proclamata da Rifkin ha fotografato questa piccola rivoluzione. In fondo internet, come tu ricordi, è nata per connettere in tempo reale pensieri e trasferire informazioni.

Come dire: il valore aggiunto per cui era verosimile chiedere un prezzo mi sembra fosse un tempo proprio il costo di connessione. Qualcuno – Telecom ad esempio – ha fin'ora mostrato di averlo bene in mente.

Nel 1995 **Jim Clarke** è riuscito a fare di Netscape un business, inaugurando un fenomeno speculativo in cui tutti in realtà abbiamo un po' creduto.

In fondo, che avesse un senso pensare che il numero

#### Arpanet

Ideata dal Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti, ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network) è la progenitrice di internet. Nel 1980 è stata completamente rimpiazzata da un nuovo network militare e dalla NSFNet, la rete di scienziati e professori che fa capo alla National Science Foundation.

#### David Filo e Jerry Yang

Sono i due giovani che nel 1995, all'Università di Stanford, diedero vita a Yahoo! La mailing list "Jerry and David's Guide to the World Wide Web", in cui venivano raccolti e divisi per argomento i siti visitati dai due giovani, divenne in breve tempo, uno dei modelli più eccellenti della net economy. Da allora Yahoo! È in continua evoluzione: oggi è soltanto al 40% un motore di ricerca; per la restante parte è un network di contenuti (30%) e una vera e propria comunità virtuale (30%).

#### Jim Clarke

Jim Clark, dopo essere stato fondatore e presidente di Silicon Graphics, nel 1994 ha dato vita con Marc Andreessen a Netscape, quotata al Nasdaq dal 1995 e acquisita da Aol nel 1999. Sulla base di Mosaic ha sviluppato Netscape Navigator e Netscape Communicator, un browser per internet distribuito gratuitamente che ha dato un fondamentale impulso al world wide web.

Oggi si può dire che la guerra dei browser è stata vinta da Microsoft, ma WebSideStory ha pubblicato un rapporto che evidenzia per quattro paesi una diffusione di Navigator di molto superiore alla media mondiale. Se la percentuale mondiale è del 13,17%, in Germania si arriva al 20,26%; in Svizzera al 18,77%; in Canada al 17,25 e negli Usa al 15,79%.

dei totali visitatori di un sito fosse un asset intangibile, in qualche modo valorizzabile in un prossimo futuro, poteva avere una sua ragionevolezza. Poi il modello non ha più retto: ci si è chiesto quanto la conversione in clienti fosse veramente a un passo dall'accadere.

Molte aziende sono corse ai ripari inducendo questa conversione. Le strategie utilizzate? Rimodulare i business plan, pacchettizzare l'offerta di contenuti e servizi; dichiarare che il premium price richiesto all'utente fosse giustificato dalla personalizzazione dell'offerta e dalla selezione a priori del mare magnum indifferenziato di informazioni.

In realtà la percezione che si rischia di indurre in tutta, o parte dell'utenza, non va nel senso della "gratitudine". Abbiamo chiesto a qualcuno se davvero sia disposto a pagare per una selezione dell'universo? Io non credo di volere che qualcun altro selezioni a priori qualcosa che ha da sempre, come sua promessa, la totale apertura. In rete non si conosce il noto. Ci si vuole imbattere nel caso e imparare per tentativi, per incontri fortuiti in siti, tecnologie e persone.

Quindi mi sembra ancora assurdo volere convertire quello che è diventata una commodity – ovvero l'accesso indiscriminato – in un pedaggio a un micromondo ristretto.

**DARIO** Hai colto un punto interessante. Molte aziende e molti guru che scrivevano su riviste patinate, tristemente e troppo rapidamente smantellate, profetizzavano l'accesso e la navigazione in internet di larga parte della popolazione mondiale; e da solo, questo sembrava garantire un futuro roseo, nel rispetto del circolo virtuoso: visitatori – page views – advertising – denaro – sviluppo/crescita.

La brutale chiusura di boo.com ha in parte risvegliato il nostro senso critico; ma rapidamente siamo tornati a darci pacche sulle spalle, a incontrarci e a dire che "no, non è successo nulla, tutto procede come prima".

Solo lo scorso anno, **Steve Case** profetizzava il 50% dell'utenza internet nel Terzo Mondo. In quello stesso Terzo Mondo dove il salario medio è di un dollaro al giorno!

A me sembra che la lotta che si sta conducendo per la chiusura di internet, per la irregimentazione del medium più libero e più giovane, sia una lotta che le grandi multinazionali non potranno vincere. Forse non ne risulteranno perdenti; anche loro potranno rimanere

nella rete, ma non lo faranno da padroni. Perché?

Internet è troppo grande e troppo abituato ad avere gratuitamente ciò di cui ha bisogno. Internet ti permette con poco denaro di aprire un tuo sito - brutto e sgraziato, senza effetti strabilianti - e poter dire e scrivere ciò che vuoi e ciò che vuoi che gli altri sappiano. La televisione non è così e mai potrà esserlo; i giornali non sono così e difficilmente possono stampare un prodotto che arrivi nello stesso momento ai quattro angoli della terra.

**ALESSANDRA** In ogni modo la nostra sfida è quella di mostrare come sia da ripensare il modo in cui internet entra nelle strategie competitive delle aziende. In fondo quello che ci viene chiesto molto spesso è di valutare la capacità di un'offerta di rispondere alla domanda del consumatore.

Ma la cosa che ci spiazza è quanto poco l'offerta sia stata pensata per rispondere a delle rilevanti esigenze. Insomma è come se dovessimo ancora trovare qualcuno a cui vendere qualcosa di già preparato e preconfezionato.

Ma scusa non è esattamente quello che ci si è detti che internet avrebbe rivoluzionato? Che non si ragionava più in termini di marketing orientato alle vendite bensì di marketing orientato all'ascolto della domanda? Riportare i clienti e la domanda al centro e ripartire da questo punto fermo.

E allora cosa facciamo?

In primo luogo andiamo sul campo, chiediamo cosa gli utenti si aspettano che venga dato loro. La cosa curiosa è che quando viene chiesto all'utente cosa pensa delle offerte proposte, delle varie formule a pagamento di contenuti - nel caso dei portali - o di servizi a fantomatico valore aggiunto - nel caso degli stracitati marketplace - la variabile che rimane primaria e critica nella decisione finale dell'uso di internet rimane il costo di connessione.


L'utenza business, che è meno sensibile alla dimensione del costo di connessione, rimane scettica e motiva il proprio ritardo tecnologico con alti costi di introduzione di nuovi processi, applicazioni e conversione delle risorse interne a modalità di lavoro innovative che ancora non hanno mostrato la loro redditività. Al contrario direi.

Insomma internet sarà mai un modello di business? Sarà una generale perplessità indotta anche dalle circo-

stante politiche e sociali, ma mi sembra che questa perplessità sia sempre più condivisa.

E allora vediamo veramente di applicare i moniti che spesso vengono citati.

Insomma cosa ci dicono gli utenti? Ci dicono come promuovere l'apertura venga recepito ancora nettamente come un segno di innovazione, qualcosa che premia sicuramente in termini di brand: un approccio alla rete che viene riconosciuto come integrità, come coerenza con gli esordi. Che l'apertura sia ormai incompatibile con un improcrastinabile problema di profitto è qualcosa che non riguarda il navigatore.

Per cui se ora dovessi chiedermi che tipo di aspettative di profitto si possano prevedere per aziende nate sullo slancio di Yahoo e eBay , un po' tremo.

#### Steve Case

Chairman di AOL Time Warner, è stato uno degli artefici della fusione che sembrava mettere in definitivo contatto old e new economy. Nonostante la crisi economica, il gruppo regge bene, dal momento che basa il 45% del proprio fatturato sugli abbonamenti (che includono accesso a internet, tv via cavo e riviste), riservando alla pubblicità solo il 21% del totale.

#### eBay

Nata nel 1995 da una conversazione fra Pierre Omidyar e sua moglie, un'accanita collezionista di contenitori di caramelle, è la più importante community di compravendita online del mondo. Il 2000 è stato l'anno del boom, basti pensare che la società, quotata al Nasdaq, ha generato transazioni online per 5 miliardi di dollari e ha raggiunto 22 milioni di utenti attivi. Ogni giorno 500.000 nuovi oggetti sono presenti in vendita su E-Bay. Relativamente al discorso della sicurezza i dati sono molti positivi: appena 25 frodi su un milione di transazioni.

#### Michael Porter

Docente alla Harvard Business School, Michael E. Porter è la massima autorità mondiale nell'ambito della strategia competitiva. Premio Davis A. Wells per l'economia, è autore di numerose pubblicazioni, tra cui Competitive Strategy che ha raggiunto le 49 edizioni ed è stato tradotto in 17 lingue. È consulente strategico in molte fra le principali aziende statunitensi e mondiali e ha collaborato con diversi governi nazionali - tra cui Stati Uniti, Nuova Zelanda, Canada e Portogallo - gestendo ricerche economiche globali volte al miglioramento della competitività.

Senior Consultant biz2000

**DARIO VOLTATTORNI** 26 anni, è partner di biz 2000 Consultants, da aprile 2000, dopo una esperienza consulenziale a Londra. Si occupa della consulenza per tutte quelle realtà aziendali che vogliono affrontare il mercato, online ed offline, in maniera innovativa, attraverso la creazione e la gestione di un reale valore d'impresa.  
dvoltattorni@biz2000.it


Senior Consultant biz2000

**ALESSANDRA COSTA** 27 anni, è partner di biz 2000 Consultants, dal gennaio 2000, agli albori del fenomeno "New Economy". Attraversa indenne la burrasca dei mercati ed ora si prende cura dei progetti che intendono avvalersi di internet solo per generare valore; dall'analisi del mercato alla definizione delle strategie di Marketing e Branding Online; dallo scouting tecnologico al project management.  
acosta@biz2000.it

In fondo abbiamo applicato in alcuni casi il modello vincente della televisione commerciale senza tenere in considerazione che la soglia di ingresso – la registrazione di un dominio internet – fosse assolutamente nulla rispetto al costo previsto, ad esempio, dalle concessioni di trasmissione televisive.

Per cui, come dire, la torta di investimenti che si spartiscono gli editori tradizionali dovrebbe bastare per un miliardo di possibili soggetti.

Mentre attendiamo la selezione naturale dei più forti, assistiamo a una indiscriminata negazione di molte regole e rischiamo di minare alla base l'entusiasmo di ripensare a come gestire il cambiamento. Quello che credo sia sicuramente rimasto nel nostro modo di ragionare è forse il vero contributo che internet ci ha regalato: condividere i pensieri, coniugare le informazioni e esplorare da remoto che cosa sta accadendo ora all'altro capo del mondo.

Per cui rimane da pensare l'innovazione usando la tecnologia e valutando quanto questa sia stata assorbita e tematizzata. Ma l'innovazione non è internet o il wireless o quant'altro. L'innovazione sta nella capacità di applicare vecchie categorie in un contesto in trasformazione. Come dire: ha senso ancora parlare di Porter , catena del valore e vecchie matrici strategiche?

Forse sì, ma sempre dopo avere ascoltato che cosa abbia senso proporre e che cosa abbia senso fare pagare.

**DARIO** Sostieni quindi un allontanamento dalle logiche che per alcuni anni hanno narcotizzato il mondo intero e un ritorno, immediato e proficuo, alle buone vecchie regole di business. Alla luce di quanto è successo, non posso essere altro che d'accordo con te.

Ma, allora, mi domando: e internet? Voglio dire, abbiamo testato che internet è una brutta bestia da domare. Tanti hanno provato e troppi sono usciti sconfitti dall'arena: sono stati testati molti modelli di e-business, sono state apportate infinite modifiche ai business plan da presentare a venture capital che, almeno in Italia, hanno fatto finta di investire in internet, sono state sviluppate campagne pubblicitarie che mitizzavano internet ancor prima di aver spiegato di cosa si stesse parlando. Vuoi vedere che si ritorna

al vecchio mondo internet? Vuoi vedere che internet ripartirà dalle università americane o dagli scienziati svizzeri?

Internet come un mezzo e non più un luogo di comunicazione; uno strumento che fa parlare mondi e culture lontane – di questi tempi ce ne è veramente bisogno –, dove poter condividere esperienze e pensieri, conoscenze e passioni. Come sottolineavi tu, il fulcro di tutto questo è sempre stato il costo della connessione e intorno alle telecomunicazioni si costruirà il nuovo assetto geopolitico del pianeta; anche in Italia, stranamente, qualcuno se ne è accorto.

La vera sfida è costituita dal diminuire la cosiddetta distanza digitale che caratterizza il nord e il sud del mondo. Se è vero che andare su internet è poco costoso, allora il compito del marketing innovativo è consentire all'utente, ovunque essa sia, di collegarsi e conoscere, parlare e capire.

Si diceva del ritorno di internet ai suoi primordi, con una esperienza e una conoscenza delle sue potenzialità enorme e che gli consentirà di non fallire di nuovo. Forse si tratta del modo migliore per comprendere esattamente quello che potremo ancora fare con internet e che non abbiamo avuto ancora il tempo e molto spesso la voglia di scoprire.

In conclusione, stanno provando a chiudere internet, a regolarlo secondo le leggi economiche e le logiche di mercato; ma, grazie alle caratteristiche proprie della rete e grazie a quello che ci è stato mostrato fin dai suoi albori – la gratuità e la profondità di molti servizi – questa operazione risulterà molto difficile.

Di conseguenza, anche e soprattutto il marketing dovrà rivoluzionare le modalità di intervento e di supporto alla crescita di internet e del suo utente.

**ALESSANDRA** Mi chiedo quando inizieremo a vedere i primi preoccupanti segnali di come e fino a che punto il disinteresse nei confronti di una corretta analisi della domanda, inizi a tradursi in una emorragia delle vendite e dei profitti. Credo presto.

**DARIO** Io spero presto.

WMT

# WEB TICKETING, IL BIGLIETTO CORRE SUL FILO ...MA FORSE IL FUTURO SARA' WIRELESS



Prenotare e/o acquistare un biglietto per uno spettacolo è facile, più difficile diventa fare in modo che questo non sia solo un semplice click elettronico. Come sviluppare valide strategie di pagamento senza frenare l'emotività della scelta online da parte dei fans.

FULVIO CERUTTI

**A**pparso in Italia intorno al 1996, il web ticketing ha sempre visto una lenta, ma costante crescita, diventando un servizio effettivamente utile e vendibile.

Superate le prime difficoltà di natura tecnica, adesso il focus dei big player è orientato a creare il "contorno" al semplice sistema di prenotazione.

Proprio questo aspetto il web ticketing è stato, qualche mese fa, oggetto di un'interessante discussione comparsa sulla prestigiosa mailing list Mlist.it.

In quella sede, considerazioni personali a parte, è stata posta in rilievo un elemento importante che caratterizza fortemente il mondo del web ticketing: la componente emotiva che distingue l'acquisto da parte dei fans, porta spesso a reazioni più o meno sensate rispetto all'analisi razionale che dovrebbe caratterizzarne l'acquisto.

Certo è che non ci si può comunque nascondere dietro l'emotività del fan per dimenticare che elementi importanti di servizio e di informazioni siano talvolta non del tutto chiari.

Per questo motivo, nel proseguo di questo articolo, si cercherà di analizzare in maniera oggettiva ciò che effettivamente i principali attori del settore (vedi tabella riassuntiva) propongono, con una riflessione finale sul futuro di questo settore.

## DALLA TEORIA ALLA PRATICA

In teoria i biglietti legati a eventi più o meno culturali sono l'ideale per essere venduti attraverso internet: non è necessario (o meglio, possibile) visionare il bene che si deve acquistare, non è necessario toccarlo o gustarlo.

Insomma l'unica cosa da fare è acquistarlo.

In pratica esistono non pochi problemi, non solo per coloro che decidono di entrare in questo mercato, ma anche per coloro che vi sono già presenti.

Innanzitutto i gestori di siti dedicati a questo mercato si trovano di fronte a scelte non semplici: spesso interagiscono con organizzatori di eventi (es.: teatri e cinema) che dispongono di proprie soluzioni di ticketing, con le quali diventa difficile immaginare di potersi interfacciare e gestirne la disponibilità in tempo reale. Anche per questo motivo i gestori di siti legati al mondo del web ticketing sono costretti ad acquistare una parte dei biglietti destinati all'evento con notevoli rischi sull'invenduto.

In parte lo stesso problema era presente per le prenotazioni online dei biglietti aerei: fra le compagnie aeree inizialmente è stata battaglia senza esclusione di colpi, ma grazie all'International Air Transport Association ([www.iata.org](http://www.iata.org)) si è poi finalmente iniziato a ragionare in termini di ideazione e creazione di un sistema standard su cui le 270 compa-



gnie aeree aderenti avrebbero potuto basarsi per offrire i loro servizi di e-ticketing senza danneggiare in alcun modo la propria utenza.

#### LADIES AND GENTLEMEN, ECCO A VOI...

Sulle modalità di presentazione degli eventi normalmente non vi sono grandi problemi: più o meno tutti i siti analizzati sono predisposti per proporre eventi ad ampio spettro, con un'ampia descrizione, immagini e informazioni collaterali: rispetto alla fase iniziale e al di là degli eventi spot, la proposta diventa sempre più orientata a creare delle sezioni verticali (veri e propri sottoportali) in cui convogliare tutti gli eventi aderenti alla stessa tematica.

Per alcune tipologie di eventi culturali, alcune bigliette-

rie danno la possibilità di visualizzare la piantina della struttura (applet java) che ospiterà l'evento (molto diffusa per i cinema e i teatri) permettendo al cliente di scegliere il posto da prenotare tra quelli disponibili. Laddove non siano presenti queste rappresentazioni, vengono anche applicati sistemi alternativi: Ticketone prevede un algoritmo di assegnazione del "Miglior Posto" che assegna automaticamente i migliori posti disponibili.

Più interessanti sono invece le attività di marketing per attirare nuovi potenziali utenti.

Quasi tutti i big player propongono sistemi di mailinglist o newsletter più o meno targhetizzabili sulla base delle passioni e delle preferenze degli utenti.

Easy TicKeTS, per esempio, prevede all'interno del processo di registrazione, l'opzione "Servizio Nuovi Eventi" per essere automaticamente inseriti nella loro Mailing List e ricevere periodicamente via email tutte le informazioni sui nuovi eventi in vendita.

A queste tipologie di attività, occorre aggiungere l'esempio di TicketOne che si presenta con un servizio di sconti e promozioni speciali ai gruppi (scuole, associazioni culturali, agenzie viaggi...) e alle rappresentanze aziendali (particolarmente interessanti queste ultime, data l'attività di supporto a tutto tondo che viene proposta alle aziende e ai CRAL, sollevandoli dalle difficoltà collegate al reperimento di informazioni e biglietti).

#### SI ARRIVA ALLA CASSA...

Nel momento in cui si decide di effettuare l'acquisto, anche in relazione al target giovane a cui si rivolgono molti degli eventi promossi, le modalità di pagamento disponibili sono anche in questo caso abbastanza varie: carta di credito, bonifico bancario o vaglia telegrafico.

Fra le peculiarità dei siti analizzati, risulta interessante il sistema Mover offerto da TicketWeb.IT: questo permette, ai clienti titolari di carte di credito (Visa e Mastercard), di acquistare online senza dover immettere sul web i dati della carta di credito. Per l'attivazione dei pagamenti con Mover, il cliente non deve richiedere una nuova carta di credito, in quanto utilizza quella di cui già dispone: deve solo registrarsi a Mover ([www.mover.it](http://www.mover.it)) e richiedere la smartcard (una carta con chip a microprocessore che racchiude



gli algoritmi di firma digitale dell'acquirente necessari per la sua identificazione in fase di acquisto sul Web) con relativo lettore.

Il processo di firma elettronica viene eseguito dal cliente digitando il proprio PIN sul lettore della smartcard (collegato al PC), tramite il quale viene attivato il processo di generazione della sua firma digitale.

Mover riceve i dati dell'ordine di acquisto firmato, riconosce il cliente di TicketWeb.IT e invia la richiesta di autorizzazione al pagamento alla banca tramite linee sicure, esterne al web; una volta ricevuta la risposta dalla banca, Mover invia al cliente un e-mail relativo all'esito della transazione, indicando gli estremi dell'autorizzazione.

## BIGLIETTO, GRAZIE...

Nella maggior parte dei casi, l'utente può scegliere di ritirare direttamente il biglietto nel luogo in cui si svolge l'evento o nel punto vendita affiliati al sito in questione (ove esistano), oppure può richiedere l'invio a domicilio.

Mentre le modalità di consegna a domicilio non presentano particolari caratteristiche (salvo limitare la propria responsabilità sino alla consegna dei biglietti al corriere espresso, declinando ogni responsabilità sul mancato ricevimento del biglietto da parte del cliente), il ritiro presso il botteghino prevede l'invio di un codice (o numero progressivo) che viene rilasciato a titolo di prenotazione (o ricevuta di pagamento) dal-

FIGURA 1. TABELLA DI RIASSUNTIVA DEI SITI ANALIZZATI

Sito analizzato	Tipologia di eventi trattati	Caratteristiche dell'acquisto	Modalità di pagamento	Modalità di consegna
Boxoffice <a href="http://www.boxoffice.it">www.boxoffice.it</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Musica e concerti, teatro, sport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non è necessaria la registrazione per l'accesso agli acquisti</li> <li>• Per ogni prenotazione è addebitato il costo del biglietto di ingresso, compreso di prevendita, + il 10% di commissione per il servizio di prenotazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamento solo con carte di credito, Visa e Mastercard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La modalità di consegna (ritiro presso il botteghino o consegna a domicilio) dipende dagli eventi selezionati. La scelta dell'utente, per le modalità di ritiro biglietti sono tassative, quindi non modificabili successivamente.</li> <li>• Per gli eventi dove è disponibile la consegna a domicilio (in Italia), vengono addebitate Lire 15.000 Italiane per ogni prenotazione</li> <li>• La società è responsabile solo sino alla consegna dei biglietti al corriere espresso per conto del richiedente</li> </ul>
Charta Net <a href="http://www.chartanet.it">www.chartanet.it</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Musica e concerti, musei, cinema e teatro, sport</li> <li>• Servizio di biglietteria disponibile su buona parte del territorio nazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrazione necessaria per l'accesso agli acquisti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamento solo con carte di credito, Visa (non electron) e Mastercard.</li> </ul>	
EasyTickeTS <a href="http://www.tkts.it">www.tkts.it</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Musica, sport, teatro e arte</li> <li>• Distribuzione di biglietti sull'intero territorio nazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrazione necessaria per l'accesso agli acquisti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamento con: bonifico bancario o carta di credito (Visa, Mastercard, Eurocard, Diners, American Express)</li> <li>• Funzione di tracking "Controllo Ordine"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La modalità di consegna (ritiro presso il botteghino o consegna a domicilio) dipende dagli eventi selezionati. La scelta dell'utente, per le modalità di ritiro biglietti sono tassative, quindi non modificabili successivamente.</li> <li>• La società è responsabile solo sino alla consegna dei biglietti al corriere espresso per conto del richiedente</li> </ul>
TicketOne <a href="http://www.ticketone.it">www.ticketone.it</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sport, concerti, teatro e danza, cultura, cinema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operazioni di acquisto in tempo reale anche nei punti vendita e tramite Pronto Pagine Gialle</li> <li>• Su internet attribuzione del posto in base all'algoritmo "Miglior Posto"</li> <li>• Servizio di promozioni per gruppi e per le esigenze di rappresentanza delle aziende (attraverso i TicketOne Gift Certificate)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo carte di credito</li> <li>• Rilascio di un "Numero di Prenotazione Organizzatore" per il ritiro del biglietto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritiro biglietto al botteghino, nei punti vendita (oltre 600 sul territorio italiano) o consegna a domicilio</li> </ul>
Ticketweb <a href="http://www.ticketweb.it">www.ticketweb.it</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categorie d'interesse: musica, sport, teatro, cultura</li> <li>• Distribuzione biglietti in tutto il territorio nazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrazione necessaria per l'accesso agli acquisti</li> <li>• La commissione sul biglietto è compresa tra il 10% e il 25% del costo totale dei beni e dei servizi acquistati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamento con carte di credito (Visa, Eurocard, Mastercard), o vaglia telefonica</li> <li>• Servizio Mover per la sicurezza delle transazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritiro al Botteghino o Consegna a Domicilio (corriere espresso)</li> <li>• Ticketweb.it è responsabile solo sino alla consegna dei biglietti al corriere espresso per conto del richiedente</li> </ul>

**FULVIO CERUTTI** 28 ANNI. Dal 1996, prima come studente e poi come cultore della materia per il corso di marketing dei servizi e dei beni industriali della Facoltà di Economia di Torino, coltiva la passione per il B2B e-commerce e per il marketing industriale. Dal gennaio 2000 è anche coinvolto nell'avventura de La Stampa Interattiva, l'Internet company de La Stampa di Torino, in cui si occupa delle iniziative di business e di commercio elettronico del portale [www.ciaonordovest.it](http://www.ciaonordovest.it).

[cerutti@econ.unito.it](mailto:cerutti@econ.unito.it)

l'agenzia che gestisce la vendita dei biglietti.

Rimane vero che mentre l'offerta delle modalità di consegna dipende molto da evento a evento, dal lato del cliente la scelta è tassativa: una volta decisa non può più essere modificata.

#### LE CONDIZIONI DEL DIRITTO DI RECESSO

E si arriva alle note dolenti: il diritto di recesso.

Se è vero che nel caso di annullamento dello spettacolo o evento, i siti esaminati sono tutti concordi nel sostenere che il rimborso di quanto pagato è solo relativo al valore facciale del biglietto (e quindi non vengono rimborsate le commissioni relative ai servizi offerti), è anche vero che sembrano assumere posizioni diverse in merito alle modalità di esercizio del diritto di recesso da parte del cliente.

Box Office, per esempio, scrive nelle sue condizioni generali che *"Ai sensi della normativa Europea sul commercio elettronico e a distanza (norma 97/7 recepita dal Decreto Legislativo del 14/5/99) per questo tipo di acquisto NON è previsto l'esercizio del DIRITTO DI RECESSO"*.

Diverso nelle parole, ma uguale nel risultato è l'atteggiamento di Ticketweb che riporta fra le proprie condizioni di utilizzo la frase seguente: *"Al momento dell'acquisto il cliente dichiara di non avvalersi né ora né mai ed in nessun momento nei confronti di Ticketweb.it del diritto di recesso, in quanto la particolare natura dei beni venduti non permette di mantenerne intatto il valore dopo lo svolgimento della manifestazione per la quale i tagliandi sono stati emessi."*

Sembra essere invece possibile l'esercizio di tale diritto per quanto riguarda il caso di Easytickets.it dove si può leggere che *"L'utente ha il diritto di recedere dal contratto di acquisto del biglietto, senza alcuna penalità e senza specificarne il motivo, entro dieci giorni lavorativi decorrenti dal giorno della effettuazione dell'ordine. Stante la particolare natura dei beni forniti attraverso il servizio Easytickets, il diritto di recesso potrà essere effettuato entro e non oltre il trentesimo giorno antecedente alla data dell'evento mediante comunicazione scritta all'indirizzo geografico della sede di Easycommerce s.r.l. inviata mediante lettera raccomandata con avviso di ricevimento. In tal caso la restituzione del biglietto dovrà avvenire a spese*

*dell'utente entro i dieci giorni lavorativi successivi al ricevimento dello stesso, mediante lettera raccomandata. Qualora il recesso e la restituzione dei biglietti siano esercitati conformemente alle disposizioni della presente clausola, Easycommerce provvederà a rimborsare gratuitamente le somme versate dall'utente entro 30 giorni dalla conoscenza dell'esercizio del diritto di recesso. Il rimborso verrà effettuato al netto dei diritti di commissione maturati da Easycommerce per l'attività svolta."*

È abbastanza chiaro che di fronte ad atteggiamenti un po' diffidenti, diventa facile, emotività dell'acquirente a parte, essere un po' confusi... forse è anche per questo motivo che quasi tutti i siti prevedono un numero telefonico a cui fare riferimento per ulteriori informazioni e chiarimenti?

#### QUALCHE NOVITÀ NEL SETTORE

Fra le novità, non poteva mancare il mondo del m-commerce: date le caratteristiche del servizio in vendita, particolarmente adatte per questa nuova forma di commercio, le prime soluzioni si stanno già facendo vedere.



In Inghilterra è presente un progetto, conosciuto come mTicket ([www.mticket.co.uk](http://www.mticket.co.uk)), della Joe Network per riuscire a offrire il primo sistema mondiale di e-ticketing mobile phone-based.

Altro esempio è quello di "e-CT" (Electronic Cinema Ticketing), applicazione interattiva presentata al 3GSM World Congress, tenutosi a Cannes nel febbraio scorso, da Alcatel e UGC, leader nei servizi legati alla cinematografia.

WMT