Università degli Studi di Genova

Facoltà di Economia

Corso di Laurea Triennale in

Economia Aziendale

Tesi di Laurea

Internet come strumento di comunicazione e relazione con il cliente: l'esperienza www.benza.it

Candidato
Davide Benza

Relatore
Prof.ssa Nicoletta Buratti

Anno Accademico 2007/2008

INTERNET COME STRUMENTO DI COMUNICAZIONE E RELAZIONE CON IL CLIENTE: L'ESPERIENZA www.benza.it

di Davide Benza

INDICE

Introduzione 4

CAPITOLO I: Come il CRM e il retailing vengono modificati dalle nuove tecnologie: analisi e differenze tra Marketing classico e Marketing in Rete 5

CAPITOLO II: Inquadramento storico e settoriale della ditta Benza, con analisi di CRM 12
2.1. Dal 1932 alla Seconda Guerra Mondiale 12
2.2. Dal 1945 al 1963 12
2.3. Dal 1963 al 1969 13
2.4. Dal 1969 al 1982 14
2.5. Dal 1982 al 1997 14
2.6. La ditta Benza oggi 15
2.7. La ditta in un'ottica di CRM: evoluzione delle problematiche di CRM 17

CAPITOLO III: Implementazione del sito www.benza.it e modelli teorici sul commercio elettronico 20

CAPITOLO IV: Le fonti di creazione del valore, le fasi di restyling e i servizi di e-tailing 32
4.1. Il processo di shopping online 32
4.2. Fase di pre-contatto 33
4.3. Fase di interazione 36
4.4. Fase di acquisto 39
4.5. Fase di post-interazione 41

CAPITOLO V: Principi, teorie e meccanismi di pricing in rete: catalogo, versioning e aste 42
5.1. Prezzi stabiliti dall'azienda: il catalogo 43
5.2. Prezzi stabiliti dall'azienda: il versioning 46
5.3. Le aste online: le aste classiche 48
5.4. Vendere su Ebay.it 49

CAPITOLO VI: Targeting e nuovi obiettivi aziendali per la ditta Benza 51
6.1. Il restyling di Ottobre 2007: un restyling puramente grafico con nuovi obiettivi di CRM per far fronte alla crescente concorrenza 53

Conclusioni 57

APPENDICE STATISTICA 59
A.1. Statistiche rilevate sul sito 59
A.1.1. Statistiche sugli accessi degli utenti, trend tra Luglio 2006 e Novembre 2007 59
A.1.2. Referrers totali tra Settembre 2005 e Agosto 2006 e Dicembre 2006 ed il 9 Novembre 2007 60
A.1.3. Motori di ricerca che hanno condotto al sito da settembre 2005 ad Agosto 2006 per trim. 61
A.1.4. Motori di ricerca che hanno condotto al sito da Dicembre 2006 a Novembre 2007 per trim. 62
A.1.5. Paesi dai quali il sito è stato visitato tra Febbraio 2006 e Ottobre 2007 63
A.1.6. Provenienze da URL 64
A.1.7. Pagine viste tra agosto 2004 e Settembre 2005 65
A.1.8. Visite tra Settembre 2005 e Luglio 2006 66
A.1.9. Pagine viste tra Settembre 2005 e Luglio 2006 66
A.1.10. Visite tra Luglio 2006 e Maggio 2007 67

A.1.11. Pagine viste tra Dicembre 2006 e Ottobre 2007 67
A.1.12. Visite tra Dicembre 2006 e Ottobre 2007 68
A.1.13. Indici di permanenza tra Dicembre 2006 e Ottobre 2007 68
A.1.14. Visite per giorni della settimana 68
A.1.15. Visite per orari del giorno 69
A.1.16. Parole chiave che dai motori di ricerca hanno portato al sito 69
A.2. Analisi delle statistiche del sito 71
A.2.1. Browser, sistemi operativi, risoluzioni, colori 71
A.2.2. I referrers e le provenienze 72
A.2.3. L'indice di permanenza 73
A.2.4. Il picco di Luglio 2006 è stato solo un avvenimento casuale o temporaneo? 74

BIBLIOGRAFIA CITATA 76

SITOGRAFIA 78

Ringraziamenti 79

Introduzione

L'obiettivo di questo elaborato è di analizzare un caso aziendale di implementazione di un sito *web*, interpretandone l'evoluzione alla luce dei principali filoni teorici sull'Internet marketing. A questo scopo, verrà illustrato anzitutto l'impatto delle *ICT (Information and Communication Technologies)* sul marketing, in un'ottica di *Customer Relationship Management (CRM)*, con particolare riguardo alle piccole e medie imprese.

Come evidenziato ormai da tempo da numerosi studi sull'argomento, la possibilità per il consumatore di reperire informazioni rapidamente e, al contempo, di poter acquistare i prodotti desiderati *online* costituisce sia una nuova opportunità per le imprese sia una minaccia di *switching*. Si dice, infatti, che la transizione da un fornitore ad un altro, su Internet, sia *just one click away*: a distanza di un solo *click*.

L'analisi della letteratura fornisce spunti utili per esaminare il caso aziendale relativo all'esperienza di una p.m.i., localizzata nella provincia di Imperia e specializzata nella fornitura di prodotti e servizi per il giardinaggio e l'architettura del paesaggio.

Dopo avere sinteticamente evidenziato le principali caratteristiche economiche e di mercato dell'azienda, si passa alla descrizione del progetto "Internet", ricostruendo le fondamentali tappe evolutive di progettazione e gestione del sito aziendale.

Emergono con evidenza alcune difficoltà relative alla natura sperimentale del progetto, gestito secondo un approccio *trial and error*.

L'elaborato è organizzato come segue: dopo aver introdotto le principali teorie di Internet marketing sul *CRM online*, viene illustrato il caso aziendale www.benza.it, descrivendo l'impresa, gli obiettivi di marketing, i risultati ottenuti negli anni. Si propone, in seguito, una rilettura critica dell'esperienza maturata, con riferimento al progetto di implementazione del sito, evidenziandone punti di forza e di debolezza e indicando alcune linee di sviluppo future.

CAPITOLO I

Come il CRM e il Retailing vengono modificati dalle nuove tecnologie: analisi e differenze tra Marketing classico e Marketing in Rete

Il *Customer Relationship Management* può essere definito come un processo integrato e strutturato di gestione delle relazioni con i clienti, volto ad accrescere la soddisfazione e, di conseguenza, la fiducia e il valore generato per l'impresa. Rappresenta lo sforzo manageriale finalizzato al governo delle relazioni con i consumatori attraverso tecnologie che cercano di accrescere il livello di comprensione in merito a caratteristiche e preferenze dei clienti dell'impresa (Kim, Suh, Hwang, 2003). La *value proposition* è riconducibile alla *Customer-based View*, che suggerisce una strategia competitiva finalizzata proprio all'ascolto del cliente (Valdani, 2000). Le *ICT* aumentano la complessità ambientale e manifestano dinamiche di iper-competizione (Vicari, 2001); esse favoriscono i prodotti a base informativa e comunicativa, la concorrenza intersettoriale, i nuovi comportamenti di acquisto e le fonti di vantaggio competitivo *resource-based*. Consentono, inoltre, di accompagnare i beni e servizi ad una forte dose di contenuto informativo: in ambiente digitale, infatti, si passa dalla *word of mouth* alla *word of mouse* (Reichheld e Schefter, 2000). La rete permette all'informazione di diventare ubiqua e a basso costo, nonché accessibile a tutti. Sawhney e Kotler (2001)[1] suggeriscono che Internet sia lo strumento che rende possibile la realizzazione della "democrazia informativa", favorendo per questa via un processo di *customer empowerment*: riduce le asimmetrie informative, consentendo anche all'impresa di ampliare il proprio orientamento al mercato, ovvero le risorse di fiducia e le competenze *market-driving* attraverso comportamenti *trusted-based*. Il *CRM* non fa altro che attivare gli strumenti digitali per amplificare i potenziali effetti della fedeltà nei confronti dei clienti, tramite una analitica comprensione dei loro bisogni, mirata alla loro soddisfazione. Sebbene i principi di fondo del marketing non mutino, la stessa affermazione non si può sostenere nei confronti del marketing management in Rete rispetto al marketing management tradizionale. Grazie alle nuove tecnologie, diviene possibile puntare alla segmentazione profonda del mercato (micronizzazione) del mercato, attuando politiche di marketing di massa differenziato, fino a giungere a segmenti composti da un singolo consumatore (*customization*). Le relazioni *web-based* presentano profonde implicazioni dal punto di vista

[1] Due celebri ricercatori della Kellogg School of Management.

dell'architettura organizzativa: in luce con il cambiamento del marketing management, infatti, Sawhney e Kotler hanno coniato espressioni quali *reverse marketing* (2001) e *collaborative marketing*[2] (Sawhney, 2002). Il cliente rimane l'epicentro su cui impostare il vantaggio competitivo e la Rete ne aumenta il coinvolgimento nei processi di definizione dell'offerta, in una logica *customer-based* sempre più *pull*, anziché *push*. L'effetto di esternalità positiva legato alla Rete viene progressivamente amplificato, grazie all'ampliamento della banda larga[3] e alla disponibilità di più contenuti a basso costo. Il potenziale di astrazione si traduce in (Castaldo, Verona, 2001):

- "*Reach*" o portata: il potenziale di estensione consiste nella possibilità di colpire un più ampio universo di individui ed è determinato dall'aumento delle dimensioni del *network* potenziale di soggetti interconnettibili, che si verifica in seguito alla diffusione della Rete (Evans, Wurster, 1999)[4].
- "*Richness*" o varietà: il potenziale di relazione è permesso da un contenuto altamente personalizzato (Evans, Wurster, 1997-1999, Valdani, 2000) e, contemporaneamente, permette di acquisire la fiducia dei clienti in modo più efficace rispetto alle imprese commerciali tradizionali grazie alla possibilità offerta dall'intermediazione virtuale di gestire relazioni dirette (Webster, 1998).

Il sito www.tesco.com offre, per esempio, un catalogo di un milione e duecentomila libri, che fisicamente non sarebbe riproducibile in nessuno dei punti vendita della catena. L'accurata descrizione delle referenze e l'informazione reperibile in merito ai prodotti consente di apprezzare il potenziale informativo disponibile online. La scelta delle 4p di marketing[5] può essere personalizzata, superando la scelta dicotomica (*trade-off*) tra *reach* e *richness* attraverso il medium della Rete. In linea con quanto esposto da Carr (2004), il *CRM* parte da un più ampio obiettivo di focus sul consumatore, rendendosi sempre più insostituibile (Vandermerwe, 2004), fino a una vera e propria fedeltà cognitiva, ovvero "superiorità" riconosciuta all'impresa, alimentando il capitale relazionale dell'impresa, vero *asset* strategico alla base del vantaggio competitivo (Costabile, 2006). La puntualità e la ricchezza delle informazioni disponibili in Rete rende partico-

[2] Il marketing collaborativo è l'evoluzione del marketing inverso, in cui sia il cliente sia l'impresa sono co-inventori del prodotto oppure sono entrambi organi che influiscono sulle decisioni strategiche ovvero sulla personalizzazione del prodotto stesso.
[3] Precedentemente alla diffusione delle linee di connessione veloce, la tecnologia doveva far fronte a limiti tecnici molto stretti e restringenti dal punto di vista del download, ovvero del caricamento delle pagine ad alto contenuto multimediale ed interattivo.
[4] Due illustri ricercatori del Boston Consulting Group.
[5] Price, product, place, promotion: prezzo, prodotto, posto, pubblicità (Porter, 1985).

larmente agevole aggiornare e approfondire sistematicamente l'analisi. In quest'ottica è fondamentale centrare l'offerta sugli interessi del consumatore, piuttosto che sulla sola offerta aziendale, arricchendo la *value proposition* complessiva che l'impresa intende proporre al mercato di riferimento con elementi editoriali e grafici che compongono il *website*. In Rete può rivelarsi poco opportuno tracciare una netta linea di demarcazione tra compiti di *advertising*, vendita, distribuzione, definizione del prodotto e persino del prezzo, dal momento che il *web* consente di adempiere a tutte queste funzioni in maniera sostanzialmente integrata ed è difficile concepire le une senza pianificare da subito anche le altre (Deighton e Barwise, 2001). Al contempo, le stesse imprese che continuano a mantenere *offline* il *core* del proprio *business* possono trovare nella Rete uno strumento di straordinaria rilevanza per influire sulle percezioni di alcuni segmenti di consumatori. Difficilmente la comunicazione in Rete va a sostituire quella attraverso canali tradizionali; più spesso invece va a completarla per colpire specifici *target* e raggiungere obiettivi di marketing opportunamente delimitati. In altre parole, è proprio nella capacità di rafforzare la comunicazione interattiva attraverso quella tradizionale e viceversa che sta quella che Rayport e Jaworski (2001) definiscono una potente *value creation machine* per il *business*. La bontà di una strategia di *CRM* tipicamente si misura in termini di incremento nei profitti e nella *retention*, identificando le informazioni in grado di differenziare l'impresa dai *competitors*. Investire in *CRM* non significa semplicemente acquistare pacchetti *software* più o meno sofisticati per l'analisi e la gestione dei dati, ma dare del "capitale relazionale" e monitorare sistematicamente le variazioni registrate (Costabile, 2006). Su Internet i ridotti costi di *switching* rendono ancora più critica la fidelizzazione del cliente (Reichheld e Schefter, 2000). In Rete, le imprese hanno l'opportunità di raccogliere informazioni dettagliate sugli utenti anche se non sviluppano alcuna proposta di tipo commerciale. Secondo la letteratura su Internet e il database marketing (O'Learly, Rao, Perry, 2004) tre sono le fondamentali componenti di un sistema di *CRM*: gli input informativi, i processi di trasformazione e gli output strategici. Internet e i nuovi media digitali possono essere concepiti come l'evoluzione più recente nell'ambito di un articolato processo di progressivo affinamento e potenziamento degli strumenti di *advertising* in una logica di *CRM* (Deighton, 1999). La Rete permette l'interazione economica, veloce, flessibile ed a basso costo, offrendo al consumatore la possibilità di ricercare e sollecitare direttamente le informazioni di interesse (comunicazione di tipo *pull*), in maniera molto più efficace di quanto sia possibile nei mercati tradizionali (Schlosser, Schavitt e Kanfer, 1999). Il commercio elettronico è,

quindi, un insieme di scambi, mediati dalla tecnologia, tra soggetti (B2B, B2C, C2B, C2C)[6] e delle attività intra o interorganizzative a base elettronica che li facilitano. Questo implica il passaggio dal contatto diretto *face to face* a quello *screen to face*, mediante interfacce grafiche per il cliente, che non si trova più nel mercato bensì nel *marketspace* (Rayport e Jaworski, 2001). In sintesi, il *CRM* in Rete ha la possibilità di:

- Alimentare a basso costo e su ampia scala il database di informazioni.
- Fornire informazioni puntuali non solo sugli acquirenti ma anche sui navigatori che accedono al sito aziendale.
- Aumentare l'interattività tra impresa, clienti già acquisiti e nuovi potenziali clienti.
- Personalizzare su scala di massa, sfruttando interfacce grafiche capaci di ricreare ambienti che riproducono una ricchezza analoga a quella dei contenuti fisici tradizionali.
- Completare l'interazione grazie a transazioni digitali.
- Fornire assistenza in tempo reale (Rayport e Jaworski, 2001), anche dopo l'acquisto, concentrandosi sullo sviluppo di una relazione con i singoli clienti, che nel lungo termine produrrà più vendite grazie ad una maggior ritenzione.
- Creare un dialogo con il cliente con tutte le funzioni aziendali e su tutti i punti di accesso.
- Produrre più vendite e quindi migliorare la profittabilità.
- Accrescere la fedeltà e la ritenzione.
- Ottenere un ritorno più elevato delle campagne di marketing.
- Garantire un'assistenza pre e post-vendita di qualità superiore.
- Migliorare il posizionamento competitivo, riducendo i costi e accelerando il *time-to-market* dei nuovi prodotti.
- Migliorare e velocizzare la gestione della catena logistica.
- Automatizzare le funzioni legate all'acquisizione dell'ordine.

[6] "B2B" corrisponde a "Business to Business": letteralmente da impresa ad impresa, cioè grossisti e rivenditori; "B2C" corrisponde a "Business to Consumer": dall'impresa al consumatore, cioè dettaglianti; "C2B" corrisponde a "Consumer to Business": dal consumatore all'impresa; "C2C" corrisponde a "Consumer to Consumer": rapporti diretti tra consumatori che confrontano le proprie opinioni in merito alle offerte delle imprese. Spesso, quest'ultima categoria viene anche definita con "U2U" o "P2P": "User to User" o "Peer to Peer", termine più spesso e comunemente utilizzato, tuttavia, per indicare la condivisione e lo scambio diretto dei file musicali.

- Semplificare gli adempimenti a carico del cliente, che può reperire in fretta i prodotti.
- Creare valore aggiunto per il cliente: offrire soluzioni a bisogni individuali, senza seguire il modello tradizionale dell'ordine.
- Accrescere l'efficacia della forza di vendita: le vendite *online* vanno a diminuire le spese generali e il tempo dedicato alle visite sul campo.
- Coordinare l'azione commerciale: la gestione informatica contribuisce a centralizzare le informazioni e a facilitare un ambiente integrato.

Dopo aver definito il commercio elettronico e come esso modifica la *vision* aziendale, cerchiamo ora di illustrare le differenze tra il *retailing* tradizionale e quello sul fronte dell'intermediazione virtuale. Il mutamento degli assetti tradizionali nei canali distributivi presenta una connotazione di tipo trasversale, che modifica il ruolo delle imprese commerciali al dettaglio. Internet fa emergere una serie di problematiche gestionali sconosciute a coloro che hanno tradizionalmente svolto la propria attività *off-line*, poiché le modalità distributive sono caratterizzate da specificità gestionali diverse da quelle dei punti fisici di vendita, che obbligano ad un'armonizzazione dei nuovi format elettronici con quelli tradizionali, che permettono lo sviluppo soprattutto della produzione di informazioni (Castaldo e Premazzi, 2001). Le differenze tra il *retailing* tradizionale e *l'e-tailing* sono essenzialmente riconducibili al differenziale in termini di potenziale di astrazione che caratterizza i nuovi format. L'attività distributiva, da una funzione d'intermediazione prevalentemente "trainata" dalla gestione di flussi logistici, si trasforma in attività di infomediazione[7], a più elevata intensità informativa. L'a-spazialità svincola le opportunità di vendita dalla ubicazione sul territorio, che ha reso possibile una convergenza di prodotti e servizi in grado di soddisfare, in una prospettiva di *one-stop-shopping*[8], esigenze assai articolate della domanda e grappoli di bisogni molto ampi (Valdani, 2001). L'economia virtuale svincola la logistica dalla gestione dei flussi informativi, rendendo questi ultimi fondamentali rispetto ai primi, che assumono di conseguenza una mera funzione di supporto. Si verifica così un'importante trasformazione

[7] "Infomediazione" è un neologismo che indica l'intersezione, principalmente in ambito virtuale, tra l'informazione e l'intermediazione commerciale. Il termine sottolinea, soprattutto, l'importanza di fornire abbondanti, chiare ed esaurienti informazioni sui beni e sui servizi offerti.

[8] "*One-stop-shopping*" o "*Superstore*" implica un solo negozio, in cui è possibile acquistare tutti i prodotti di cui si ha bisogno: i siti internet offrono non solo più i beni e i servizi relativi alle attività *core*, ma anche quelli accessori, complementari o surrogati. Per esempio, www.amazon.com ha iniziato con la vendita dei libri, in cui è tuttora leader mondiale, ma poi ha ampliato l'offerta con CD e DVD. Come vedremo, anche www.benza.it, su scala ovviamente molto più ridotta, sta tentando di orientarsi verso una prospettiva di *one-stop-shopping*.

delle attività del commercio, che dall'intermediazione prevalentemente logistica converge verso una distribuzione di tipo informativo (Pilotti, Rosolin, Rullani, 1986). Ciò non implica l'annullamento della dimensione logistica, poiché la consegna rappresenta un aspetto essenziale del valore del *virtual shop* (Grando, 2001). L'ambiente di vendita è stato sempre il punto di contatto tra l'impresa commerciale e la clientela. Il *retailing on line* comporta, invece, una copresenza cognitiva e affettiva nell'ambiente virtuale del sito (Vicari, 2001). Ciò determina non trascurabili cambiamenti nel processo di produzione ed erogazione dei servizi commerciali. Il *virtual store* può essere considerato un "contenitore"; esso costituisce uno spazio virtuale al cui interno sono disponibili alcuni *tool* che consentono l'attivazione di funzionalità prevalentemente di tipo comunicativo e di alcuni contenuti. L'interazione realizzabile in modo diretto dal cliente all'interno del punto di vendita virtuale è esclusivamente di tipo cognitivo, che rende possibile un'interazione mediata con il *back-web-site*[9]. Nell'*e-tailing* si assiste ad un *de-bundling* (scomposizione) del processo di produzione ed erogazione dei servizi commerciali proprio in seguito alla separazione tra i flussi informativi e quelli fisico-logistici. Nel *retailing offline* il punto di contatto è il negozio; nel *retailing online* il contatto cognitivo-affettivo si realizza prevalentemente nel *virtual store*, mentre il contatto fisico avviene direttamente presso il domicilio del cliente. Per l'attivazione del processo di produzione dei servizi *core*, quindi, risultano essere essenziali due tipi di servizi:

1) i servizi di agevolazione, volti a favorire l'erogazione dei servizi informativi nell'ambito del *virtual store*;
2) i servizi di supporto, cioè i servizi logistici che presuppongono un contatto diretto di tipo fisico.

Altri servizi si possono offrire alla clientela per massimizzare lo sfruttamento del *de-bundling*: si tratta di servizi accessori che, come vedremo, consentono di realizzare economie di scopo o portata (valorizzando, per esempio, la complementarità tra prodotti e servizi), economie di rete o *network* (socializzazione), economie dimensionali (favorendo la concentrazione degli acquisti e la minimizzazione delle spese di consegna) e opportunità di rendere l'offerta dinamica e personalizzata. Nell'*e-tailing* il cliente si avvale della mediazione dell'interfaccia, assimilabile ad un cosiddetto *cockpit* (pannello di controllo): la sua partecipazione è sempre meno logistica e sempre più di tipo informativo.

[9] Tutto ciò che sta "dietro" al sito internet: merci, attrezzature, spazi e persone dell'impresa commerciale.

Un fondamentale aspetto per le implicazioni manageriali è che il *cockpit* dell'impianto di erogazione dei servizi è governato dal cliente; tale elemento dischiude nuove opportunità di creazione di valore per il cliente. Infine, riassumendo in merito alle differenze tra il *CRM* e il *retailing* tradizionali e quello tecnologico, si possono evidenziare le seguenti osservazioni conclusive del capitolo:

- Nel business tradizionale le decisioni tecnologiche non sono direttamente legate alla strategia tanto quanto per le aziende della *new economy*.
- Poiché su internet è facile copiare in breve tempo il successo di altre imprese, si potrebbe pensare che tutto si giochi sul prezzo. È esattamente il contrario: tutte le leve fanno differenziazione.
- Flessibilità.
- Il negozio è online 24h su 24, bisogna agire in tempo reale.
- Se l'interfaccia *screen to costumer* è progettata correttamente, il cliente non avrà bisogno di attivare una conversazione telefonica o di *follow-up*; ciò riduce i costi.
- È il cliente che controlla l'azione: promozioni ad personam, riconfigurazione dei negozi al fine di riflettere il comportamento pregresso.
- Conoscere il comportamento del cliente è meno costoso e più facile.
- L'economia è integrata: come accade per il fax ed il telefono, il valore per il cliente è dato da quanti altri utilizzano quella tecnologia, per questo esistono guerre commerciali per cercare di vincolare il cliente al proprio standard, ciò fa lievitare i costi di *switching*.
- Il metodo del *cash flow* spesso non è valido per una corretta valutazione perché il *marketspace* è altamente dinamico.

CAPITOLO II

Inquadramento storico e settoriale della ditta Benza, con analisi di CRM

2.1. Dal 1932 alla Seconda Guerra Mondiale

Fondata dai fratelli Mario, Giovanni e Settimio Benza nel 1932, la ditta ebbe la propria prima sede a Sanremo in Via De Benedetti. A quei tempi, aveva come unico oggetto sociale la vendita di legna da ardere per il riscaldamento e di carbone vegetale, che veniva ampiamente utilizzato per cucinare. Il commercio di tali prodotti nella sede di Via De Benedetti si protrasse fino alla fine delle attività belliche, utilizzando carri a trazione animale e successivamente con l'ausilio di un camioncino a gasogeno per i trasporti e le consegne. Il largo impiego di legna da ardere, che veniva utilizzata sia dalle famiglie, quale unica risorsa per il riscaldamento delle abitazioni, sia dagli enti locali pubblici per le proprie infrastrutture quali uffici, scuole etc., imponeva approvvigionamenti di grande consistenza ed il conseguente taglio di una notevole quantità di alberi, particolarmente di ulivo, ampiamente diffuso sul territorio. Questo fenomeno coincise temporalmente con l'inizio dell'espansione delle attività floricole della zona, con la comparsa delle prime imprese pioniere del settore. Molti agricoltori, convertendo la propria attività dalla ulivi-coltura alla floricoltura, ebbero necessità di maggiori spazi realizzati in piano sotto forma di terrazze e fasce e stipulavano pertanto contratti con la ditta per il taglio di tutte le piante site sui terreni interessati da questa nuova emergente attività. Ciò non risultò, tuttavia, sufficiente all'approvvigionamento ed in molti casi fu necessario acquistare i terreni su cui insistevano gli alberi per poterli tagliare e produrre la legna necessaria. Nel volgere di non molto tempo, la ditta si trovò a possedere molti terreni incolti che avevano un eccessivo costo in termini di imposte; venne perciò indotta a far dono di questi terreni alla Chiesa. Giunta la Seconda Guerra Mondiale, l'attività continuò con le difficoltà di tipo logistico-imprenditoriali ed economiche che ben si possono immaginare.

2.2. Dal 1945 al 1963

Al termine delle attività belliche, la ripresa economica e la conseguente espansione dei consumi, resero inadatta la piccola sede di Via De Benedetti ed i fratelli decisero di acquistare un nuovo terreno in regione San Martino, sul quale edificarono un capannone ed implementarono l'attività con l'acquisto di nuove seghe, di cui una a carrello, e macchine spaccalegna. La ricostruzione post-bellica richiedeva sempre maggiori quantità di

tavole e travi per l'edilizia ed a questo scopo veniva sfruttata la sega a carrello, che tagliava non più legna di ulivo, ma tronchi più lunghi quali quelli di pino, abete e larice, provenienti in parte dalla Francia ed in parte dall'entroterra più in quota. Inoltre, la sempre crescente richiesta di carbone minerale, e non più vegetale, indusse a vendere anche quel genere di combustibile, importandolo dalla Polonia e dal Sud-Africa, ed acquistando il carbon-coke, che era il sotto-prodotto della gassificazione del carbone per la produzione del gas cittadino. Contemporaneamente, lo sviluppo della floricoltura aumentò la domanda di pali di castagno per la realizzazione delle serre. Un ulteriore fondamentale articolo, legato alla coltivazione del garofano, era il così detto "bastonetto", che serviva quale tutore per il gambo di questo fiore. Si giunse, con la produzione dei bastonetti, ad utilizzare contemporaneamente 3 seghe a pieno regime fino a 12 ore al giorno, tutti i giorni della settimana, esclusa la domenica, utilizzando del legname proveniente dal basso Piemonte.

2.3. Dal 1963 al 1969

Nel 1963, intervenne l'opportunità di costruire, dove prima sussisteva il capannone della segheria, un edificio di civile abitazione di cinque piani, di cui 3 rimasero di proprietà della società e vennero utilizzati per la continuazione dell'attività. La massiccia edificazione di tutta la zona circostante, tuttavia, rese incompatibile l'attività di segheria mediante le macchine a carrello sia per ragioni logistiche, quali l'impossibilità di accesso degli auto-articolati, sia per ragioni ambientali, quali la rumorosità e la polverosità dell'attività in una zona divenuta residenziale. Questo comportò l'impossibilità della lavorazione dei grandi tronchi, ma continuò la produzione dei bastonetti e la vendita degli altri articoli per la floricoltura. Data la richiesta provocata dalla selvaggia speculazione edilizia di quegli anni, si iniziò, quindi, ad importare il legname dall'Austria e dalla allora Cecoslovacchia e tale rimase il *core business* fino alla metà degli anni '70. Contemporaneamente, iniziando verso la metà degli anni '60, si intuì che il disporre di un punto vendita fisico di riferimento nel centro di Sanremo, ed esattamente ai piedi del mercato dei Fiori che allora era situato in Corso Garibaldi, avrebbe potuto essere molto interessante sia per la clientela di floricoltori sia per quella che aveva necessità di carbone e legna per il riscaldamento. Si affittò, quindi, un locale con tali caratteristiche che era di proprietà del Comune di Sanremo, che venne utilizzato a tale scopo fino al 2003.

2.4. Dal 1969 al 1982

Nel 1969 si ebbe un cambio generazionale, con l'ingresso dell'attuale titolare nell'attività, il successivo pensionamento di uno dei fratelli ed il venir meno di un altro. Nel 1971, divenuta insufficiente l'offerta di tronchi provenienti dal basso Piemonte per la produzione di pali e bastonetti, si decise di acquistare un lotto di bosco di castagni dal Comune di Ceriana, per l'attività di tagliaboschi. In due anni si esaurirono gli alberi. Questo legname, non potendo essere più lavorato presso la regione San Martino, dove ormai era stato edificato un intero rione, richiese l'acquisto di un nuovo terreno in zona Valle Armea. Contemporaneamente, il pieno sviluppo della floricoltura portò il nuovo titolare ad orientare ed implementare il *core business* verso quella direzione, interessandosi non più soltanto alla costruzione delle serre come strutture, ma anche alla realizzazione di impianti di irrigazione e di riscaldamento nelle serre stesse, nonché alla vendita di tutti gli articoli ad esse legati, quali vetri, plastiche, teli ombreggianti, concimi etc. Questa intuizione fu provvidenziale, poiché ben presto si registrò l'avvento di nuovi prodotti surrogati della legna e del carbone, quali i derivati del petrolio (cherosene, gas e gasolio), nonché la contrazione della domanda di articoli riguardanti l'edilizia, al termine della ricostruzione; tant'è che la maggior parte delle imprese di quei settori, precedentemente dominanti, si vide costretta a chiudere la propria attività.

2.5. Dal 1982 al 1997

Nel 1982, tutta l'attività si trasferì in un edificio di proprietà, dove si trova attualmente la sede principale, in Via Pascoli 163, costruito nel 1967 e fino ad allora adibito alla locazione a terzi. La sede di San Martino venne, invece, adibita ad autorimessa ed il terreno di Valle Armea restò inutilizzato fino alla recente realizzazione dell'Aurelia Bis, che collega mediante più gallerie la nuova sede con la Valle Armea, appunto. Questo trasferimento fu dovuto alle considerazioni che ora seguono. All'inizio degli anni '80, si cominciavano a percepire i primi segni di affanno anche nel settore floricolo, questa volta non più dovuti ad un passaggio di tipo generazionale-tecnologico, ma alla concorrenza globale. Molti commercianti di fiori di San Remo iniziarono ad importare garofani dal Sud-Italia e rose da Paesi stranieri, quali l'Ecuador, il Kenya, la Colombia e l'Etiopia. Alcuni addirittura decentrarono le proprie aziende in quei Paesi ove il clima e soprattutto il costo della manodopera risultavano più convenienti. La diffusione e lo sviluppo dell'aviazione civile ed i conseguenti minori costi di trasporto amplificarono il fenome-

no, aggravando ulteriormente la situazione della floricoltura locale. Tutto ciò premesso, pur mantenendo fino ai giorni nostri una piccola parte di quelle attività che risultano tutt'oggi essere storiche per l'azienda, a mano a mano si trasferì il business verso altre attività emergenti. Il migliorato tenore di vita ed i cambiamenti sociali portarono alla nascita di una nuova classe media più abbiente. Essa spostò il proprio lavoro nelle città ed il progressivo abbandono delle campagne fece spazio alla conversione di queste ultime in ville e in quartieri residenziali. Questa trasformazione portò a nuovi bisogni, subito coperti dall'impresa, grazie anche ad un *know-how* che poteva essere facilmente convertito: dagli impianti di irrigazione in serre a quelli per i parchi ed i giardini; dalla conoscenza dei legnami alla realizzazione di strutture in legno a scopo ornamentale o ombreggiante, quali pergole e gazebi; infine, le conoscenze in materia di idraulica vennero sfruttate anche per la realizzazione di piscine prefabbricate e non, di biopiscine e di fontane. Contemporaneamente, si affacciava all'orizzonte una nuova opportunità, sempre nel settore primario: la vendita di vasche modulari in lamiere di acciaio e la realizzazione di laghi artificiali, entrambi per il contenimento dell'acqua irrigua. Quest'opportunità si concretizzò con un accordo con una ditta olandese, la Genap, che concesse all'impresa l'esclusiva per l'Italia.

2.6. La ditta Benza oggi

La ditta Benza è registrata oggi presso la "Camera di Commercio dell'industria, artigianato e agricoltura di Imperia" quale impresa commerciale. Ha ricevuto da quest'ultima, infatti, il "premio fedeltà al lavoro e progresso economico", quale impresa che opera nel territorio da decenni. Tuttavia, la classificazione della ditta non è così immediata, poiché definirla meramente un'impresa commerciale non è del tutto corretto, visto gli innumerevoli mercati in cui opera da anni ed i differenti approcci e modalità che sono opportuni in ognuno di essi. Allo scopo di ottenere un vero e proprio inquadramento settoriale è necessaria una distinzione, dunque, per linee di prodotti dell'impresa. Esse riflettono specularmente, come è ovvio che sia, la storia dell'impresa stessa; analizziamole qui di seguito:

1) La vendita, sia *online* sia *offline*, di vasche modulari prefabbricate in lamiera d'acciaio per il contenimento dell'acqua irrigua o per lo stoccaggio dei liquami zootecnici, nonché l'assistenza e la riparazione di vasche preesistenti anche di cemento.

2) La progettazione e la realizzazione di laghi artificiali, sia a scopo ornamentale sia ancora per scopi di contenimento dell'acqua o dei rifiuti organici animali. Questi primi due settori riguardano entrambi i prodotti Genap, importati dall'Olanda in esclusiva per tutta l'Italia, ormai da più di venticinque anni.
3) Grossisti in zona di prodotti per l'agricoltura ed il giardinaggio con servizio di pronta consegna entro una settimana al massimo e forniture di prodotti di marca (molti dei quali in esclusiva per le province limitrofe) anche tra loro molto disomogenei, per i rivenditori dettaglianti, compresi i più piccoli che non hanno ingenti possibilità di immagazzinamento.
4) Progettazione e realizzazione di pergole, gazebi in legno (o in ferro battuto) e strutture in legno, quali i giochi per l'infanzia, per parchi pubblici o per ville private.
5) Progettazione e realizzazione di piscine prefabbricate monoblocco in vetroresina, piscine non prefabbricate a forma libera, biopiscine, SPAS o laghi balneabili.
6) Progettazione e realizzazione di fontane per enti pubblici o per privati.
7) Progettazione e realizzazione di intere aree verdi, che comprendono:
    a. Impianti di irrigazione,
    b. Realizzazione e cura della crescita dei prati e delle piante,
    c. Gazebi, piscine, fontane e tutto quanto già esposto sopra.
8) Stipulazione di contratti per servizi di manutenzione di tutti i prodotti sopra citati, di aree verdi o di giardini in villa.
9) Consulenze tecniche con visite periodiche (settimanali o mensili) da parte di 2 tecnici (un dottore in agronomia ed un architetto paesaggista) presso alberghi e privati con giardini di grande interesse, per la verifica dello stato vegetativo degli stessi, e l'indicazione, ai manutentori, degli interventi da eseguire (trattamenti fitosanitari, concimazioni, potature ecc.).
10) Infine, vendita dei prodotti "storici" dell'impresa, quali il carbone, la legna, il legname di cui realizza anche la lavorazione, il taglio su misura e la colorazione.

Il fatto che si forniscano servizi di manutenzione, lavorazione e trasformazione dei materiali, dunque, realizza effetti sinergici tra le citate linee di prodotto, amplia la *mission* e la *vision* aziendali, trasformando l'impresa da una mera impresa commerciale ad un'azienda a più ampio raggio. L'idea che si vuole dare al cliente finale è, appunto, quella di poter consegnare in un unico blocco, tuttavia con competenza decennale in ogni singolo settore, tutto quel che riguarda il verde o l'acqua. Nei decenni, si sono af-

fiancati a quelli storici, infatti, articoli tra i più svariati e, ad oggi, il magazzino di Via Pascoli, in una superficie di circa 2.500 metri quadrati su due piani, stiva 5.738 articoli codificati[10]. Il terreno di Valle Armea, inoltre, è stato recentemente ripristinato e si appresta ad essere sfruttato nuovamente quanto prima (appena saranno espletate tutte le formalizzazioni burocratiche del caso), anche grazie all'Aurelia Bis che lo collega proprio alla sede principale, come deposito incustodito di materiali di grandi volumi, quali i pallet, le lamiere delle vasche ed i bancali di legname, prodotti non facilmente soggetti a furti. A metà degli anni '90, il mercato dei fiori si trasferì nella nuova sede di Valle Armea, all'uopo edificata e, conseguentemente, il negozio di Corso Garibaldi vide sfumare a mano a mano la propria funzione, ma continuò la vendita dei prodotti dedicati al giardinaggio fino al 2004, quando, in concomitanza con la cessione di tale negozio, la ditta estese la propria area di competenza, grazie ad un nuovo punto vendita in Alassio, nella limitrofa provincia di Savona. A questo scopo, è stata istituita una nuova società a responsabilità limitata, legalmente indipendente dalla prima, ma di fatto dipendente dalla base operativa sotto tutti i punti di vista, quali l'approvvigionamento dei materiali, le consulenze, la gestione del personale e del magazzino e le relazioni con la clientela. Nel 2008, il negozio "fisico" di Alassio è stato chiuso, soprattutto perché non aveva più senso, una volta acquisita la clientela (quale, per esempio, proprio il Comune di Alassio, per il quale si sta progettando una seconda fontana, dopo l'avvenuta realizzazione nel 2005 di una prima opera presso l'uscita dell'Aurelia Bis), seguitare a sostenere ingenti spese per l'affitto. La nuova società, infatti, continua ad esistere e ha quasi raddoppiato il fatturato tra il 2006 ed il 2007: un camion parte da Sanremo alla volta di Alassio almeno una volta alla settimana. La SRL sta, inoltre, ampliando il proprio *target* anche alla zona del Sud della Francia, ricca di grandi ville, parchi e giardini.

2.7. La ditta in un'ottica di CRM: evoluzione delle problematiche di CRM

I cambiamenti socio-culturali ed economici indotti dallo sviluppo esponenziale della società e dei mercati, dall'anteguerra ad oggi, hanno inciso sulla clientela in maniera tanto significativa da cambiare la *mission* e la *vision* dell'azienda negli anni in modo radicale, come abbiamo già illustrato. La clientela si è così notevolmente evoluta da generare una domanda sempre molto differente e problematiche di *CRM* costantemente nuove. Da una logica di tipo *push* si è passati ad una logica di tipo *pull* e, con internet, si sono a-

[10] Fonte: www.benza.it/codici.html

perti nuovi mercati globali completamente differenti da quelli tradizionali: se fino al primo dopoguerra si tendeva semplicemente ad andare incontro alla domanda di legna e carbone e prodotti affini nel modo più rapido ed efficiente possibile, le evoluzioni tecnologiche e sociali successive richiedevano un nuovo approccio verso la clientela. Già i contadini ed i floricoltori del dopoguerra avevano necessità più specifiche rispetto ai clienti degli anni precedenti, che si limitavano ad una pronta consegna del materiale ed erano essi stessi a rivolgersi all'impresa per richiedere i combustibili naturali. Innanzitutto, è di notevole interesse segnalare che l'orientamento dell'impresa, fin dal primo dopoguerra, è sempre stato indirizzato verso la qualità dei prodotti, piuttosto che verso la loro economicità di prezzo. Tale approccio ha spesso generato incomprensioni e problematiche di tipo concorrenziale in un settore, quello primario, che non ha mai prediletto particolarmente, almeno nella zona geografica di interesse, la qualità al prezzo e che non è mai stato in grado di prevedere con largo anticipo le evoluzioni del mercato. Non per nulla, molte imprese agricole e floricole della zona sono andate incontro a fallimenti, appena gli effetti della globalizzazione si sono fatti sentire. Oltre alle problematiche di *pricing*, fin dallo sviluppo dei prodotti per l'irrigazione in serra, si è dovuto far fronte a tematiche di tipo tecnico. Il classico esempio, che racchiude sia problematiche di *pricing* sia di aggiornamento sulle tecnologie, noto agli addetti del settore, può essere quello delle "centraline", cioè i programmatori per gli impianti di irrigazione, che hanno seguito il corso dei tempi, passando da analogiche a digitali. Tale passaggio, come in tutti i settori, ha comportato un notevole decremento del prezzo al consumatore, tuttavia obbligando lo stesso a doversi aggiornare sul funzionamento delle nuove apparecchiature. Non tutti seppero adeguarsi per tempo e con la necessaria preparazione ai nuovi dispositivi. La clientela apprezzava le riduzioni di prezzo del prodotto, ma non era ancora in grado di farne un uso consapevole. Questo fenomeno costrinse le aziende produttrici a trovare una soluzione negli apparecchi misti, con scheda elettronica ma comandi analogici, tutt'oggi esistenti, ma sempre meno economici dei digitali. La clientela si recava presso la concorrenza per acquistare i modelli più economici, per poi rivolgersi alla ditta per avere assistenza: si trattava di un classico esempio di comportamenti di *free-ridership*[11]. Tale inconveniente si protrasse nel tempo, fino a quando gli utilizzatori finali non compresero che gli apparecchi misti erano meglio usufruibili sebbene più co-

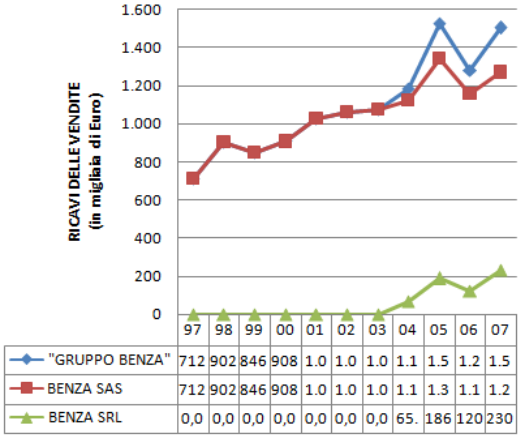
[11] Essi consistono nella fruizione di servizi a supporto del processo di scelta del prodotto che poi non si traduce in acquisto nel *virtual store*, a vantaggio di siti concorrenti con minori servizi di questo tipo ma maggiore convenienza dell'offerta (Jallais, Orsoni, Fady, 1992, Collesei, Casarin e Vescovi, 2000).

stosi. Restando in questo contesto, l'evoluzione tecnologica costrinse l'impresa a dotarsi della necessaria preparazione tecnica e progettuale, sostenendo spese per frequenti corsi di aggiornamento, che ricadevano in parte sul prezzo. Ciò induceva l'utilizzatore a procurarsi altrove la componentistica ed a ricorrere al "fai da te", spesso con risultati del tutto insoddisfacenti. Ancora una volta, questo evento si concludeva con una richiesta di assistenza e di completa ri-progettazione degli impianti, ma causando un decremento di fatturato sulle vendite. Solo recentemente, spostandosi verso una clientela molto più di lusso, quella dei giardini dei grandi alberghi, delle fontane per i Comuni e delle ville dei VIP, il prodotto di qualità ha iniziato ad essere più richiesto ed apprezzato. Questo ulteriore salto di qualità della clientela ha costretto l'impresa a dotarsi di tecnici altamente specializzati nella gestione delle aree verdi, con l'ausilio di due dottori, un agronomo ed un architetto paesaggista. Concludendo, la clientela è diventata sempre più esigente e per questo ha sempre avuto maggiori necessità di professionalità. Oggi si può sostenere di aver raggiunto ancora uno *step* successivo, che rappresenta la strategia per il futuro, poiché il cliente desidera ormai potersi relazionare con un solo interlocutore che curi tutto l'esterno della propria villa: non desidera più un'impresa competente per l'impianto di irrigazione ed una per la realizzazione della piscina ed un'altra ancora per quella della fontana, ma è disposto ad un investimento più oneroso, pur di poter concentrare tutti i problemi in un'unica soluzione.

CAPITOLO III

Implementazione del sito www.benza.it e modelli teorici sul commercio elettronico

In questo capitolo, si inizierà a collegare l'esperienza personale con la letteratura di Internet Marketing. Innanzitutto possiamo considerare che, fino al 1997, anno di esordio del sito internet, le vendite di vasche e teli erano legate per il 90% alla *promotion* sulle riviste specializzate e agli incontri nelle fiere del settore, mentre, ad oggi, il 75% è dovuta al mercato online, ma con un fatturato complessivo in trend di crescita da anni, con un picco nel 2005, grazie ad un lago artificiale di grandissime dimensioni realizzato in Sardegna per un cliente VIP. Il tutto è evidenziato nel seguente grafico, risultante dalle rilevazioni dei dati di bilancio:



Ricavi delle vendite	
Anni	Ricavi €
1997	712.276,47
1998	902.854,69
1999	846.600,25
2000	908.031,58
2001	1.025.614,00
2002	1.062.181,00
2003	1.077.379,00
2004	1.186.208,00
2005	1.527.856,00
2006	1.279.098,00
2007	1.502.689,00

Il sito è nato non molto dopo l'inizio della diffusione di massa del *web* in Italia. A quei tempi, l'aspetto grafico lasciava molto a desiderare, infatti il *design* era scarno sebbene essenziale, così come la programmazione. Una barchetta faceva avanti ed indietro nella *homepage*[12], che conteneva soltanto l'*address* della ditta, poche informazioni, un motto più divertente che efficace, ed i collegamenti ipertestuali (*link*) alle pagine dei listini. In circa 10 anni si sono susseguite numerose modifiche di tipo grafico o informativo, alcune delle quali hanno riscontrato un grande successo dal punto di vista delle visite e altre meno, come vedremo. Il primo ostacolo, che creò non pochi problemi, fu il trovare "la giusta via di mezzo", cioè una programmazione *web* "ad hoc" per una clientela difficile come quella del settore primario, inesperta e con poca dimestichezza in ambito informatico, specialmente in quegli anni, che si affacciava per la prima volta sulle ricerche di prodotti in rete e, come sempre, non senza una certa riluttanza nei confronti di un nuovo strumento.

[12] Se ne fornisce un'immagine alla pagina seguente.

L'implementazione del sito doveva essere:

- non troppo banale come nei primi *restyling*;
- non troppo complicata: l'esperienza ha mostrato che, paradossalmente, porta più visite un sito eccessivamente semplice piuttosto che un sito che ricorre ad una programmazione troppo complessa ed avanzata, spesso non compatibile con tutti supporti informatici a disposizione del *target* potenziale di clientela.
- compatibile con la maggioranza dei *browser*[13] e dei PC: più di una volta si è stati costretti a dei *fast restyling*, per venire incontro alle esigenze di chi, non conoscendo bene il computer, ci aveva contattato telefonicamente specificando di disporre di vecchie versioni di *OS*[14] o di non disporre affatto dei software necessari per la visualizzazione delle pagine o di determinati file (quali i filmati sulla realizzazione dei laghi).

Un sito ben progettato dovrebbe attrarre i clienti-*target* e respingere quelli che non vi appartengono. I siti più efficaci comunicano la proposta di valore su cui si impernia l'offerta dell'azienda e offrono una motivazione più che logica per acquistare e/o visitare il sito. L'interfaccia è la rappresentazione virtuale e visuale della proposta di valore scelta dall'azienda, paragonabile alla vetrina di un negozio, che fornisce le informazioni rilevanti ai clienti attuali e potenziali.

[13] Le questioni di compatibilità con i *browser* e i sistemi operativi hanno un grande rilievo sulla programmazione delle pagine internet. I *browser* più noti oggi sono Internet Explorer, Mozilla FireFox e Opera. Di tutto ciò tratteremo ampiamente più avanti, tra i commenti all'appendice statistica.

[14] Operating system: i sistemi operativi, o piattaforme, sono costituiti dai programmi di base, senza i quali nessun computer può essere, appunto, operativo. Si dice che un software applicativo "gira sotto" una certa piattaforma, infatti, se ha bisogno di essa per funzionare. Per esempio, MS Office gira sotto Windows. Esistono altri OS famosi quali Linux, Unix, DOS, Macintosh OS. Anche di questi tratteremo successivamente.

La rappresentazione virtuale pone una serie di interrogativi:

- Quali prodotti o servizi vende?
- Quale messaggio comunica? Esclusività? Prezzo Basso? Facilità d'uso (del prodotto e/o del sito)?

Quasi tutti i siti contengono molte più informazioni di quante se ne possano presentare in un'unica pagina o schermata. Questa valanga di informazioni va presentata in modo coerente ed il cliente deve poter navigare secondo l'interesse del momento. Per l'impaginazione (*layout*) del sito contano i seguenti tre fattori:

1) Articolazione logica della sezione: è la struttura nei suoi sub componenti.
2) Struttura di collegamento: è l'approccio usato dal sito per collegare le diverse sezioni di cui si compone.
3) Strumenti di navigazione: sono strumenti in dotazione per facilitare la mobilità dell'utente nel sito, quali per esempio, la funzione "cerca" etc.

Il modello che, in letteratura, è proposto per la progettazione dell'interfaccia con il cliente è il modello delle 7C (Rayport e Jaworski, 2001):

1) Contesto: seguendo Rayport e Sviokla (1995), per contesto si intende "l'estetica di un sito e la sua funzionalità in termini di *look and feel*"[15]. Alcuni siti hanno scelto di puntare esclusivamente sulla grafica, altri sugli obiettivi di carattere maggiormente utilitaristico e sulla facilità di navigazione. La grafica definisce il grado di piacevolezza e di attrazione complessiva, mentre la funzionalità, la finalizzazione alle operazioni per cui il sito è stato progettato. Con riferimento alla parte funzionale è bene evidenziare l'importanza della presenza sia di uno strumento di navigazione sia di un motore di ricerca. Il primo rappresenta il righello che offre le principali opzioni a disposizione dell'utente, includenti la struttura portante del sito secondo una naturale logica di fondo; la mappa del sito spesso ne rappresenta un efficace completamento. Il secondo consente invece di ricercare con parole chiave il contenuto di interesse per l'utente, talvolta già in parte filtrato attraverso le cosiddette *FAQ*[16]. Per quanto riguarda la parte estetica del sito, col tempo, verranno meno i vincoli imposti dalla banda ristretta e si impor-

[15] Il "look & feel" è la percezione estetica e sensoriale di un'interfaccia con il cliente, in base a caratteri estetici e funzionali.

[16] Frequently Asked Questions: molti siti riportano una o più pagine che anticipano subito le risposte alle domande che sono state poste più frequentemente negli anni (o che semplicemente si prevede potranno essere di interesse per molti visitatori), in maniera da evitare perdite di tempo, ripetendo sempre la stessa risposta. Spesso sono viste alla stregua di un "help in linea" o di istruzioni per l'uso, di cui, come vedremo, anche il sito www.benza.it aveva fatto uso in passato.

ranno i cosiddetti siti *rich media*[17]. È opportuno prendere in considerazione, oltre al logo, che richiama la *brand equity*, i seguenti elementi:

a. la cornice o schema cromatico: rappresenta il colore di fondo che si intende far trasparire nell'ambito del sito per trasmettere un tipo di immagine coerente con il marchio.
b. il tema visivo o tema visuale: rappresenta la connotazione grafica che si intende riprendere sistematicamente per aiutare l'utente a rendersi conto che sta continuando a navigare all'interno del medesimo sito, pur se in pagine dai contenuti differenziati. È il filo conduttore che si svolge lungo le pagine del sito.

Gli archetipi[18] di contesto rappresentano dei mega approcci generali alla progettazione del contesto stesso, che si articola a sua volta, come anticipato, su due dimensioni principali: quella funzionale e quella estetica, in un *trade-off* esplicito tra forma e funzione, che individua tre tipologie di siti[19]:

a. Esteticamente dominante: è l'archetipo caratterizzato da una forma estremamente curata ma da una bassa funzionalità. Fa ampio uso di elementi multimediali o visuali. Per esempio, ne fa uso www.kmgi.com: un'impresa specializzata nella comunicazione ad effetto. Lascia a desiderare quanto a velocità e funzionalità rispetto alla maggioranza degli altri siti.
b. Funzionalmente dominante: si basa sull'assunto che gli utenti si interessano ben poco degli elementi visuali, mentre sono molto più interessati delle informazioni. Si concentra sulla fornitura di informazioni in testo, e limita la parte visuale al minimo necessario per l'operatività del sito. www.brint.com come esempio estremo, deve il suo successo alla grande mole di informazioni a disposizione degli utenti. Dà quasi un senso di disordine, con tanti *hyperlink*. Molti siti presentano contenuti testuali generati dagli stessi utenti (per esempio i forum).
c. Integrato: è una via di mezzo tra i primi due archetipi. Offre molte foto, ma rimpicciolite, e la possibilità di raggiungere tutte le zone del sito con

[17] Siti molto ricchi di contenuti multimediali, cioè che comunicano mediante video, audio e testo.
[18] Rayport e Jaworsky, nel loro manuale "e-commerce" definiscono, molto approfonditamente, gli archetipi per tutte le 7C. In questa tesi ci si limiterà a citare soltanto le più rilevanti dal punto di vista della trattazione.
[19] www.benza.it negli anni è mutato radicalmente, alternando più volte "a" e "b", per giungere a "c".

un solo *click*. Per ottenere l'ingrandimento di foto e informazioni basta un *click*.

2) Contenuto: per contenuto si intende tutto il materiale digitale presente sul sito (testo, video, audio, grafica, foto, catalogo) e la tipologia del materiale stesso: prodotto, servizio e informazioni. Mentre il contesto riguarda prevalentemente il "come" del sito, il contenuto riguarda il "cosa". A seconda del tipo di interfaccia che si intende progettare, il sito presenta infatti una diversa struttura, in grado di espletare in modo più o meno efficiente e più o meno piacevole le funzioni progettate per l'utenza. Gli archetipi di contenuto sono:
    a. Mix dell'offerta: prodotti, informazioni e servizi offerti.
    b. Mix dell'appeal: si riferisce ai messaggi promozionali e alla comunicazione di marketing. Ci si aspetterebbe che fosse legato alla proposta del valore. La letteratura identifica due macro-tipi:
        i. Cognitivo: i richiami cognitivi puntano sugli aspetti funzionali dell'offerta, cioè prezzo, affidabilità, disponibilità, ampiezza della gamma, assistenza ai clienti e personalizzazione.
        ii. Emozionale: i richiami emozionali puntano su delle leve prevalentemente psicologiche, che stimolano il calore umano e i vincoli emotivi con la marca o il prodotto.
    c. Mix multimediale: audio, immagini e grafica.
    d. Tipologia di contenuto: le informazioni contenute in un sito hanno sempre una durata. Il contenuto corrente è costituito da una serie di informazioni di tipo *instant*, ovvero di vita brevissima. www.bloomberg.com, per esempio, genera dati sui mercati finanziari in tempo reale, perché le informazioni borsistiche passate hanno poco valore. I contenuti di approfondimento, invece, sono meno sensibili al tempo ed hanno vita più lunga e spesso hanno natura storica.
3) Comunità: le interazioni tra gli utenti del sito, escludendo le interazioni tra sito e utente. La comunicazione *user-to-user* (*chat room*[20], mail etc.). Esistono siti che permettono di navigare e acquistare in compagnia con amici a distanza: un'esperienza di shopping virtuale.

[20] Stanze per chiacchierare: sono pagine internet dove è possibile dialogare mediante un software di instant messaging, messaggi istantanei, cioè in tempo reale.

4) Customizzazione: capacità del sito di adattarsi o di essere adattato alle specifiche esigenze di ogni singolo utente. Secondo Rayport e Jaworski (2001), la personalizzazione viene attivata mediante *cookies*, registrazione e *agents*. Quando è avviata dall'azienda si parla di *tailoring*, quando è gestita dall'utente di personalizzazione. Un esempio è il *personal shopping account*, che permette di inserire i propri dati, altri potenziali clienti nell'*address book* e date importanti, usufruendo del servizio *reminder*: mail personalizzate che contengono gli aggiornamenti sui prodotti per i quali un cliente ha dimostrato interesse.
5) Comunicazione (tra il sito ed i suoi utilizzatori):
    a. Di tipo *broadcast*: per esempio, mailing di massa, *newsletter*, *webcasting*[21];
    b. Interattiva (dall'utente al sito): include, per esempio, la richiesta di *customer service*, ed il conseguente scambio di informazioni via mail tra utenti ed impresa;
    c. Ibrida o "a due vie": comprende la messaggistica istantanea, con addetti all'assistenza in tempo reale.
6) Connessione: è l'estensione dei collegamenti formali tra il sito e gli altri siti. Molti siti non ne hanno, oppure hanno un programma di affiliazione che consente a/da altri siti di connettersi, per esempio con programmi di affiliazione mediante *banner*[22]. Tra gli archetipi di connessione proposti in letteratura, www.benza.it rientra in quello dei "siti-destinazione" con contenuti esternalizzati: fornisce quasi esclusivamente materiale auto-generato, ma utilizza richiami a contenuti generati almeno in parte da terzi (www.youtube.com e www.shinystat.com). Essi risultano meno costosi e di qualità superiore rispetto alla dotazione del gestore del sito e, come accade nel mondo reale, l'*outsourcing* permette di focalizzarsi meglio sulle proprie *core competencies*.

---

[21] *Broadcast*: comunicazione unilaterale dal sito all'utente. *Newsletter*: invio periodico di informazioni su offerte speciali. *Web casting*: trasmissioni di eventi con la videocamera.

[22] Il *banner* è il più classico e noto degli strumenti di comunicazione utilizzati in Rete. Si tratta di uno spazio grafico che può assumere varia forma e dimensione per dare visibilità a un annuncio promozionale; può essere statico, animato o interattivo. La logica di funzionamento è sempre quella secondo la quale, cliccando sul banner, l'utente attiva un link. Il suo successo dipende, in particolare, dal traffico all'interno del sito in cui è collocato e si misura in:

- Impressioni (o esposizioni o contatti): è il numero di volte che un determinato avviso pubblicitario viene visto dai visitatori. Vengono per questo venduti in CPM (costo per migliaia di impressione).
- Sviluppi (*lead*): un visitatore intraprende un'azione.
- Vendite: spesso vengono realizzati contratti a performance.
- *Click-through*: misurano il numero di volte in cui i visitatori cliccano su un determinato *banner*.

7) Commercio: "il classico carrello della spesa". Si deve poter vedere in qualunque momento durante la navigazione, deve comprendere tutto le opzioni possibili, quali "cancella il prodotto" o "ordinare più pezzi dello stesso articolo". Deve visualizzare la spesa totale, i servizi extra, le tasse, i costi di spedizione. L'accettazione comporta l'accesso ad un server protetto in cui il cliente inserisce i propri dati per la fatturazione. Gli archetipi di commercio elaborati sino ad oggi sono:
    a. *Pricing* di catalogo: il prezzo dei beni e dei servizi è fisso e prestabilito dal venditore, che fornisce anche immagini dettagliate e informazioni assai precise.
    b. *Pricing* tramite asta: i clienti si mettono in concorrenza tra loro come avviene su www.ebay.it
    c. *Pricing* tramite asta invertita: i venditori si mettono in concorrenza tra loro e vince chi offre il prezzo più basso.
    d. *Pricing* basato sull'aggregazione della domanda: la domanda di determinati prodotti viene aggregata per ottenere economie di scala.
    e. *Pricing* negoziato: l'utente e il sito trattano il prezzo.

    Catalogo, asta e *pricing* negoziato sono gli archetipi sfruttati (o che sono in programma di esserlo) su www.benza.it.

Il successo dipende dal grado di coerenza strategica e di rinforzo[23] tra le diverse C a supporto della proposta di valore.

Un altro aspetto importante riguarda le performance del sito. Le dimensioni della performance sono:

1) Velocità: è il tempo che occorre per far apparire una pagina del sito sullo schermo dell'utente. La velocità delle connessioni ad internet è un serio vincolo alla progettazione dei siti. È, per esempio, noto che nel momento iniziale della sua crescita Amazon, nella consapevolezza che la qualità e la potenza dei computer non consentivano agevolmente il download delle pagine, ha operato importanti investimenti per irrobustire la qualità del software impiegato e renderlo il più funzionale possibile. Era stato limitato il contenuto grafico al fine di velocizzare

[23] La coerenza si riferisce alla misura in cui le singole C supportano il modello di business. Il rinforzo attiene, invece, al grado di sinergia interna tra le diverse C. Tra le 7C, temporaneamente, su www.benza.it, non sono ancora state sfruttate la 3, la 4 e la 7. Mentre per quanto riguarda "comunità e customizzazione" non ci sono tuttora interessi di sviluppo, vedremo che sulla settima C si sta già lavorando.

l'interazione con l'utenza. Quanto più ridotta è la complessità grafica e multimediale del sito, tanto maggiori tendono a risultare quindi le performance di carattere funzionale relative prevalentemente alla sua accessibilità, navigabilità e affidabilità (Ghemawat, 1998).

2) Affidabilità, definibile in due modi:
    a. Il *downtime*: la frequenza con cui il sito va in *blackout* per cattiva programmazione, manutenzione programmata o *crash* improvvisi.
    b. Percentuale di volte in cui il sito viene scaricato correttamente sul pc dell'utente: anche se il sito risulta "aperto" non è detto che si scarichi sui monitor degli utilizzatori senza problemi di compatibilità con i *browser*.
3) Indipendenza della piattaforma: indica la capacità del sito di funzionare su più piattaforme, ivi comprese le versioni precedenti dei *browser*, dell'*hardware* e degli altri *software* di accesso.
4) Accessibilità: si tratta di semplificare il sito per renderlo accessibile su varie piattaforme (non soltanto i pc dotati di *browser*, ma magari anche su cellulari e altre tecnologie). Secondo Castaldo e Premazzi[24] (2000), gli ostacoli all'accesso nel sito possono essere di tipo tecnico o cognitivo. Garantire l'accessibilità tecnica significa evitare l'insorgenza di difficoltà di connessione o di caricamento delle pagine (tempi di attesa estenuanti, visualizzazione incompleta delle immagini etc.). Barriere cognitive possono invece essere la lingua, la privacy etc. Il livello del servizio di accessibilità viene quindi definito soprattutto nella fase di progettazione dell'architettura *hardware* e delle modalità di interfacciamento.
5) Visibilità o reperibilità: è la facilità con cui un sito può essere contattato (localizzazione) e navigato (utilizzabilità). Dipende dagli elementi specifici del sito a livello di programmazione. Un indicatore del grado di "centralità" nella rete può essere rappresentato dal numero di *referrers* o dalla quantità delle provenienze da *URL*[25] differenti. Gli *e-tailer* dispongono di strumenti manageriali utili per tenere sotto controllo l'adeguatezza del servizio di visibilità offerto (Castaldo, 2000): dai semplici *counter*[26] inseriti nella *homepage*, ai questionari volti

[24] Gli autori del manuale "e-tailing".

[25] Tra i commenti relativi all'appendice statistica, riprenderemo sia l'argomento *URL* (uniform resource locator: indirizzi di provenienza da altri siti Internet) sia i *referrers* (percorsi di navigazione alternativi che la clientela potenziale può seguire per raggiungere il sito).

[26] Un counter è un contatore degli accessi al sito. I contatori più sofisticati riescono non soltanto a registrare il numero di visite, ma anche provenienze, nonché moltissimi altri utili indicatori statistici. Su www.benza.it è stato utilizzato un *counter* esternalizzato da www.shinystat.it proprio a tal scopo.

all'individuazione di fonti informative utilizzate dai clienti, fino agli indicatori sofisticati (*hit impression*, *click through* ecc.).

6) Navigabilità: essa può essere considerata come la facilità di orientamento e movimento all'interno del sito, nonché la piacevolezza della permanenza e la stimolazione all'esplorazione. È una componente particolarmente critica nell'influenzare le decisioni di:
   - intraprendere o meno la visita del *virtual store*;
   - continuare o meno tale visita;
   - ritornare in futuro.

   Un cliente si orienta facilmente all'interno di un sito se:
   - può intraprendere agevolmente il grado di specializzazione e il posizionamento mediante l'analisi del profilo dell'impresa;
   - può verificare l'assortimento dei prodotti a cui è interessato;
   - in base alle funzionalità ed ai contenuti.

   Progettare un *virtual store* con una struttura chiara e immediatamente comprensibile è un modo per assicurare un adeguato servizio di navigabilità. La struttura del sito dovrebbe comunque essere riflessa dall'articolazione della *homepage*, del menù in un *frame* laterale o orizzontale, della barra di navigazione. Le sezioni così individuate (attraverso icone e *link*) dovrebbero essere significative per la clientela e immediatamente comprensibili. Anche l'intuitività dell'interfaccia grafica contribuisce a definire il livello della sua navigabilità: non bisogna trascurare l'importanza delle caratteristiche estetiche.

Dopo aver sostanzialmente riassunto come progettare correttamente un sito, prima di proseguire nella nostra analisi, mostriamo, al contrario, i problemi e gli effetti di una cattiva implementazione:

- Maggiore visibilità degli errori: sui forum una cattiva implementazione e clienti insoddisfatti generano cattiva pubblicità in poco tempo ed in maniera immediata.
- Costi di *switching* più bassi: cambiare fornitore online è più facile, più immediato e comporta meno costi di trasporto, di familiarizzazione con un nuovo dettagliante. I clienti non hanno preferenze sul fornitore: acquistare un libro da Amazon o da un'altra parte per loro è identico, purché lo sia il prezzo.

- Ambiente più competitivo e dinamico: non esistono barriere all'ingresso, quindi per i nuovi entrati è facile sfruttare gli errori di un'azienda.
- Confini organizzativi più fluidi: nemmeno la migliore delle aziende può permettersi una lenta implementazione.

Vediamo alcuni casi di cattiva implementazione:

1) www.ebay.com: è la più grande comunità di *trading online* del mondo, a livello di oggetti personali. È un sito di aste elettroniche. Dispone di 2900 categorie d'asta e mette in vendita più di 400mila nuovi articoli al giorno. Questa reputazione dà fiducia sia ai visitatori sia ai compratori. Il sistema dei *feedback*[27], oltre alla grandissima quantità di persone che operano in questo sito, garantisce un mercato solido. Ebay trattiene una piccola commissione su ogni vendita. Nel 1999 il sito Ebay andò in blackout per 22 ore a causa di un problema tecnico. Gli investitori furono presi dal panico e il titolo perse in borsa immediatamente il 20% e vi fu una contrazione dei ricavi. Per calmare i venditori, dovette rinunciare a tutte le commissioni durante il *blackout* (furono stimati dai 3 ai 5 milioni di dollari su un fatturato di 34), per non parlare del business aggiuntivo generato ai siti concorrenti.
2) www.buy.com: nel 1999 i suoi ricavi furono di 404 milioni di dollari e i suoi costi 101. Il suo obiettivo è attirare grossi volumi di affari con prezzi stracciati, a volte addirittura sotto-costo. Una volta attirati i compratori, si preoccupa di monetizzare questi contatti con della pubblicità mirata. Buy.com utilizza un modello di business che prevede l'*outsourcing* in quasi tutti i servizi infrastrutturali. Ciò è vantaggioso dal punto di vista dei costi, ma i prodotti vengono regolarmente consegnati con settimane di ritardo. I titoli furono emessi a 13$, raggiunsero i 33$ ma meno di due mesi dopo viaggiavano sotto la pari a 10$.
3) Netscape è un classico esempio: è passato da leader a *browser* concorrente di terza fila. La mossa vincente di Microsoft, per guadagnare quote nel mercato dei *browser* a spese di Netscape, fu l'integrazione e la distribuzione gratuita di Internet Explorer nel sistema operativo Windows, che fece cadere le ultime barriere che separavano il computer da Internet. Verso la fine degli anni '90, Internet Explorer aveva il 70% del mercato dei *browser*. Vedremo come, secon-

[27] Feedback significa "referenze". È un sistema ormai collaudato e molto efficace, in cui gli utenti soddisfatti lasciano un commento positivo riguardante la controparte. Un alto numero di feedback positivi è di per sé motivo, tra gli e-bayer, di grande fiducia nei confronti di un determinato compratore o venditore. È, ovviamente, possibile lasciare anche feedback negativi.

do i dati rilevati su www.benza.it tra il 2006 e il 2007, questa percentuale sia persino troppo bassa e che possa arrivare oltre l'80-90%. Sebbene questa percentuale sia altissima a livello mondiale, altri *software* di navigazione, grazie ad un'ottima implementazione, sono stati in grado, al contrario di Netscape, di ritagliarsi una nicchia di utenti considerevole: Mozilla Firefox oscilla oggi sul 10% circa del mercato dei *browser*.

4) www.benza.it: i *restyling* alla fine degli anni '90 furono estremamente negativi a causa soprattutto di due fattori:
    a. l'impreparazione tecnica del *target*;
    b. una programmazione che per quei tempi risultò troppo avanzata e complessa, che di *default* non era perfettamente interpretata dai *browser* dell'epoca e richiedeva l'installazione di *software* specifici.

Ci si era sostanzialmente ingegnati ed impegnati per rendere il sito il più appariscente e fastoso possibile, senza aver intuito, tuttavia, che una compilazione pesante del codice avrebbe reso lenta la visualizzazione o, nei computer più datati, addirittura quasi impossibile. Il *restyling* del 1999 risultò molto pesante dal punto di vista del *download*, sebbene graficamente fosse molto gradevole e tecnicamente ben progettato, facendo ricorso non più soltanto ad una mera programmazione HTML[28], ma anche ad alcune animazioni in Flash[29] e filmati in DivX[30]. Tuttavia, in quel periodo storico, in concomitanza con la non ancora avvenuta diffusione delle linee di connessione veloci, questo appesantimento aveva sostanzialmente indotto i visitatori ad una sorta di "noia da attesa di caricamento", che tra l'altro, poteva distogliere l'attenzione da ciò che, in realtà, era lo scopo informativo sui prodotti dell'azienda. Similmente a quanto accadeva in passato con il passaggio ai nuovi strumenti tecnologici in ambito offline (si pensi al già citato esempio delle centraline elettronico-digitali piuttosto che analogiche), anche qui erano i clienti stessi a contattarci per chiedere chiarimenti. Inizialmente, per far fronte a questa richiesta, era stata creata una sezione "help" apposita, che, chissà perché, non fu consultata da nessuno. Da non sottovalutare, per concludere, era l'aspetto della reperibilità, di cui tratteremo più approfonditamente più

[28] Hyper Text Markup Language: il protocollo di linguaggio base di programmazione, interpretabile da qualsiasi *browser*, che sfrutta la nota tecnologia a collegamenti ipertestuali del *world wide web*.
[29] Un linguaggio di programmazione che permette l'animazione e l'interattività all'interno di un sito.
[30] DivX: è il formato più diffuso per la compressione digitale dei film, ma richiede l'installazione sul PC di un "codec": codificatore-decodificatore dei filmati.

avanti, sui principali motori di ricerca: se si inseriscono le parole chiave all'interno delle pagine, gli *spider*[31] sono in grado di rilevarle senza alcun problema e di crearne un indice. Al contrario, se inserite in formato .JPEG o .GIF (per le foto) o .AVI o .MOV (per i filmati), questo non è più possibile, perché il software di scansione non è in grado di rilevare parole all'interno di foto o filmati, ma li riconosce meramente quanto tali. Risultato: visite quasi praticamente azzerate e ritorno forzato allo stile precedente. A seguito di questa cattiva esperienza, fino al 2007, in tutt'altro contesto storico-tecnologico e di *targeting*, come vedremo, non saranno più utilizzate nel sito le animazioni dinamiche che richiedono l'installazione di un *software* appropriato per la loro visualizzazione.

[31] Gli spider o crawler sono software che "surfano" tutta la Rete, registrando il contenuto delle pagine Web, allo scopo di catalogarle all'interno dei motori di ricerca (quali, ad esempio, www.google.com).

CAPITOLO IV

Le fonti di creazione del valore, le fasi di restyling e i servizi di e-tailing

4.1. Il processo di shopping online

In questo capitolo, si cercheranno di identificare i servizi che possono creare valore per il cliente, dando loro una correlazione con le fasi che contraddistinguono il processo di *shopping online* e con le funzionalità e gli elementi sviluppati nel sito www.benza.it. Gli sforzi di elaborazione teorica e di verifica dei dati empirici si sono concentrati sulla ricostruzione del *consumer behavior online* (Hoffman, Novak, 1996; Alba, 1997) e sull'analisi degli atteggiamenti e dei comportamenti di utenza dei media e degli ambienti digitali (Bellman, Lohse, Johnson, 1999). Le principali fasi del processo di consumo in Rete, per creare valore per il cliente, e i relativi servizi che l'*e-tailer* può erogare sono riassunti nel seguente schema:

Fasi	**Categorie di servizi**	**Natura dell' attività**	**Elementi del servizio**	**Cosa cambia in Rete**	**Utilità generata per il cliente**	**Funzionalità da aggiungere nel sito**
Pre-contatto: **1. identificazione del bisogno,** **2. ricerca delle informazioni,** **3. valutazione delle alternative**	agevolazione	Connessione	Prossimità cognitiva (visibilità, accessibilità) Sintonia cognitivo-affettiva (assistenza post-vendita)	Induzione mirata dei bisogni, interazione con altri consumatori, disponibilità di informazioni a basso costo, easy switching, trade-off tra costi economici e cognitivi, contenuto dell'offerta (ricchezza, chiarezza, aggiornamento), venditore (convenienza e reputazione), esperienza	Facilità di individuazione e di accesso al virtual store, facilità di orientamento e movimento, piacevolezza della permanenza	Match makers, partnership con esperti, newsgroup, motori di ricerca interni e posizionamento sui motori di ricerca generalisti, agenti di raccomandazione, review dei consumatori, comunità virtuali, rappresentazioni del prodotto, interattività
Interazione	core, distintivi	Intermediazione, negoziazione	Assortimento (preselezione, profondità, ampiezza e informazione)	Propensione all'uso della Rete correlata alla sua conoscenza, negoziazioni tra agente del fornitore e dell'acquirente	Potenziamento delle capacità e facilità di scelta dei beni	Prezzi migliori ai clienti fedeli, prezzi più alti se la domanda è in crescita e viceversa
Acquisto	supporto, distintivi	Transazione	Check-out (ordine e pagamento), prossimità fisica (consegna e ritiro prodotti per riparazione/sostituzione)	Intervento di fattori esterni che interrompono il processo di acquisto, barriere cognitive, reticenza a lasciare i propri dati	Acquisizione della proprietà e del possesso di un bene	Privacy, procedure d'acquisto, integrazione on/off-line, partnership per i pagamenti (www.paypal.it) , SET (secure electronic transation)
Post-interazione o post-acquisto	accessori, distintivi	Relazione	Finanziamento, intrattenimento, assistenza post-vendita ecc.	Personalizzazione, ricerca di esperienza più ricche nello stesso sito, influenza delle opinioni di altri utenti, dinamicità	Soddisfazione di grappoli di bisogni, evitando costi connessi alla ricerca di soluzioni alternative, stimoli sul piano affettivo	CRM, agenti, profili personali, questionari per la soddisfazione

Secondo gli studi di Jallais, Orsoni, Fady (1992), Collesei, Casarin e Vescovi (2000), esistono quattro macro-fasi che contraddistinguono il processo di *shopping online*:

1) pre-contatto;
2) interazione;
3) acquisto;
4) post-interazione.

4.2. Fase di pre-contatto

La prima fase, quella di pre-contatto, è articolabile in:

- percezione del bisogno:
    - nel caso di *goal-based shopping behavior*, la visita è volta all'acquisto ed il cliente ha un orientamento funzionale;
    - nel caso di *on-going shopping behavior*, l'intenzione di visitare un punto di vendita sorge indipendentemente dalla necessità di acquistare un bene. L'orientamento del cliente è di tipo informativo. Naturalmente è auspicabile che questo secondo comportamento induca anche un bisogno di acquisto di prodotti, dal momento che solo questi ultimi determinano un corrispettivo monetario per l'impresa commerciale.
- ricerca informativa e identificazione del set di punti di vendita virtuali:
    - il cliente ricorre a diverse fonti per ottenere dati relativi ai *virtual store*:
        - dirette (per esempio, l'eventuale esperienza pregressa *offline*);
        - personali (conoscenti etc.);
        - aziendali e istituzionali: è soprattutto in questa fase che considerare l'uso che il cliente potenziale potrebbe fare di altri siti, come quelli di comparazione, diviene critico.
- scelta del punto di vendita virtuale da visitare: la decisione può essere ponderata oppure d'impulso, in relazione a molteplici fattori (novità, prodotto, disponibilità di tempo e così via).

In questa fase sembra plausibile ritenere che l'utilità apprezzata dal cliente sia soprattutto la facilità con cui il *virtual store* può essere individuato. La prossimità cognitiva è assicurata principalmente dalla visibilità e dalla accessibilità al punto di vendita. Nella prassi, questo si traduce fondamentalmente in "reperibilità sui motori di ricerca". È dimostrato che un navigatore medio non si spinge oltre le prime 3 pagine dei risultati che genera una ricerca su un qualsiasi motore. Spieghiamo con un esempio pratico questo

concetto: un agricoltore che cerchi di acquistare una vasca prefabbricata per utilizzarla come riserva irrigua, si collega e cerca qualcuno che gliela venda. Ancor prima che prenda in considerazione i prezzi, ancor prima che legga le caratteristiche tecniche, ancor prima che questi giunga su un qualsiasi sito, dovrà entrare in un sito "di partenza" collegato al prodotto in questione, oppure in un cosiddetto "motore di ricerca". Digitando nel motore di ricerca le parole chiave "vasche prefabbricate" otterrà pagine e pagine di link a siti che contengono tali parole. Tuttavia, l'utente medio non prenderà in considerazione più delle prime tre pagine, tra le migliaia che ha appena ottenuto. È dunque fondamentale apparire in esse per essere "reperibili" ovvero accessibili o visibili. Il lavoro in questo senso si è svolto in 3 fasi:

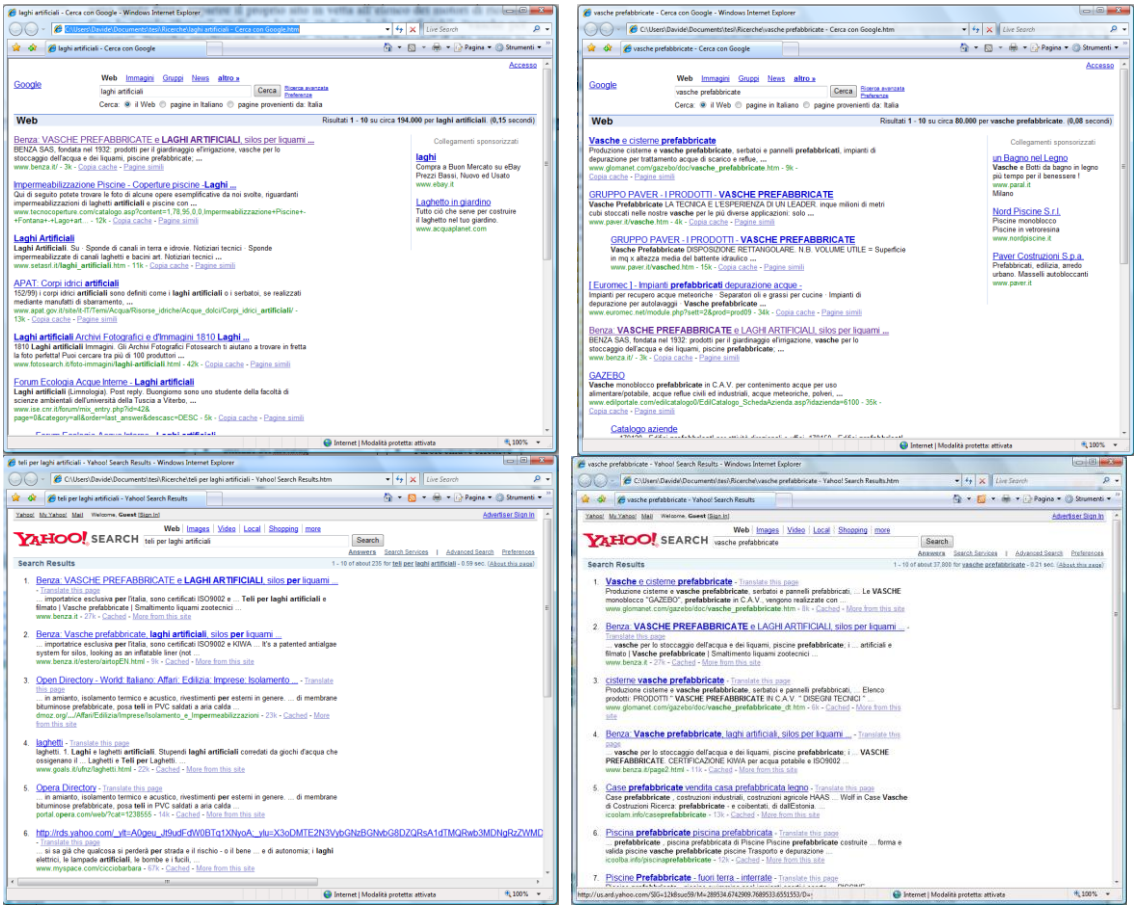
1) "la fase di ipotesi": si è ipotizzato ex ante quali parole potessero cercare i nostri eventuali clienti, cioè le combinazioni di parole chiave che avrebbero potuto portare al nostro sito più persone interessate possibili. Da notare che gli studi indicano chiaramente che il 90% degli utenti non cerca una parola, bensì una combinazione di 2-3 parole.
2) "la fase di spinta": si è cercato di far leva sulle parole chiave che si erano supposte potessero essere più interessanti in maniera che, digitandole sui principali motori di ricerca, si risultasse ai primi posti. Qui si rende necessaria una piccola spiegazione sui *metatag* e sugli *spider*:
    a. I *metatag* sono, sostanzialmente, parole chiave[32] che l'utente finale non può visualizzare se non aprendo il codice di programmazione di una pagina *web*, cioè che non sono direttamente visualizzate dal *browser*.
    b. Gli *spider* (o *crawler*) sono i *software* che, in automatico, scandagliano i contenuti della Rete, analizzando tutti i documenti raggiungibili via URL, e li inseriscono all'interno di un indice che sarà poi utilizzato da un motore di ricerca. Gli *spider* rilevano le parole chiave indicate dai *metatag*, oltre a tutte le parole del sito, che devono esser disposte con accuratezza. Ad esempio, è inutile ripetere mille volte la stessa parola per far in modo che ricercandola l'utente possa trovare al primo posto il proprio sito: lo *spider* ha un meccanismo di rilevazione intelligente che gli permette di distinguere *spamming*[33]

[32] Possono svolgere anche altre funzioni di programmazione che, però, in questo contesto, non interessano.
[33] Modalità di pubblicizzazione di massa molto invasive; è un termine utilizzato soprattutto per identificare le e-mail propagandistiche indesiderate.

e *flooding*[34]. Conoscere il funzionamento di queste dinamiche, quindi, permette una corretta programmazione della pagina *web* sotto il profilo della reperibilità.

3) "la fase di controllo": si articola a sua volta in 2 sottofasi:

   a. "Il controllo del piazzamento": si cerca di capire se effettivamente le parole che si sono spinte fanno apparire il proprio sito in vetta all'elenco dei motori di ricerca. Con le parole "benza", "teli per laghi", "laghi artificiali", teli per laghi artificiali", "vasche per liquami", "vasche smaltimento liquami", "vasche prefabbricate" il sito appare in prima pagina sia su Google sia su Yahoo, spesso addirittura appare quale primo link o al massimo in quinta posizione nella prima pagina di risultati[35].

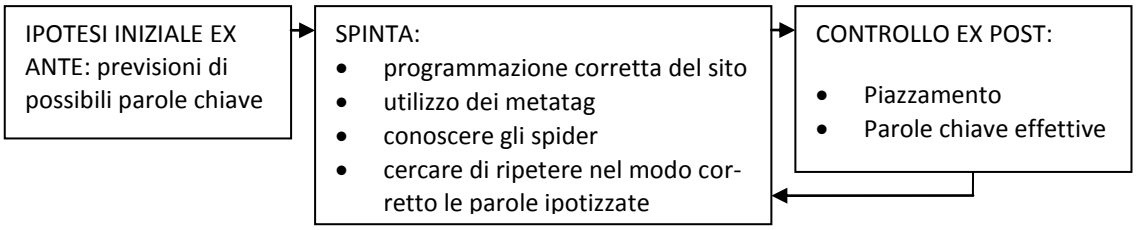


   b. "Il controllo delle parole chiave effettive": non è detto che le ipotesi di parole chiave corrispondano sempre alle parole per mezzo delle quali gli utenti pervengono al sito. Il fatto che il sito sia ricco di spiegazioni tecniche anche complesse e

[34] Ripetizione di determinate frasi o parole al mero scopo di aumentare la propria visibilità; è un termine utilizzato molto nelle virtual community o sui forum, per indicare chi eccede in messaggi inutili solo per farsi notare, aumentando il numero dei propri interventi in maniera indiscriminata.

[35] Dati aggiornati a Luglio 2007.

di termini di settore, fa sì che si possa raggiungerlo anche mediante la ricerca di altre parole, sì presenti nel sito, ma che non erano state considerate quali eventuali parole chiave nella fase di ipotesi iniziale. Abbiamo salvato un elenco relativo al periodo di un anno di parole chiave (ovviamente sarebbe inutile citarle qui tutte), cioè tutte le parole che i nostri visitatori hanno digitato per poi raggiungerci. Questo allo scopo di comprendere cosa davvero il cliente ricercasse sul nostro sito. Tale elenco può essere molto indicativo e di aiuto per tornare alla "fase di spinta" di nuove combinazioni di parole e per reiterare ciclicamente il processo sino a raggiungere la massima reperibilità possibile nel seguente modo:



4.3. Fase di interazione

In questa fase, il cliente si avvale di molteplici stimoli, che agiscono sia sulla sfera razionale (per esempio, informazioni sull'organizzazione), sia sulla sfera emotiva (per esempio, colori utilizzati etc.). L'attività immediatamente successiva implica la scelta del percorso di visita in risposta a stimolazioni predisposte dall'impresa (per esempio, *banner* o *link* nella *homepage*). È lo stesso cliente-navigatore a decidere quali parti del sito visitare. L'impresa può tentare di condizionare tale libertà guidando il movimento – suggerendo, per esempio, *pattern*[36] di sequenze o comandi predefiniti – tenendo sempre presente che solo l'acquisto genera ritorni economici. Le utilità ricercate in questa fase sono soprattutto legate alla navigabilità:

- la comprensione della struttura logica del sito (per esempio, grazie a una mappa del *virtual store* e a un menù nell'*homepage*);
- lo spostamento rapido da una sezione all'altra (per esempio, attraverso la barra di navigazione e i *link* incrociati all'interno del sito).

Anche aspetti quali le risoluzioni grafiche adottate per l'interfaccia possono contribuire al livello di navigabilità. Il cliente *goal-based* attribuisce utilità alla selezione dell'alternativa di offerta ottimale, quali la possibilità di scelta tra più alternative, la facilità di comparazione delle caratteristiche dei differenti *item*, l'agevole e immediata determinazione dell'importo complessivo di spesa, la possibilità di apprendimento relativo

[36] Percorsi di navigazione predefiniti all'interno del sito.

ai prodotti e di consulenza nella selezione. L'ampiezza dell'assortimento favorisce l'effettuazione di *shopping expedition multi-product*[37]. L'informazione di tipo impersonale comprende i contenuti standard relativi ai prodotti, alle condizioni di offerta e all'impresa (come, per esempio, le certificazioni). La mancanza di contatto fisico durante l'interazione amplifica le esigenze di rassicurazione (Reichheld, Shefter, 2000; Marzocchi, Misso, Bononcini, 2000; Vicari, 2001) avvertite dal cliente a fronte di situazioni di incertezza e di rischio percepito. Anche i servizi di *customer care online*, l'assistenza e la predisposizione di garanzie possono agevolare la creazione di valore da parte dell'impresa per il consumatore. Tutto questo non è mancato sul sito www.benza.it, già dai primi *restyling* (dal 2000): ai suoi esordi, il sito registrava qualche decina scarsa di visite al mese, mentre ha sorpassato i 1.000 visitatori a Maggio 2007. Le prime mosse fondamentali, che hanno permesso un incremento significativo delle visite, sono state proprio la navigabilità e la ricerca della fiducia del cliente:

1) La navigabilità: il sito aveva assunto un aspetto più gradevole, sebbene le pagine fossero assai piene di informazioni, per evitare di dover costringere l'utente a sfogliarne troppe, generando alla fine un senso di "affaticamento da monitor". Certamente avrebbe potuto esistere il rovescio della medaglia, un eccessivo bombardamento di notizie, ma a questo si è ovviato semplicemente trattando in ogni pagina un argomento differente, nella maniera più esaustiva possibile. Le pagine stesse sono diventate più semplici da "sfogliare", mediante una barra di navigazione presente in ogni singola facciata, costituita da un menù a *link* ipertestuali, che comprendeva altresì un messaggio in movimento con la descrizione delle novità inserite dall'ultimo aggiornamento.
2) La ricerca della fiducia: anziché soltanto listini ed indirizzi, si è iniziato ad inserire foto, soprattutto di lavori realizzati in passato, per generare fiducia nell'esperienza della ditta nel settore. Persino l'inserimento del "primo piano sullo staff aziendale", che mostra la foto di ogni singolo componente dell'impresa sul luogo del lavoro, è stata una mossa volutamente commerciale e di marketing. Una cosa che ha molto stupito, infatti, è stata l'alta affluenza inaspettata a questa pagina che non ha nulla di tecnico, né ha nulla a che vedere con le vendite. È, quindi, privo di dubbio che, parafrasando il testo del sito stesso, "avviene troppo spesso che in un luogo di incontro virtuale quale internet, non si

[37] Acquisto di molti prodotti all'interno dello stesso sito. Si collega al concetto di "one-stop-shopping".

riesca a conoscersi a sufficienza". È dimostrato che, conoscere un po' meglio chi ci sta di fronte, genera sicurezza e convincimento nelle sue qualità, che peraltro non sono meramente fittizie, ma vengono da un'esperienza pluridecennale nel settore: accanto ad ogni foto, infatti, è stata specificata non soltanto la funzione del dipendente, ma anche la data di assunzione. Il responsabile del settore commerciale, per esempio, è "con noi" dal 1985. La grande minuzia nei particolari e nelle descrizioni tecniche e le informazioni reperibili in merito ai prodotti consentono di apprezzare il potenziale informativo disponibile online. I visitatori sono soddisfatti di poter reperire immediatamente tutti i dati tecnici (per esempio, sulla resistenza dell'acciaio e dei teli delle vasche) e le relative garanzie, oltre ai listini, senza dover inoltrare fax o telefonare. Sono presenti, inoltre, le certificazioni ISO rilasciate da enti terzi di qualità e serietà, oltre che dell'impresa stessa anche delle imprese fornitrici o correlate, e certificati di rispetto ambientale, visto che vengono trattati articoli quali il legname per la realizzazione di gazebi e pergole. È stato pubblicato anche il "premio fedeltà al lavoro", conferito dalla Camera di Commercio nel 2003.

Ecco come appariva il sito tra Luglio 2006 e Settembre 2007:

Questo è il *restyling* è che, sinora, ha riscosso il maggiore incremento percentuale in termini di visite. A Luglio 2006, infatti, si è passati da 200-300 a 700-800 visite al mese. Il seguente grafico[38], illustra il risultato positivo in maniera lampante:

4.4. Fase di acquisto

La diffusa pratica degli acquisti sul *web* riduce il lavoro amministrativo e i tempi di consegna e riduce la gerarchizzazione. L'enfasi si sposta sul processo che va dall'origine alla consegna, anziché sulle singole problematiche di acquisto. Nello stesso tempo, gli acquisti migrano dal sistema tradizionale al nuovo sistema dell'*e-procurement*. L'efficienza si manifesta nella riduzione dei costi di acquisto, nell'abbreviazione dei tempi-ciclo, nella diminuzione degli acquisti non autorizzati, nella maggior generazione delle informazioni e nella più stretta integrazione tra le funzioni di acquisto e i sistemi di *back-office*, che gestiscono il magazzino e tutto ciò che sta dietro la parte organizzativa e burocratica dell'impresa. L'efficacia si manifesta sul maggior controllo della catena logistica, sulla gestione proattiva dei principali dati di acquisto e sulla maggiore qualità delle decisioni che si prendono all'interno dell'azienda.

La fase di acquisto è divisa in:

1. Inoltro dell'ordine: può avvenire essenzialmente attraverso il carrello virtuale o altri strumenti di comunicazione offline. Preferibile, sempre nell'ottica del cliente, è anche la varietà di alternative previste per l'inoltro dell'ordine, anche non *Internet-based* (per esempio, fax e telefono).
2. Pagamento: le modalità di pagamento possono essere:
    - contestuali all'ordine;
    - contestuali alla consegna;
    - intermedie.

[38] Fonte: www.shinystat.com. Nell'appendice statistica: ulteriori dati, analisi e commenti in merito.

A tali modalità sono associati, naturalmente, diversi gradi di percezione di rischio da parte del cliente. I siti che richiedono al cliente che intende pagare con carta di credito, per esempio, di stampare il modulo precompilato, per poi completarlo con i propri dati e quindi inviarli via fax, risentono indubbiamente di significative barriere all'acquisto.

3. Consegna: i servizi di supporto favoriscono la conclusione delle transazioni mediante la consegna del materiale e rendono possibile la fruizione di eventuali servizi accessori quali l'assistenza tecnica e quella di post-acquisto (installazione, riparazione, ritiro dei prodotti per la sostituzione etc.). È fondamentale che nel sito si specifichino le modalità di consegna.

È molto frequente che gli *e-tailer* si avvalgano dell'esternalizzazione dei servizi di consegna e di pagamento, mediante la collaborazione con alcuni partner esterni, trattandosi di servizi *non-core*: posta, gestori di carte di credito e istituti bancari in primis.

Fino ad oggi[39], non è mai stato presente su www.benza.it una modalità di acquisto tramite carta di credito, tipica del vero e proprio *e-commerce*, mediante il "classico carrello per la spesa", per i seguenti motivi:

1) prima di acquistare una vasca da svariate migliaia di euro o un lago da svariate decine di migliaia, sono necessarie spesso delle comunicazioni telefoniche per ulteriori immancabili delucidazioni e valutazioni delle soluzioni ottimali, differenti da cliente a cliente, o addirittura dei sopralluoghi. Questo è dovuto alla grande "tecnicità" del prodotto in questione e quindi all'impossibilità di acquisti c.d. "istintivi" o rapidi.
2) I pagamenti avvengono con modalità del tutto differenti, RID, RIBA, cambiali, bonifici bancari etc.
3) Per gli articoli più ordinari, quali, per esempio, le forbici da giardino, i costi di trasporto inciderebbero talmente tanto da non rendere conveniente un acquisto del genere. Insomma: un visitatore di Bari non ha alcuna convenienza a comprare un paio di forbici a Sanremo, fa prima a rivolgersi presso il negozio più vicino nella zona.
4) Il *target* del catalogo, che sostanzialmente ingloba la maggior parte dei prodotti vendibili tramite carta di credito, non è il cliente finale, ma soprattutto grossisti e giardinieri.

[39] Appena tratteremo le teorie di pricing, nel prossimo capitolo, vedremo che è in progetto per il futuro.

5) La necessità di prezzi ad hoc e scontistiche differenti.
6) Si renderebbero necessarie modalità di garanzia di privacy e di sicurezza delle informazioni altamente dispendiose e noiose dal punto di vista tecnico.

Il sito, di conseguenza, conserva un tipico approccio da sito *bricks and mortar*[40].

4.5. Fase di post-interazione

L'utilità genericamente attesa o apprezzata dal cliente in questa fase è rappresentata essenzialmente dalla cura, intesa come attenzione, vicinanza, aiuto e *responsiveness*[41] dell'impresa. I servizi di *customer care* possono generare utilità per la clientela mediante adeguata assistenza post-vendita di tipo informativo, tecnico e finanziario. È soprattutto in questa fase, inoltre, che l'impresa può cercare di arginare i fenomeni di *free-ridership*, mediante servizi accessori quali l'assistenza tecnica, le dilazioni di pagamento, le forme di finanziamento, le opportunità di entertainment e così via. I servizi di assistenza post-vendita sono particolarmente indicati nel caso di beni durevoli, quali le vasche prefabbricate. Indubbiamente, operando in ambiente virtuale, si ampliano le possibilità di realizzare politiche di diversificazione, mediante l'offerta di servizi di natura non strettamente commerciale e la soddisfazione di grappoli di bisogni sempre più ampi, sfruttando così le economie di portata e di relazione sul piano sia fisico sia cognitivo (Vicari, 2000).

[40] Un sito "Bricks and mortar" o "Clicks and mortar" o "Bricks and clicks" è un sito vetrina, dove l'obiettivo principale non è vendere direttamente online, ma attrarre il cliente ad avere un contatto diretto offline, in modo che le peculiarità qualitative dell'impresa, che generano alto valore per il cliente stesso, possano emergere. Ha un carattere prevalentemente informativo, ma con una forte dose di specializzazione, in cui si propongono prevalentemente informazioni riguardanti la storia dell'azienda, il catalogo e eventuali altre informazioni legate al settore di riferimento (Mahadevan, 2003).

[41] Indica la velocità e la capacità di risposta ai bisogni personali degli utenti, per aumentare la dimensione della qualità percepita.

CAPITOLO V

Principi, teorie e meccanismi di pricing in Rete: catalogo, versioning e aste

A beni di natura *commodity*[42] è attribuita scarsa differenziazione, con una conseguente forte tensione sui prezzi e le asimmetrie informative persistenti dal lato della domanda finiscono col preservare margini di discrezionalità a vantaggio degli operatori tradizionali (Dickson, 1992). In Rete, invece, le dinamiche volte ad accrescere l'efficienza dei mercati sono caratterizzate da una straordinaria accelerazione e finiscono con l'ostacolare operazioni di concorrenza monopolistica, rendendo particolarmente delicata la gestione dei meccanismi di *pricing*. In realtà anche sul *web* continuano a essere applicabili strategie profittevoli all'interno della piramide di Pareto[43]; anzi, la Rete consente strategie di prezzo a costi inferiori rispetto all'offline (Xia e Monroe, 2004). Il vantaggio che potenzialmente ne deriva è duplice (Kambil e Agrawal, 2001): da un lato, le strategie di prezzo flessibili possono migliorare i ritorni per consumatore, dal momento che si moltiplicano le opportunità di customizzazione, con prezzi multipli per diversi canali e configurazioni di offerta, aggiornati frequentemente in tempo reale. D'altra parte, possono migliorare anche i ritorni sulle risorse a disposizione, soprattutto laddove sono presenti infrastrutture a elevati costi fissi, periodi di domanda stagnante e sottoutilizzazione degli impianti, così come nei casi in cui il processo produttivo presenta rigidità. La flessibilità dei prezzi può giocare un ruolo fondamentale. Tre sono le macrocategorie secondo Dolan e Moon (2000):

1) prezzi determinati dall'azienda: il classico catalogo; tuttavia, sebbene il cliente possa soltanto limitarsi a accettare o meno l'esborso monetario, in Rete tendono comunque a prevalere meccanismi di aggiornamento continuo (*dynamic pricing* o *dynamic merchandising*, basato cioè su politiche di customizzazione in costante evoluzione; Kambil e Agrawal, 2001).
2) Ad un livello crescente di complessità, sotto il profilo della riorganizzazione interna delle attività di marketing, è il c.d. *haggle pricing* (Rayport e Jaworski, 2001): la negoziazione all'interno del sito.
3) Da ultimo, la terza categoria di *dynamic pricing* è riconducibile alle c.d. *auctions* o meccanismi ad asta.

[42] Detti anche "commodities", sono beni necessari alla sopravvivenza dell'uomo ed al suo benessere. Tra le più importanti possiamo citare: energia, materie prime quali i cereali ed il petrolio, metalli, carni, prodotti coloniali e tropicali, fibre, legname da costruzione.

[43] Si ha efficienza paretiana quando non è possibile alcuna riorganizzazione della produzione che migliori le condizioni di tutti: nessuno può migliorare la propria condizione senza che peggiori quella di un altro.

5.1. Prezzi stabiliti dall'azienda: il catalogo

Le tradizionali categorizzazioni impiegate nell'ambito della distribuzione commerciale (Pellegrini, 1990, Lugli, 1993), che gravitano intorno alle caratteristiche dell'assortimento presentato, sono un ottimo punto di partenza per definire il tipo di catalogo. L'assortimento tendenzialmente si qualifica per un'articolazione orizzontale ed una verticale; la prima si riferisce all'ampiezza, ovvero il numero di linee di prodotti e la seconda alla profondità, ovvero il numero di prodotti per ciascuna linea. I siti *category killer*[44] tendono a espandere la dimensione verticale penalizzando quella orizzontale. I siti che propongono cataloghi informativi verticali si definiscono, invece, "portali verticali" oppure i cataloghi generalisti, come nel caso degli *online grocers*. Diverse aziende ripropongono il proprio catalogo tradizionale in Rete e lo arricchiscono di informazioni che permettono ai clienti di meglio interpretare l'assortimento. I siti che realizzano congiuntamente la dimensione orizzontale e quella verticale vengono definiti *one-stop-shopping* e si basano sul principio che, dal punto di vista delle associazioni percepite dai consumatori, la Rete sia un ambiente *frictionless*[45] (Busacca e Verona, 2000). Amazon, per esempio, organizza ciascuna categoria merceologica in qualità di portale verticale ed estende il proprio scope a categorie merceologiche apparentemente lontane dai libri (compact disk, dvd, elettronica di consumo, informatica, aste, cosmesi, e più recentemente addirittura prodotti farmaceutici e complementi d'arredo). Ciò è reso possibile dal suo *brand* al quale è associata qualità e fiducia.

Per quanto riguarda la ditta Benza, una decina di anni di contrattazioni con clienti e fornitori, orgoglio del settore commerciale, sono finalmente sfociati nella realizzazione di un catalogo di più di 200 pagine. Esso già esisteva in forma cartacea da alcuni anni, ma enormemente più ridotto: circa 50 pagine, ancora praticamente una bozza, realizzata per le vendite dirette. Il problema era rendere tecnicamente fruibile a tutti la vasta gamma di prodotti reclamizzata nel catalogo stesso. Innanzitutto il prezzo: clienti al dettaglio, giardinieri e rivenditori avevano tutti bisogno di prezzi personalizzati ed ovviamente distinti, a volte anche per singolo prodotto. L'idea iniziale fu quella di creare un listino interattivo online con *password* ed *userID*, idea scartata praticamente sul nascere, a causa della già citata poca dimestichezza di chi avrebbe dovuto usufruire del servizio, nonché

[44] Siti specialistici: vendono esclusivamente i prodotti o servizi appartenenti ad una categoria, all'interno della quale offrono però un'estesa selezione. L'obiettivo di questi siti è portare l'utente a pensare: "se non si trova qui, allora non esiste" (Rayport e Jaworsky, 2001).

[45] Senza frizioni, cioè senza limitazioni dal punto di vista del "salto" dall'acquisto di un prodotto ad un altro, persino se non merceologicamente correlato.

della mole di lavoro che avrebbe creato un aggiornamento costante di tutti i prezzi divisi per clientela, per non parlare dello spazio che avrebbe occupato in *kilobytes*.

Il catalogo doveva essere:

1) ben visibile e raggiungibile con un *click*, dalla *homepage*; nulla di più semplice: è bastato creare una scritta un po' più grande con uno stemma in formato GIF[46] che recava la dicitura "NEW";
2) di facile comprensione e lettura: per questo è stato sufficiente omologarsi alla versione cartacea, a cui peraltro i clienti erano già abituati da un po' di tempo con il "vecchio catalogo", quello ridotto;
3) più simile possibile al catalogo cartaceo, appunto: la parte fondamentale, per venire incontro alle esigenze di clienti abituati da anni a sfogliare le pagine reali, è stata la trasformazione in formato PDF[47] di quel che era stato già stampato, senza nulla modificare, lasciando persino l'ordine delle pagine non alfabetico, bensì come era nell'originale: per argomenti merceologici e settori di vendita;
4) dotato di un unico prezzo per ogni prodotto, dal quale calcolare gli sconti a seconda del contratto commerciale concluso a priori con l'utente: per esempio, citando percentuali ovviamente fittizie, un giardiniere poteva leggere il prezzo e sapere di poter ottenere uno sconto del 10%, mentre un rivenditore del 15%;
5) accessibile ad ogni singola pagina in maniera immediata, per permettere a chiunque di entrare direttamente in quella desiderata. Si evita così anche di dover far scaricare il catalogo intero ad ogni singolo utente (ma è comunque stata lasciata l'opportunità di farlo).
6) essere dotato di un assortimento profondo e ampio. La profondità dell'assortimento (ovvero il numero di varianti nell'ambito di una categoria) accresce significativamente il fabbisogno informativo nell'ambito del singolo *shop*. L'ampiezza dell'assortimento riduce i costi di approvvigionamento grazie alle possibilità di *one-stop shopping*. Un assortimento molto ampio offerto da un singolo intermediario virtuale permette la concentrazione temporale degli acquisti, consentendo al cliente di minimizzare i costi complessivi di ricerca del paniere dei prodotti di cui necessita, di ridurre gli sforzi cognitivi relativi all'ordine e al pagamento, minimizzando al contempo i costi monetari medi di consegna.

[46] Un formato che permette di realizzare immagini in movimento.

[47] Un formato compatibile su tutte le piattaforme, purché si disponga del relativo lettore, che peraltro è gratuito, molto diffuso e spesso pre-installato in bundle sulla maggioranza dei PC di ultima generazione.

Ma se è vero che nell'intermediazione virtuale l'ampiezza e la profondità dell'assortimento rappresentano componenti del servizio *core* di tipo informativo, è altrettanto vero che una ricchezza di offerta che il consumatore non è in grado di interpretare può rendere più complesso e incerto il processo di scelta. Per questo motivo, spesso i prodotti vengono raggruppati in categorie, con la possibilità di presentare l'assortimento secondo molteplici chiavi di lettura contemporaneamente, in modo da renderlo adeguato alla varietà dei processi mentali e delle modalità e dei criteri di ricerca adottate dalla clientela potenziale.

Un'ultima considerazione sul catalogo, dalla quale non è possibile prescindere, è la maggiorata visibilità sui motori di ricerca generata dalla mole di dati in esso pubblicizzati. Si pensi che, prima di inserire il catalogo, per ottenere più visibilità si era stati costretti a generare un mero elenco di tutti gli oltre 5.700 prodotti in vendita. Tale elenco, sebbene abbia determinato un esiguo riscontro economico se confrontato con quello del catalogo, ha comportato alcuni aneddoti di non poco riguardo dal punto di vista della conoscenza del cliente, in merito alle parole chiave che esso ricerca sui motori *web*.

Per esempio, è stato venduto *online* un "Micronizzatore Attila"[48]. Questo è un caso, anche se non paradigmatico, significativo per l'analisi delle parole chiave del sito, nonché indice sintomatico del fatto che, per quanto inesperto in fatto di informatica, il *target* non lo è altrettanto nel proprio settore. Si pensi quindi, con 200 pagine di articoli e relative descrizioni, quanto possa esser aumentata la visibilità e la reperibilità sui motori di ricerca.

[48] Un apparecchio per dare il diserbante, con alta resa grazie proprio alla micronizzazione (cioè la frantumazione in gocce) dell'erbicida.

5.2. Prezzi stabiliti dall'azienda: il versioning

A condizioni di profittevole sopravvivenza nel tempo può agire anche il meccanismo del *pricing* stabilito direttamente dall'azienda: il c.d. *versioning* e la sua particolare forma definita *bundling*[49] (Shapiro e Varian, 1999). Nel *versioning* vengono previsti livelli diversi per versioni differenziate della medesima offerta. Il prezzo viene determinato dall'azienda una tantum, ovvero senza aggiornamenti dinamici nel tempo, ma viene prevista un'ampia articolazione di configurazioni di offerta, come accade sui siti www.gateway.com e www.mhhe.com. Su www.benza.it, la prima modifica "trainata" dal cliente, in un approccio *customer-driven* di tipo *pull*, è stata proprio una modifica di *versioning*: se, precedentemente, apparivano già 87 modelli differenti di vasche, personalizzate secondo le caratteristiche tecniche (le capacità in metri cubi, la metratura in altezza e larghezza, il peso e i dati sulla trasportabilità), oggi se ne contano esattamente il doppio, poiché ogni singolo articolo è stato diviso in 2 sotto-modelli:

1. Il modello base:
    a. Telo di protezione da 300 gr./mq. per le pareti
    b. Telo PVC con garanzia fino a 3 anni
2. Il modello plus:
    a. Telo di protezione da 300 gr./mq. per le pareti e da 500 gr./mq. per il fondo
    b. Telo in poliolefine con garanzia fino a 10 anni
    c. Telo antialghe
    d. Accessori tutti inclusi.

Il modello base, precedentemente non presente sul listino, costa in media il 39,86% in meno rispetto al modello plus, differenza dovuta, oltre alla diversità quantitativa della fornitura (che non comprende il telo antialghe, il telo di protezione per il fondo e gli accessori), soprattutto alla minore garanzia concessa ed all'effettiva inferiore qualità del telo impermeabile; essendo, peraltro, la prima una conseguenza della seconda. Questa innovazione di *pricing* ha ridotto, almeno in parte, i comportamenti di *free-ridership*, permettendo una maggiore competitività sul prezzo rispetto alla concorrenza. Particolarmente diffusa è, infatti, l'applicazione di meccanismi di *versioning* a prodotti a elevato contenuto informativo. È questo il principio che gli economisti chiamano "autosele-

[49] Una forma peculiare di versioning che porta alla creazione di pacchetti di offerta articolati, finalizzati al soddisfacimento di grappoli di bisogni. Permette la vendita alla frazione di acquirenti di un primo prodotto che non sarebbero disposti ad acquistarne un secondo a prezzo pieno (l'esempio classico è il sistema operativo Windows in bundle con l'acquisto di un Personal Computer).

zione": non ci si preoccupa di quanto il consumatore valuti i prodotti a elevato contenuto informativo, proprio perché sarà il consumatore stesso a rivelare tale valutazione attraverso la versione scelta (Shapiro e Varian, 1999). In realtà, il modello base non è quasi mai stato venduto, perché il cliente, una volta informatosi sulle differenze tra i due modelli, ha sempre optato per l'acquisto del prodotto "plus", quello qualitativamente migliore. Tuttavia, l'utilità della pubblicazione di un modello base non è affatto inesistente, poiché rappresenta il classico c.d. "specchietto per le allodole": cercare di convincere un cliente che il proprio prodotto ha un costo superiore rispetto alla concorrenza perché è effettivamente di qualità superiore non è facile. Assai più facile è allineare il prezzo alla concorrenza, per poi mostrare di poter offrire anche qualcosa di meglio. È lapalissiano che la generazione di valore per il cliente, in questo caso, sia soprattutto correlata alla garanzia superiore offerta, aumentando la profondità dell'assortimento della categoria "vasche". L'ampiezza dell'assortimento, invece, è resa possibile, come già detto, dalla grande quantità e varietà di prodotti offerti, che raggiunge grappoli di bisogni anche molto eterogenei tra loro. Per quanto riguarda i gazebi, anche qui è stata attuata la stessa politica di *versioning*, ma senza mostrare direttamente i prezzi sul sito, visto e considerato che le strutture in legno necessitano di una progettazione su misura e di un sopralluogo prima di rilasciare un preventivo. È possibile, però, trovare le foto dei modelli dello stesso fornitore, il Ceppo, sia in versione "Arcaset", con legno meno pregiato e meno trattato e in versione de "Il Ceppo", la più pregiata e costosa. Ancora lo stesso discorso è stato fatto per le piscine, mostrando in due colonne allineate con celle piene di fotografie, i modelli prefabbricati da un lato ed i modelli realizzati su misura dall'altro, specificando in quali casi potessero essere adatti i primi o i secondi, seguendo le esigenze della clientela. L'approccio è quindi stato completamente capovolto: se prima era il cliente a rivolgersi alla ditta per chiedere quale modello sarebbe stato il più adatto alle proprie esigenze, ora, sempre più spesso, è il cliente stesso che chiama già con un'idea ben precisa sul prodotto da acquistare, riducendo di molto i costi in termini di marketing o, più semplicemente, di "convincimento" all'acquisto. Simili modelli, così come anche il *bundling*, aiutano l'impresa ad avvicinarsi a una prima forma di *dynamic pricing*: diversi consumatori sono disposti a pagare prezzi diversi attraverso canali diversi e con livelli di impegno richiesto differenziati (Shapiro e Varian, 1999).

5.3. Le aste online: le aste classiche

In Rete, le aste trovano un'infrastruttura in grado di rendere il processo molto più economico, protratto nel tempo e, soprattutto, esteso ad una vasta platea di attori potenzialmente interessati a un unico acquisto o vendita. È possibile far riferimento a tre tipi di aste: le aste classiche o *forward auction*, le gare di appalto o *reverse auction*, e gli *e-xchanges*, nell'ambito dei quali è l'interazione tra una molteplicità di acquirenti e rivenditori a condurre alla definizione del prezzo. Nelle aste classiche, sono i compratori a competere tra loro, quindi è evidente che quanti più sono i potenziali acquirenti tanto maggiore sarà la pressione al rialzo: si tratta di un meccanismo di *demand aggregation*. Gli *auctioners* sono venuti a rappresentare una delle tipologie di operatori online a maggiore diffusione per almeno due ragioni:

1) la riduzione dei costi di ricerca di potenziali acquirenti;
2) la possibilità di recuperare gli effetti di eventuali errori previsionali, che si manifestano solitamente in eccessi di magazzino.

Dal punto di vista degli acquirenti, invece, risulta facilitata l'identificazione di *item* difficili da trovare e di altri utenti accomunati da medesimi interessi (Dolan e Moon, 2000). All'interno di Ebay.com, leader di mercato nell'ambito delle aste, spesso sono i consumatori stessi, in un contesto di C2C a scambiarsi prodotti. Nelle aste B2B, invece, il venditore è tipicamente un'impresa. Inizialmente si trattava soprattutto di mercati ad elevato contenuto tecnologico, ma oggi si può acquistare online anche un'automobile o una villa. L'*auctioner* (il sito intermediario) può entrare o meno in possesso dei beni ed eventualmente farsi carico anche della loro consegna; in caso contrario, si limita a richiedere una commissione. Le barriere all'ingresso tendono ad essere relativamente ridotte, essendo il *software* necessario disponibile sul mercato a basso costo o nullo. È, di conseguenza, potenzialmente elevata la minaccia di entrata da parte di possibili concorrenti. I primi ostacoli riguardano, tuttavia, la difficoltà nel costruire una base di acquirenti sufficientemente ampia da rendere la singola transazione realmente interessante.

5.4. Vendere su Ebay.it

A seguito del recente incontro del Gennaio 2008 con la dirigenza della ditta fornitrice delle vasche prefabbricate (Genap), si è valutata seriamente, ed è probabile che il progetto possa trovare attuazione entro la fine del 2008, una nuova strategia di Internet marketing. La premessa è l'accordo ottenuto con i fornitori per un extra-sconto del 5% sulle vasche, a seguito di acquisti in stock. La destinazione finale di queste cisterne dovrebbe essere, appunto, il mercato *online*. L'idea innovativa per la ditta, questa volta, è quella di aprire un c.d. "negozio Ebay", secondo il meccanismo delle *auction* (come indicato da Sawhney e Kotler nel 2001), ovvero il meccanismo ad asta. Analizziamo, qui di seguito, prima "i contro" e poi "i pro" di quest'operazione.

Contro:

- Le commissioni per "l'intermediario Ebay" sono proprio del 5% e ciò annullerebbe l'extra-sconto ottenuto dagli olandesi.
- È difficile stimare i costi di trasporto ex ante, senza conoscere il luogo di destinazione finale, per merci ingombranti quali le vasche.
- Le vasche spesso necessitano di personalizzazione a seconda delle esigenze della clientela, mentre si andrebbero a vendere soltanto "dei modelli standard": quelli più venduti in passato.
- Lo stock implica ingenti investimenti in capitale immobilizzato.
- Lo stock implica, altresì, la necessità di realizzazione di spazi ad hoc per l'immagazzinamento e la gestione logistica.

Pro:

- Il fattore maggiormente positivo e rilevante sarebbe senza ombra di dubbio l'elevatissima reperibilità che ha Ebay sui motori di ricerca, nonché la visibilità che il primo sito mondiale di aste ha sul *web*.
- È possibile indicare, in ogni inserzione, la provenienza della merce: oltre a quella fisica (Sanremo) anche quella virtuale o URL, il proprio dominio, che dovrebbe vedere quindi aumentare, ancora più decisamente che in passato, il numero di visitatori. Questo ovvierebbe altresì al problema della personalizzazione: il cliente che non trovasse il modello a lui più congeniale potrebbe rivolgersi direttamente alla ditta (il che, tra le altre cose, genererebbe un risparmio in termini di provvigioni destinate ad Ebay).

- Lo stock, che all'inizio sarà probabilmente di una decina di vasche, potrebbe essere facilmente immagazzinato nel terreno recentemente ripristinato di Valle Armea.
- Oltre ad ottenere un extra-sconto, secondo le recenti trattative intrattenute con la direzione Genap, per acquisti ingenti, si otterrebbero altresì notevoli dilazioni di pagamento. Le aste durerebbero al massimo 15 giorni, quindi, anche dal punto di vista finanziario, l'operazione potrebbe ottimizzare il ciclo monetario, registrando le entrate ancor prima delle uscite.
- Anche laddove quest'idea potesse fallire, i costi in termini di *advertising* ed in termini di tempo impiegato sarebbero del tutto irrisori: trattasi di poche decine di euro per inserzione a fronte di possibili vendite di migliaia di euro. In termini di impegno lavorativo si tratterebbe di impiegare due volte al giorno una decina di minuti per rispondere alle mail, oltre che dei clienti tradizionali, degli *ebayer*.

Parrebbe palese, quindi, secondo quanto appena esposto, che "i pro" possano ben compensare ed annullare "i contro".

A questo punto, dei 3 meccanismi indicati da Dolan e Moon (2000), catalogo, *auction* e *haggle pricing* (definizione di Rayport e Jaworski, 2001), resterebbe escluso dall'operatività aziendale soltanto l'ultimo, cioè la vendita all'interno del sito stesso, ma ci si sta attivando sia a livello legale (è necessaria un'autorizzazione comunale) sia pratico (la modifica del sito) per poter vendere anche mediante il "classico carrello".

CAPITOLO VI

La concorrenza in Rete: targeting e nuovi obiettivi aziendali per la ditta Benza

Per far fronte ai crescenti problemi di concorrenza in Rete, secondo Rayport e Jaworski (2001), nel commercio elettronico è necessario seguire un processo decisionale e di definizione della strategia:

1. Definizione del *target* (inquadrare le opportunità di mercato)
2. Benefici da offrire e modo di comunicarli (proposta di valore o *cluster*, comunicazioni di mercato e *branding*: logo, slogan, punti vendita)
3. Contenuto, *look* e grado di personalizzazione (interfaccia visiva)
4. Come strutturare l'organizzazione? (*software*, sistema logistico)
5. Partner commerciali (evitare conflitti vendendo online, esclusività etc.)
6. Creare valore per gli azionisti (parametri per valutare i progressi)

La concorrenza sulla Rete è composta notoriamente da due tipi di attori:

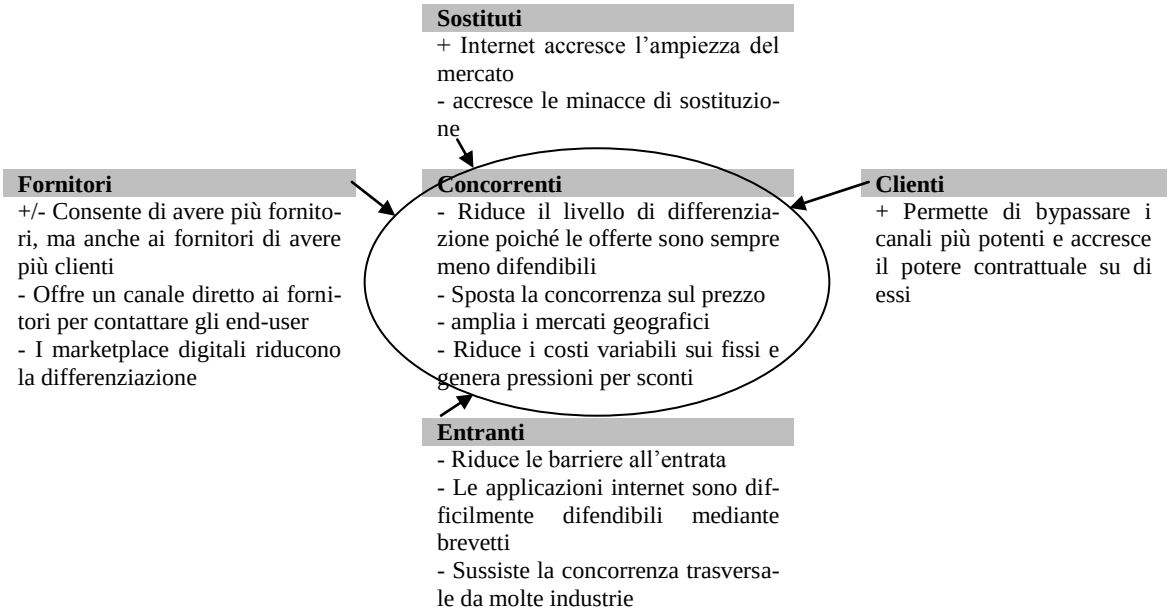
1. *Pure players*: coloro che operano esclusivamente in Rete
2. Operatori *clicks and mortar*, che cercano di unire il mercato fisico tradizionale a quello virtuale

All'inizio a sviluppare il commercio in Rete sono stati i *pure players*. Oggi, a seguito della fuoriuscita dal mercato di molti *pure players*, l'attenzione sembra dirigersi verso le imprese *clicks and mortar*. Una seconda tassonomia, proposta da Valdani nel 2000 (ed analizzata nel manuale di Rayport – "e-commerce"), segue uno schema del tipo input-output (*business to consumer, consumer to business* etc.). I siti B2B e B2C presentano relazioni di infomediazione tipiche dei mercati più tradizionali, siti cioè che si rivolgono direttamente al consumatore finale. Rayport e Jaworski prendono a riferimento due dimensioni legate al tipo di offerta proposta sulla Rete: l'ampiezza di offerta presente sul sito e il tipo di finalità strategica proposta.

Tipo di strategia	**Supply-side (supply chain + back office)**	Integratore a monte	Aggregatore a monte
	Demand-side (differenziazione dell'offerta)	Infomediari integrati a valle	Aggregatore a valle
	Ibridi	Integratore ibrido	Aggregatore ibrido
Tipi di operatori che svolgono attività di infomediazione secondo Rayport-Jaworski (2001)		**Un marchio**	**Diversi marchi**
		Ampiezza offerta	

Nella parte sinistra si collocano gli operatori che si propongono nel mercato *online* con un unico marchio. Nella parte destra si collocano gli operatori con maggior numero di marchi. Nel caso dei mercati B2B, oggi è invalsa l'articolazione prevista tra *hub* funzio-

nali e verticali. Secondo Sawhney (1999), gli *hub* funzionali sono preposti a favorire lo svolgimento di transazioni relative a specifiche funzioni, mentre quelli verticali svolgono una funzione specialistica rispetto a determinati mercati. Kaplan e Sawhney hanno successivamente proposto una più ricca chiave di lettura delle popolazioni B2B che mette in luce il tipo di relazione tra aggregatori, ovvero di compositori di un catalogo sul sito che permette di operare acquisti o vendite, oppure *matcher* per operare transazioni *online*. Le due funzioni sono differenti perché hanno diversi obiettivi. Porter (2001) ridefinisce le forze competitive dei suoi modelli per l'impatto che hanno in Internet:



La domanda in Rete per un dato sito può essere ricondotta al numero di accessi qualora l'obiettivo sia, per esempio, quello di accrescere la notorietà del *brand* o di determinare l'attrattività sotto il profilo degli investimenti pubblicitari, fondamentalmente funzione del traffico generato, oltre che del grado di segmentazione del *target* raggiunto. Se l'obiettivo è attrarre visitatori, la domanda dev'esser misurata sulla base del numero di cosiddetti *unique visitor*, ovvero sulla base del numero di singoli utenti che entrano in un sito, verificando in che percentuale si tratta di nuovi utenti piuttosto che di utenti abituali. Se l'obiettivo è trattenere gli utenti nel sito, ovvero accrescere la cosiddetta *retention*, la dimensione della domanda è funzione del numero di membri attivi e utilizzatori di *e-commerce*. Fondamentale è anche un confronto di carattere intertemporale, al fine di monitorare l'evoluzione della domanda per il singolo sito e i servizi dallo stesso offerti nel tempo, nonché la verifica della durata media della visita nel sito e le pagine viste o *pageviews*.

6.1. Il restyling di Ottobre 2007: un restyling puramente grafico con nuovi obiettivi di CRM per far fronte alla crescente concorrenza

L'apertura di nuovi grandi ipermercati nella zona di Imperia ha già arrecato danni gravi alle economie dei piccoli negozi al dettaglio, non in grado di sostenere una simile concorrenza sui prezzi, che si rifornivano presso la ditta come grossista. Inoltre, gli "hobbysti della domenica", ormai colpiti dalla congiuntura dovuta all'euro e dai rincari del petrolio e dei beni di prima necessità, dall'inizio del millennio sono meno disposti ad investimenti per il superfluo, tale è considerato il giardino, o tutt'al più sono propensi a recarsi presso i sopracitati ipermercati del fai da te. Ecco perché si sta iniziando a rivolgere la propria attenzione verso una clientela di fascia superiore, con maggiori possibilità di spesa e richieste di alta professionalità e di servizi completi.

50

L'ultimo *restyling* in senso temporale, quello di Ottobre 2007, non ha quasi modificato in alcun modo il contenuto del sito, ma ha completamente stravolto l'interfaccia grafica e pertanto la presentazione visiva. Tale "rivoluzione" è stata fortemente voluta dalla direzione commerciale, in una prospettiva di *CRM* e marketing del tutto nuova, che sta sviluppandosi dal 2004 e che parrebbe meritevole di sempre maggiori attenzioni: raggiungere non più soltanto il *target* dei piccoli rivenditori dettaglianti, degli agricoltori, dei floricoltori o dei privati cittadini, ma anche una nuova clientela di lusso, costituita da VIP e proprietari di grandi ville, soprattutto nella zona della Costa Azzurra o in Sar-

[50] Nuova homepage: www.benza.it

degna. Al nuovo *target* vengono offerti, in un unico contratto, tutti i prodotti per l'esterno della villa, dalle fontane alle piscine agli impianti di irrigazione alle piante adatte per ogni stagione, nonché un servizio completo di assistenza *all-inclusive*, con il supporto tecnico di idraulici, elettricisti, installatori autorizzati e giardinieri. Fondamentali in questo senso sono diventati anche i servizi pre-vendita, con la collaborazione di dottori in agraria e in paesaggistica (assunti a seguito dell'apertura del negozio di Alassio) e architetti di fama (esternalizzati), incaricati di realizzare progetti e preventivi computerizzati tridimensionali con *rendering*[51] e studi dei terreni e delle fioriture, ed i servizi post-vendita, mediante contratti di manutenzione delle parti tecniche, quali le piscine, e delle parti riguardanti il verde, come gli alberi i fiori e le piante che dovranno essere irrigati, potati ed, in generale, curati.

Analizziamo, di seguito, questo *restyling* da 3 punti di vista:

1. Dal punto di vista dei contenuti, è stata inserita soltanto una pagina nuova, relativa alla sezione "prati", appunto, per colpire visivamente il cliente; tuttavia l'intero sito è stato riprogettato sullo stile di questa pagina (si veda pagina 57), nell'ottica di far comprendere al *target* di fascia alta che, laddove si rivolgesse a quest'impresa, avrebbe un'unica soluzione alle molteplici problematiche che possono "attanagliare" un giardino.
2. Dal punto di vista grafico, i collegamenti alle linee di prodotti sono state ordinate mediante una barra di navigazione realizzata in Flash, quindi animata e graficamente molto più apprezzabile ed immediata rispetto ai normali *link* ipertestuali, posta alla sommità dello schermo, che permette lo spostamento da un reparto ad un altro (così come accade su Amazon). Nel commercio elettronico, venendo meno la fisicità dell'esperienza del prodotto, è opportuno adottare modalità di presentazione che siano al contempo trasparenti e accattivanti dal punto di vista informativo ed emozionale. L'elevato grado di dettaglio nelle schede prodotto e la fedeltà della riproduzione visiva possono fronteggiare questa esigenza. Da notare che, forti dell'esperienza passata[52], si è deciso di ricorrere nuovamente alle animazioni Flash solamente per animare la barra di intestazione delle pagine, non tutto il sito nella sua completezza. Inoltre, si è potuti tornare a gestire un sito non privo di animazioni, in un contesto storico e tecnologico molto più evoluto

[51] Il rendering è una tecnica di "colorazione" dei progetti realizzati con modelli tridimensionali computerizzati, in maniera da dare un effetto più realistico.

[52] Il riferimento è al flop dei restyling di fine anni '90, che abbiamo visto trattando i casi di cattiva implementazione.

del passato, sia per quanto riguarda la velocità delle linee di connessione alla rete delle reti, sia per quanto riguarda i *browser* e la loro compatibilità: oggi il *software* per la lettura degli aspetti grafici dinamici è compreso nel *browser* nel 95% dei casi. La *homepage* è stata stravolta: se in passato l'obiettivo primario era quello di vendere soprattutto vasche e teli per laghi artificiali, facendo ricorso ad ampie descrizioni fin dalla prima pagina, oggi, pur mantenendo saldi tali obiettivi, si tenta di ricorrere alla grafica, oltre che al contenuto. Per questo, anche la home risulta essere oggi animata, mediante uno *slide-show* di forma ellittica con effetto *fade*, in linguaggio Java[53], che mostra le migliori realizzazioni dell'impresa, allo scopo di avere un *preview* generale e di impatto su tutto quel che essa può offrire per generare valore per il cliente. Il nuovo "motto" che appare in tutte le pagine è adesso: "smettiamola di dire che l'erba del vicino è sempre più verde". Si vuole dare un'immagine del verde perfetto, mostrando prati ed esterni di ville fioriti, realizzati dalla ditta, accattivanti dal punto di vista dell'immagine che vorrà avere il cliente stesso, di cui potrà, appunto, vantarsi con gli amici ed i vicini.

3. Dal punto di vista tecnico, è stata modificata la modalità di visualizzazione dei filmati. Fino a metà 2007 venivano direttamente inseriti nel sito, insieme ad un *codec* apposito per la loro visualizzazione. Tuttavia il loro download era lento e non era del tutto semplice per l'utente finale. Era capitato, infatti, di dover spiegarne telefonicamente il corretto utilizzo, soprattutto a clienti che erano intenzionati ad avere un *preview* sul lavoro necessario per la realizzazione di un lago artificiale. Ora basta un *click* sul tasto "PLAY" ed il video parte immediatamente, non più dentro ad un apposito *player*, bensì dentro la pagina stessa: sfruttando il motore di www.youtube.com[54], abbiamo apprezzato una cinquantina di visualizzazioni (51 tra la fine di Agosto e Settembre 2007). Precedentemente i download dei filmati erano circa 2-3 al mese. Nel recentissimo *restyling* del 23 Maggio 2008 è stato aggiunto anche il filmato riguardante le istruzioni di montaggio delle vasche prefabbricate, sebbene fossero già state pubblicate in formato DOC[55], per permettere al cliente di disporre di un "libretto di montaggio" al momento dell'assemblaggio.

[53] Per la homepage si è scelto un linguaggio di programmazione meno pesante da caricare del Flash.
[54] Il sito che pubblica gratuitamente i filmati in rete.
[55] Documento di Microsoft Word 2003.

Link: www.benza.it/prati.html

Conclusioni

Il percorso che ha portato alla realizzazione del sito Internet descritto in quest'elaborato sicuramente non è tra i più semplici e, soprattutto, immediati. È iniziato, involontariamente, più di 10 anni orsono, quando ancora Internet non era l'indispensabile strumento del nuovo millennio noto a tutti, ma soltanto una tecnologia in via di sviluppo. È per un puro accidente che molti dei dati sono rimasti intatti nelle memorie di massa di un ormai vetusto 486, comprese le foto della prima *homepage* del sito www.benza.it.

L'articolazione di questo lavoro si è, infatti, concentrata in primis sul far riemergere ed analizzare tutti i dati, i successi e gli insuccessi ottenuti in anni di programmazione. Il processo che porta solitamente dalla teoria alla pratica ha subito, dunque, un'inversione di rotta iniziale, ma sorprendentemente è confluito in un risultato che non è sprovvisto di alcuni spunti di riflessione: molte delle teorie elaborate in letteratura si adattano al caso, sebbene esso riguardi un'impresa di piccole o medie dimensioni e nonostante questa sia inserita in un settore che di sicuro non ha nella tecnologia un punto nevralgico. Sostenere che in Internet possa esser individuato un potente strumento di marketing per qualsiasi settore, al giorno d'oggi, potrebbe essere scontato, ma nella fattispecie parrebbe persino riduttivo. Alla luce di quanto sinora esposto, risultano rilevanti alcune considerazioni.

Innanzitutto, la Rete è un'arma a doppio taglio: se utilizzata per trovare nuovi sbocchi di mercato è sicuramente efficace, ma può anche produrre effetti negativi, laddove non si tenga conto delle innumerevoli variabili che fanno di un sito il primo punto di incontro, comunicazione e relazione con il cliente potenziale, ma anche con quello più affezionato, avvantaggiando così la concorrenza.

La gestione del sito è molto delicata e si basa non solo su logiche di marketing (*versioning*, immediatezza espositiva del catalogo e delle pagine, stile accattivante e attraente, politiche di *CRM* per la ricerca della fiducia dei visitatori), ma anche su fattori tecnici affatto imprescindibili (implementazione del sito ad hoc allo scopo di raggiungere un determinato *target*, programmazione leggera ma al contempo esaustiva e, soprattutto, reperibilità e visibilità sui motori di ricerca e sulla Rete in generale). Il tutto deve essere organizzato in maniera coerente con il marchio (o i marchi) e con l'idea che si desidera trasmettere all'utente finale (nel caso in analisi: qualità, competenza e impressione di *one-stop-shopping*). Il *targeting* è sicuramente uno tra i primi obiettivi da porsi. Il sito deve attrarre la tipologia di clientela desiderata e respingere, invece, segmenti di clienti poco interessanti per lo sviluppo dell'impresa, come d'altronde evidenziato in letteratu-

ra. Ogni mossa strategica deve dapprima essere ideata a tavolino, soprattutto in accordo con l'orientamento voluto dalla direzione commerciale, quindi riflettersi sulla struttura del sito.

Un'interessante ulteriore osservazione, che ancora non era stata considerata, è che in realtà, per i clienti VIP, il processo è stato invertito: poiché questo non è un *target* agevolmente raggiungibile solo via Internet, dapprima (prevalentemente tramite conoscenze dirette personali o esperienze di lavoro pregresse) sono stati consolidati i contatti, mediante anche contratti di manutenzione e quindi un rapporto di fiducia personale, di conseguenza è stato modificato il sito, in relazione a quelle che erano le esigenze estetiche e funzionali rilevate sul campo.

Molte delle idee e dei meccanismi suggeriti in letteratura sono stati sfruttati e hanno trovato applicazione pratica: ad esempio, per l'ultimo *restyling* della *homepage*, è stato preso proprio spunto dal manuale "e-commerce" di Rayport e Jaworski.

Nel prossimo futuro, l'intenzione è quella di iniziare a sfruttare pesantemente anche i meccanismi (*auctions* e *haggle pricing*) indicati da Dolan e Moon (2000), usufruendo dei servizi offerti da Ebay e introducendo la funzione "carrello della spesa". Per aumentare le visite, sinora, non si era mai ricorso alla "connessione" con altri siti (suggerita, tra gli altri, ancora da Rayport e Jaworski, nel loro "modello delle 7C"): ci si era limitati ad una programmazione e compilazione delle pagine accurate, che permettessero una buona visibilità. Oggi, invece, proprio allo scopo di intraprendere una spinta verso nuovi *target* di domanda, sono presenti un *banner* sul sito di www.trovaimperia.com (un sito specifico per le imprese della zona) e un altro *banner* sulla *homepage* di www.noicalcio.com (un sito sugli eventi calcistici della provincia, che ha a sua volta uno spazio dedicato su www.sanremonews.it, testata giornalistica imperiese assai nota). Laddove commercialmente lo si ritenesse opportuno, si potrebbe anche cercare un'indicizzazione più specifica, su siti specializzati che si occupino del settore.

Concludendo, il vero punto saliente di questo elaborato è, al di fuori di ogni dubbio, non solo la peculiarità delle analisi degli sviluppi pregressi, ma soprattutto l'utilità che ha avuto e potrà avere, in futuro, in termini di marketing e di progressi in ambito lavorativo.

APPENDICE STATISTICA

A.1. Statistiche rilevate sul sito[56]

A.1.1. Statistiche sugli accessi degli utenti, trend tra Luglio 2006 e Novembre 2007:

Browser:

Luglio 2006		**Novembre 2007**		**Pos.**	**%**
MS[57] Internet Explorer 6.x	88,83 %	MS Internet Explorer 6.x	49,55 %	=	▼
MS Internet Explorer 5.x	3,31 %	MS Internet Explorer 7.x	33,65 %	▲	▲
MS Internet Explorer 7.x	0,25 %	MS Internet Explorer 5.x	0,56 %	▼	▼
Firefox	6,17 %	Firefox	11,61 %	=	▲
Safari	0,92 %	Safari	1,34 %	=	▲
Mozilla	0,31 %	Mozilla	1,28 %	=	▲
Opera 8.x	0,15 %	Opera	0,06 %	▲	▲
Opera	0,05 %	Sconosciuto	1,95 %	▲	▲

OS:

Luglio 2006		**Novembre 2007**		**Pos.**	%
Microsoft Windows XP	79,36 %	Microsoft Windows XP	76,98 %	=	▼
Microsoft Windows 2000	12,33 %	Microsoft Windows Vista	9,39 %	▲	▲
Microsoft Windows 98	4,59 %	Microsoft Windows 2000	6,09 %	▼	▼
Microsoft Windows ME	1,22 %	Microsoft Windows 98	1,23 %	▼	▼
Microsoft Windows NT	0,31 %	Microsoft Windows ME	0,73 %	▼	▼
Microsoft Windows 2003	0,20 %	Microsoft Windows 2003	0,28 %	=	▲
Mac OS	1,73 %	Mac OS	2,01 %	=	▲
Linux	0,25 %	Linux	1,28 %	=	▲
MS Windows Vista non esisteva.		Sconosciuto	2,01 %		

Colori:

Luglio 2006		**Novembre 2007**		**Pos.**	**%**
16M (32 bits)	80,41 %	16M (32 bits)	86,71 %	=	▲
65536 (16 bits)	11,63 %	65536 (16 bits)	6,75 %	=	▼
16M (24 bits)	2,69 %	16M (24 bits)	2,69 %	=	=
256 (8 bits)	0,10 %	256 (8 bits)	0 %	=	▼
Altri	5,16 %	Altri	3,85 %	=	▼

Risoluzioni:

Luglio 2006		**Novembre 2007**		**Pos.**	**%**
1024x768	56,04 %	1024x768	45,91 %	=	▼
1280x1024	18,78 %	1280x1024	28,56 %	=	▲
800x600	13,91 %	1280x800	14,17 %	▲	▲
1280x800	7,92 %	800x600	7,36 %	▼	▼
1152x864	2,64 %	1152x864	3,40 %	=	▲
1600x1200	0,66 %	1600x1200	0,60 %	=	▼
640x480	0,05 %	640x480	0 %	=	▼

[56] Fonte: www.shinystat.com.
Shinystat è un servizio online (che nella sua versione meno evoluta è fornito anche gratuitamente) che permette di rilevare (ed analizzare con grafici e sintesi statistiche), in maniera del tutto automatizzata, i dati sul traffico generato da un qualsiasi sito. Poiché, per ragioni tecniche, citare l'indirizzo intero sulle statistiche del sito www.benza.it sarebbe stato poco pratico (data la lunghezza e la complessità della relativa stringa) è stato realizzato un apposito redirect (ovvero un link con re-indirizzamento automatico) su questo più semplice indirizzo: http://www.benza.it/statistiche.html

[57] MS: abbreviazione del marchio Microsoft®

A.1.2. Referrers totali tra Settembre 2005 e Agosto 2006 e Dicembre 2006 ed il 9 Novembre 2007 per quadrimestri:

Provenienze	**Settembre 2005**	**Ottobre 2005**	**Novembre 2005**	**Dicembre 2005**
Motori di ricerca	52,21%	56,70%	48,89%	53,59%
Richiesta diretta	32,93%	36,45%	38,73%	38,76%
Siti	11,65%	4,98%	6,98%	5,74%
Altri	3,21%	1,87%	5,40%	1,91%

Provenienze	**Gennaio 2006**	**Febbraio 2006**	**Marzo 2006**	**Aprile 2006**
Motori di ricerca	56,92%	60,39%	57,22%	50,14%
Richiesta diretta	34,59%	34,07%	37,11%	43,80%
Siti	6,60%	4,99%	4,90%	4,96%
Altri	1,89%	0,55%	0,77%	1,10%

Provenienze	**Maggio 2006**	**Giugno 2006**	**Luglio 2006**	**Agosto 2006**
Motori di ricerca	47,77%	53,36%	28,27%	13,65%
Richiesta diretta	44,56%	38,83%	52,40%	79,86%
Siti	5,17%	5,64%	17,33%	3,41%
Altri	2,50%	2,17%	2,00%	3,07%

Provenienze	**Dicembre 2006**	**Gennaio 2007**	**Febbraio 2007**	**Marzo 2007**
Motori di ricerca	22,51%	23,91%	26,38%	45,84%
Richiesta diretta	62,23%	68,58%	60,00%	44,57%
Siti	14,09%	7,24%	3,38%	7,76%
Altri	0,17%	0,27%	1,25%	1,83%

Provenienze	**Aprile 2007**	**Maggio 2007**	**Giugno 2007**	**Luglio 2007**
Motori di ricerca	46,62 %	43,95%	46,90%	53,42%
Richiesta diretta	45,44 %	46,26%	45,00%	37,14%
Siti	5,57 %	8,71%	6,38%	7,91%
Altri	2,36%	1,09%	1,72%	1,52%

Provenienze	**Agosto 2007**	**Settembre 2007**	**Ottobre 2007**	**Novembre 2007**
Motori di ricerca	52,67%	46,44%	31,63%	59,06%
Richiesta diretta	36,14%	43,56%	54,42%	36,26%
Siti	10,37%	6,95%	10,59%	2,92%
Altri	0,81%	3,05%	3,36%	1,75%

A.1.3. Motori di ricerca che hanno condotto al sito da settembre 2005 ad Agosto 2006 per trimestri:

1° trimestre

Settembre 2005		**Ottobre 2005**		**Novembre 2005**	
www.google.com	73,08 %	www.google.com	75,82 %	www.google.com	79,87 %
search.msn.com	8,46 %	search.msn.com	11,54 %	search.msn.com	12,99 %
www.arianna.it	6,92 %	www.arianna.it	5,49 %	www.virgilio.it	2,60 %
www.virgilio.it	5,38 %	www.virgilio.it	3,30 %	www.arianna.it	1,90 %
www.yahoo.com	3,85 %	www.altavista.com	2,20 %	www.yahoo.com	1,34 %
Altri	2,31 %	Altri	3,85 %	Altri	1,30 %

2° trimestre:

Dicembre 2005		**Gennaio 2006**		**Febbraio 2006**	
www.google.com	77,68 %	www.google.com	79,56 %	www.google.com	78,90 %
search.msn.com	13,39 %	search.msn.com	13,26 %	search.msn.com	10,09 %
www.arianna.it	4,46 %	www.arianna.it	3,87 %	www.virgilio.it	4,13 %
www.virgilio.it	2,68 %	www.virgilio.it	1,10 %	www.arianna.it	2,29 %
www.sitiitalia.it	0,89 %	www.sitiitalia.it	1,10 %	www.yahoo.com	1,83 %
www.yahoo.com	0,89 %	Altri	1,10 %	Altri	2,75 %

3° trimestre:

Marzo 2006		**Aprile 2006**		**Maggio 2006**	
www.google.com	86,49 %	www.google.com	76,37 %	www.google.com	85,45%
search.msn.com	8,11 %	search.msn.com	10,44 %	search.msn.com	9,33%
www.altavista.com	1,80 %	www.arianna.it	6,04 %	www.yahoo.com	2,99%
www.arianna.it	1,35 %	www.yahoo.com	3,30 %	www.arianna.it	1,49%
www.sitiitalia.it	0,90 %	www.altavista.com	2,20 %	search.tiscali.it	0,37%
Altri	1,35 %	Altri	1,65 %	www.altavista.com	0,37%

4° trimestre:

Giugno 2006		**Luglio 2006**		**Agosto 2006**	
www.google.com	84,15 %	www.google.com	86,32 %	www.google.com	80,0 %
search.msn.com	9,76 %	search.msn.com	9,91 %	search.msn.com	12,5 %
www.altavista.com	3,25 %	www.yahoo.com	2,83 %	www.altavista.com	7,50 %
www.yahoo.com	2,85 %	Altri	0,94 %		

A.1.4. Motori di ricerca che hanno condotto al sito da Dicembre 2006 a Novembre 2007 per trimestri:

1° trimestre:

Dicembre 2006		**Gennaio 2007**		**Febbraio 2007**	
www.google.com	88,55 %	www.google.com	89,71 %	www.google.com	92,42 %
www.virgilio.it	4,58 %	search.msn.com	5,14 %	www.virgilio.it	3,32 %
www.yahoo.com	4,58 %	www.yahoo.com	2,86 %	search.msn.com	1,90 %
search.msn.com	1,53 %	www.virgilio.it	1,14 %	www.yahoo.com	1,42 %
www.altavista.com	0,76 %	search.tiscali.it	0,57 %	www.altavista.com	0,47 %
		Altri	0,57 %	Altri	0,47 %

2° trimestre:

Marzo 2007		**Aprile 2007**		**Maggio 2007**	
www.google.com	91,08 %	www.google.com	92,75 %	www.google.com	91,95 %
www.yahoo.com	5,85 %	www.yahoo.com	3,26 %	www.virgilio.it	3,10 %
www.virgilio.it	2,15 %	www.virgilio.it	1,45 %	www.yahoo.com	2,48 %
search.msn.com	0,62 %	www.sitiitalia.it	1,09 %	www.sitiitalia.it	1,24 %
www.arianna.it	0,31 %	search.msn.com	0,72 %	www.altavista.com	0,93 %
		Altri	0,72 %	Altri	0,31 %

3° trimestre:

Giugno 2007		**Luglio 2007**		**Agosto 2007**	
www.google.com	91,54 %	www.google.com	93,16 %	www.google.com	94,46 %
www.virgilio.it	4,41 %	www.yahoo.com	3,42 %	www.virgilio.it	2,15 %
www.yahoo.com	2,94 %	www.virgilio.it	2,28 %	www.yahoo.com	2,15 %
www.arianna.it	0,74 %	search.tiscali.it	0,28 %	www.sitiitalia.it	1,23 %
search.msn.com	0,37 %	www.altavista.com	0,28 %		
		Altri	0,57 %		

4° trimestre:

Settembre 2007		**Ottobre 2007**		**Novembre 2007**	
www.google.com	91,97 %	www.google.com	90,94 %	www.google.com	77,78 %
www.virgilio.it	3,28 %	www.virgilio.it	3,94 %	www.yahoo.com	7,41 %
www.yahoo.com	3,28 %	www.yahoo.com	3,15 %	www.virgilio.it	5,56 %
search.msn.com	0,73 %	images.google.com	0,79 %	www.altavista.com	3,70 %
www.altavista.com	0,36 %	search.msn.com	0,39 %	www.sitiitalia.it	3,70 %
Altri	0,36 %	Altri	0,79 %	Altri	1,85 %

A.1.5. Paesi dai quali il sito è stato visitato tra Febbraio 2006 e Ottobre 2007:

Febbraio 2006		**Marzo 2006**		**Aprile 2006**	
Italia	91,97 %	Italia	87,17 %	Italia	89,53 %
Francia	2,76 %	Spagna	1,30 %	USA	1,64 %
Germania	2,26 %	Francia	1,09 %	Svizzera	1,44 %
Portogallo	1,01 %	Germania	1,09 %	Francia	1,23 %
USA	1,01 %	USA	1,09 %	Germania	1,03 %
Altri	6,03 %	Altri	8,26 %	Altri	5,13 %

Maggio 2006		**Giugno 2006**		**Luglio 2006**	
Italia	89,53 %	Italia	87,33 %	Italia	90,83 %
USA	1,64 %	Svizzera	1,91 %	Svizzera	1,53 %
Svizzera	1,44 %	Francia	1,56 %	Germania	1,20 %
Francia	1,23 %	Germania	1,22 %	Spagna	1,20 %
Germania	1,03 %	USA	1,22 %	Portogallo	0,55 %
Altri	5,13 %	Altri	6,77 %	Altri	4,69 %

Agosto 2006		**Dicembre 2006**		**Gennaio 2007**	
Italia	92,92 %	Italia	90,73 %	Italia	89,58 %
Germania	1,54 %	Francia	1,30 %	Germania	1,49 %
Svizzera	1,54 %	Germania	0,98 %	Romania	0,99 %
Spagna	0,92 %	Paesi Bassi	0,81 %	Svizzera	0,99 %
Francia	0,62 %	Spagna	0,81 %	Francia	0,87 %
Altri	2,46 %	Altri	5,37 %	Altri	6,08 %

Febbraio 2007		**Marzo 2007**		**Aprile 2007**	
Italia	92,92 %	Italia	88,82 %	Italia	89,63 %
Portogallo	0,64 %	Francia	1,54 %	Francia	1,59 %
Svizzera	0,64 %	Germania	1,54 %	USA	1,27 %
Francia	0,54 %	Taiwan	1,03 %	Germania	0,95 %
Spagna	0,54 %	Romania	0,82 %	Regno Unito	0,95 %
Altri	4,72 %	Altri	6,26 %	Altri	5,61 %

Maggio 2007		**Giugno 2007**		**Luglio 2007**	
Italia	89,72 %	Italia	89,74 %	Italia	90,12 %
Francia	1,43 %	USA	1,43 %	USA	1,58 %
USA	1,33 %	Germania	1,07 %	Francia	1,26 %
Svizzera	0,86 %	Turchia	1,07 %	Germania	1,05 %
Altri	6,66 %	Francia	0,60 %	Taiwan	0,84 %
		Altri	6,09 %	Altri	5,15 %

Agosto 2007		**Settembre 2007**		**Ottobre 2007**	
Italia	89,44 %	Italia	88,58 %	Italia	91,74 %
Germania	1,62 %	USA	1,80 %	USA	0,97 %
USA	1,39 %	Germania	1,56 %	Germania	0,86 %
Svizzera	0,70 %	Francia	1,32 %	Serbia	0,86 %
Taiwan	0,58 %	Ungheria	0,72 %	Svizzera	0,64 %
Altri	6,26 %	Altri	6,01 %	Altri	4,94 %

A.1.6. Provenienze da URL da Settembre 2005 ad Agosto 2006 e da Dicembre 2006 all'8 Novembre 2007:

Settembre 2005	
www.cercaziende.it/cgi-bin/jump.cgi	20,69%
www.ilceppo.it/ita/showroom3.asp	20,69%
pesquisa.sapo.pt/search/HP	6,90%
www.greenconnection.it/benza.htm	6,90%
www.paginebianche.it/execute.cgi	6,90%
www.cadrender.net/centraline_per_irrigazione/centraline_per_irrigazione.html	3,45%
www.cespevi.it/frame/link7.htm	3,45%
www.dtonline.it/engine/go.php	3,45%
www.eurohome.dk/search.php	3,45%
www.gufino.it/search	3,45%
www.outseek.net/wwwwwwwww_58869_www.benza.it.html	3,45%
www.outseek.org/wwwwwwwww_58869_www.benza.it.html	3,45%
www.snn.gr/webitaliano/b_05500_it.html	3,45%
www.sygol.it/M/154562.asp	3,45%
www.tab2001.it/tab2001.php	3,45%
www.webprato.com/dir/medicina_e_salute/idromassaggio/vasche.php	3,45%

Ottobre 2005	
search.opera.com/	12,50%
www.cercaziende.it/cgi-bin/jump.cgi	12,50%
www.certre.it/DoveComperare/francia/francia.html	12,50%
www.cespevi.it/frame/link7.htm	12,50%
www.ilceppo.it/ita/showroom3.asp	12,50%
www.orticoltura.com/aziende/lista.php	12,50%
www.eurohome.dk/search.php	6,25%
www.google.com	6,25%
www.orticoltura.com/Siti/orticoltura-world/serre.3skp.htm	6,25%
www.sygol.it/M/301800.asp	6,25%

Novembre 2005	
www.cespevi.it/frame/link7.htm	29,41%
www.certre.it/DoveComperare/francia/francia.html	11,76%
www.irrigazione.it/aziende/lista.php	11,76%
pesquisa.sapo.pt/search/HP	5,88%
search.yahoo.co.jp/search	5,88%
www.aziende-liguria.it/cgi-bin/jump2.cgi	5,88%
www.cercaziende.it/cgi-bin/jump.cgi	5,88%
www.forumfree.net/	5,88%
www.orticoltura.com/Siti/orticoltura-world/serre.3skp.htm	5,88%
www.paginebianche.it/execute.cgi	5,88%
www.trovaimperia.com/categorie/provincia/sport/piscine.php	5,88%

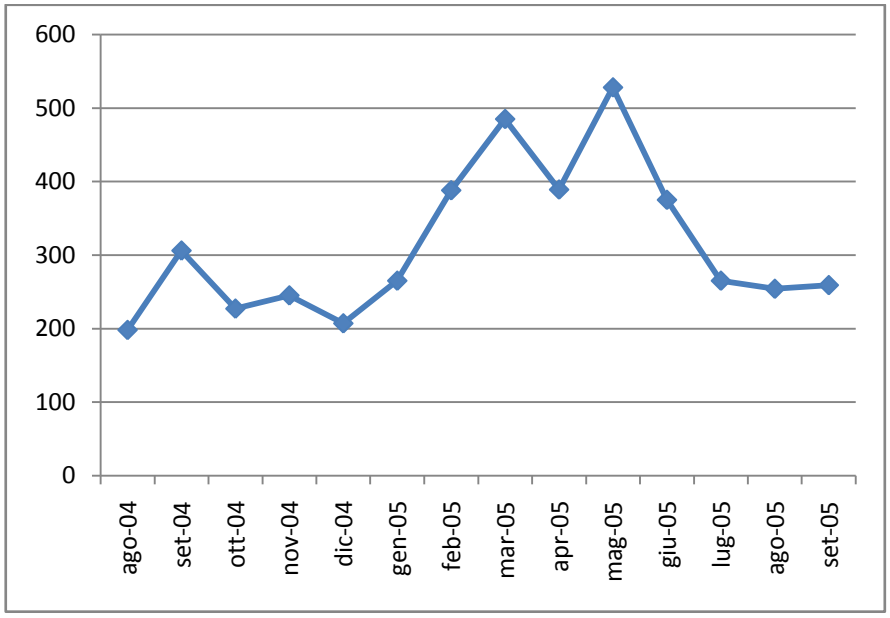
[…]

www.floricoltura.com/siti/agricoltura..allevamento.e.pesca-world/serre.2qrl.htm	2,44%
www.irrigazione.net/aziende/lista.php	2,44%
www.orticoltura.com	2,44%
www.orticoltura.com/aziende/lista.php	2,44%
www.pagine-mail.it/index.php	2,44%
www.pcworld.it/blogs/notebook/	2,44%
www.trovamilano.it/phpadsnew-2.0.4-pr2/adframe.php	2,44%

Ottobre 2007	
davidebenza.brinkster.net	25,93%
davidebenza.brinkster.net/album.html	11,11%
www.ilceppo.com/italian/showroom3.asp	11,11%
www.orticoltura.com/aziende/lista.php	7,40%
216.109.125.130/search/cache	3,70%
HardDisk o Bookmark	3,70%
search.alice.it/tools/service/immagini/preview.cgi	3,70%
search.bearshare.com/it/webresults.html	3,70%
web.padovafiere.it/cataloghi/catalogoflm06.nsf/wespositorixdenominazione	3,70%
wpop15.libero.it/cgi-bin/webmail.cgi	3,70%
wpop17.libero.it/cgi-bin/webmail.cgi	3,70%
www.giardinaggio.com/aziende/lista.php	3,70%
www.irrigazione.it/aziende/lista.php	3,70%
www.irrigazione.net/aziende/lista.php	3,70%
www.trovamilano.it/phpadsnew-2.0.4-pr2/adframe.php	3,70%
www.trovavetrine.it/arredamento-imperia/sezione.php	3,70%

Novembre 2007 (dati fino al giorno 8)	
www.noicalcio.com/default.php	40,00%
www.giardinaggio.com	20,00%
www.ilceppo.com/italian/showroom3.asp	20,00%
www.orticoltura.com/aziende/lista.php	20,00%

A.1.7. Pagine viste tra agosto 2004 e Settembre 2005 (distribuite per mese):

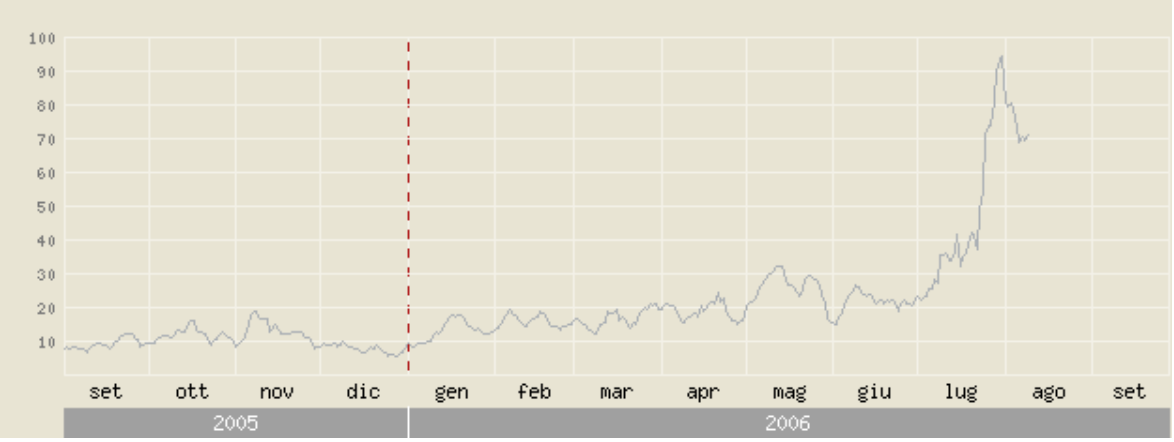


ago-04	198
set-04	306
ott-04	227
nov-04	245
dic-04	207
gen-05	265
feb-05	388
mar-05	485
apr-05	389
mag-05	528
giu-05	375
lug-05	265
ago-05	254
set-05	259

A.1.8. Visite tra Settembre 2005 e Luglio 2006 (grafico per giorni, tabella per mesi):

Settembre 2005 Ottobre 2005 Novembre 2005 Dicembre 2005	259 331 334 218
Gennaio 2006 Febbraio 2006 Marzo 2006 Aprile 2006 Maggio 2006 Giugno 2006 Luglio 2006	349 398 460 487 728 576 **916 (primo record)**

A.1.9. Pagine viste tra Settembre 2005 e Luglio 2006:



Settembre 2005 Ottobre 2005 Novembre 2005 Dicembre 2005	288 378 393 249
Gennaio 2006 Febbraio 2006 Marzo 2006 Aprile 2006 Maggio 2006 Giugno 2006 Luglio 2006	408 459 527 559 839 661 **1.356 (primo record)**

A.1.10. Visite tra Luglio 2006 e Maggio 2007 (nuovi record):

Luglio 2006 Agosto 2006 Settembre 2006 Ottobre 2006 Novembre 2006 Dicembre 2006	916 (vecchio record) 874 887 928 (nuovo record) 815 615
Gennaio 2007 Febbraio 2007 Marzo 2007 Aprile 2007 Maggio 2007	806 932 (nuovo record) 975 (nuovo record) 945 1.051 (record assoluto)

A.1.11. Pagine viste tra Dicembre 2006 e Ottobre 2007:

Dicembre 2006	1.244
Gennaio 2007 Febbraio 2007 Marzo 2007 Aprile 2007 Maggio 2007 Giugno 2007 Luglio 2007 Agosto 2007 Settembre 2007 Ottobre 2007	1.825 (nuovo record) 2.356 (record assoluto) 1.386 1.397 1.588 (nota: record di visite ≠ record pagine viste) 1.113 1.402 1.276 1.137 1.215

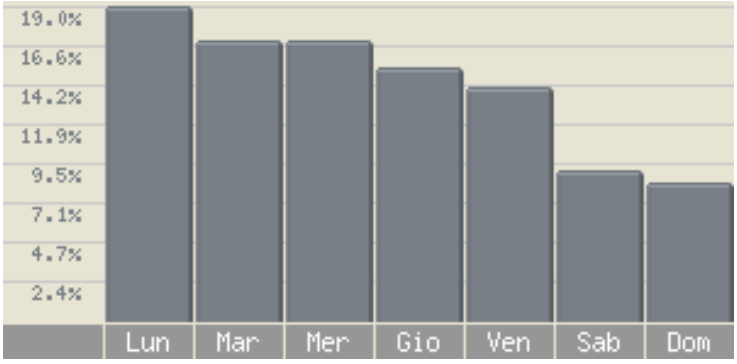
A.1.12. Visite tra Dicembre 2006 e Ottobre 2007:

Dicembre 2006	615
Gennaio 2007	806
Febbraio 2007	932
Marzo 2007	975
Aprile 2007	945
Maggio 2007	1.051 (record assoluto)
Giugno 2007	838
Luglio 2007	951
Agosto 2007	862
Settembre 2007	832
Ottobre 2007	932

A.1.13. Indici di permanenza tra Dicembre 2006 e Ottobre 2007:

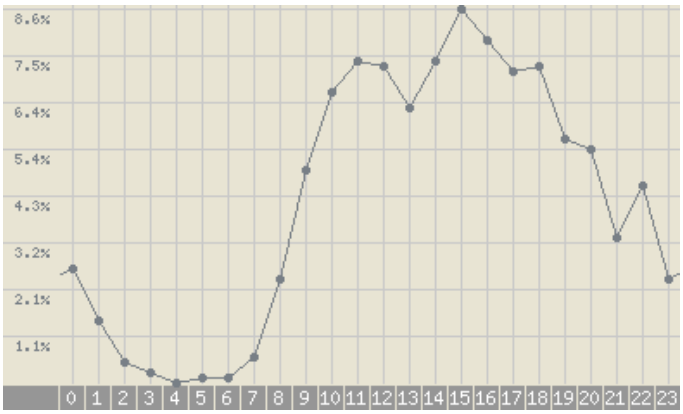
Periodo	N° pagine viste	N° Visite	Indice di permanenza
Dicembre 2006	1.244	615	2,03
Gennaio 2007	1.825	806	2,26
Febbraio 2007	***2.356***	***932***	***2,53*** (record assoluto)
Marzo 2007	1.386	975	1,42
Aprile 2007	1.397	945	1,48
Maggio 2007	***1.588***	***1.051***	***1,51***
Giugno 2007	1.113	838	1,33
Luglio 2007	1.402	951	1,48
Agosto 2007	1.276	862	1,48
Settembre 2007	1.137	832	1,37
Ottobre 2007	1.215	932	1,30
Totale (11 mesi)	15.939	9.739	Indice medio: 1,64

A.1.14. Visite per giorni della settimana (dati aggiornati all'8/11/07):



Lunedì	19,0%
Martedì	16,9%
Mercoledì	17,0%
Giovedì	15,4%
Venerdì	14,2%
Sabato	9,1%
Domenica	8,4%

A.1.15. Visite per orari del giorno (dati aggiornati all'8/11/07)



00-01	2,6%	12-13	7,3%
01-02	1,4%	13-14	6,3%
02-03	0,5%	14-15	7,4%
03-04	0,2%	15-16	8,6%
04-05	0,0%	16-17	7,9%
05-06	0,1%	17-18	7,2%
06-07	0,1%	18-19	7,3%
07-08	0,6%	19-20	5,6%
08-09	2,4%	20-21	5,4%
09-10	4.9%	21-22	3,3%
10-11	6,7%	22-23	4,5%
11-12	7,4%	23-24	2,4%

A.1.16. Parole chiave che dai motori di ricerca hanno portato al sito (tra settembre 2005 e Luglio 2006 e tra Dicembre 2006 e Ottobre 2007):

Settembre 2005	
benza	19,23%
images	10,77%
vasche prefabbricate	8,46%
laghi artificiali	7,69%
vasche antincendio	7,69%
cisterne prefabbricate	6,92%
fontane prefabbricate	1,54%
serre prefabbricate	1,54%
teli per laghi artificiali	1,54%
vasche prefabbricate per liquami	1,54%
www.benza.it	1,54%
categorie	0,77%
"vasche prefabbricate"	0,77%
benza vasche	0,77%
cisterne gardena	0,77%
cisterne irrigazione	0,77%
dosatori acqua per giardinaggio	0,77%
dosatori idraulici proporzionali	0,77%
home prefabbricate legno	0,77%
laghi per irrigazione	0,77%
liquami	0,77%
listino porticati in legno	0,77%
pompe liquami listino	0,77%
pompe oase	0,77%
prezzi gardena irrigazione	0,77%
serbatoi acqua antincendio	0,77%
serbatoi irrigazione	0,77%
serre per verande	0,77%
silos	0,77%
silos acqua	0,77%

[…]

Ottobre 2007	
benza	34,25%
vasche prefabbricate	5,91%
vasche da giardino	5,12%
teli per laghetti	4,33%
benza.it	3,94%
laghetti artificiali	3,54%
www.benza.it	3,54%
benza sanremo	2,36%
davide benza	2,36%
costruzione laghi artificiali	1,57%
vasche antincendio	1,57%
cisterne prefabbricate	1,18%
vasche acqua	1,18%
vasche giardini	1,18%
genap	0,79%
listino vasche prefabbricate	0,79%
serbatoi in acciaio	0,79%

[…]

vasche e carrelli in vetroresina	0,39%
vasche irrigazione	0,39%
vasche laghetti artificiali	0,39%
vasche per acqua	0,39%
vasche per giardino	0,39%
vasche per il contenimento dell'acqua	0,39%
vasche per il liquame	0,39%
vaschette giardino prefabbricate	0,39%
vaschette per giardino	0,39%
www.benza	0,39%

A.2. Analisi delle statistiche del sito

A.2.1. Browser, sistemi operativi, risoluzioni, colori

Molte delle analisi che seguiranno vedono il predominio di un elemento statistico sugli altri. Questo è sintomatico di un effetto generalizzato in ambito informatico, per il quale l'impresa *leader* diventa famosissima e di grande successo, mentre tutte le altre diventano imprese *follower*. Già il New York Times, secondo quanto riportato nel libro "e-commerce" di Rayport-Jaworski, segnalava il predominio commerciale-distributivo di Microsoft, registrando un 87,2% di computer con piattaforma Windows nel 2000. Allo stesso modo avevamo già analizzato anche i motivi dello strapotere del *browser* Microsoft Internet Explorer sui *software* di navigazione dei concorrenti (70%), e le conseguenti impostazioni di colori e risoluzioni standard (cioè impostate di default su tutti i sistemi operativi, secondo i canoni Microsoft).

Per quanto riguarda i dati relativi a www.benza.it, il quasi monopolio della società di Bill Gates, dalle statistiche, è ancora più marcato ed evidente. Nel Luglio 2006, momento che ha registrato il maggior aumento di visite, quindi ottimo dal punto di vista statistico perché più ricco di elementi, soltanto il 7,6% degli utenti che visitavano il sito utilizzava un *browser* alternativo a Microsoft Internet Explorer e soltanto l'1,98% degli utenti che visitavano il sito utilizzava un sistema operativo diverso da Microsoft Windows.

Questo ulteriore gap a favore del "monopolista", permette di produrre considerazioni, o ipotesi, più specifiche per il sito in questione: è evidente che non per tutti i siti queste percentuali sopra la media possano corrispondere. È molto facile presumere che esse si addicano maggiormente ad un *target*, quello del settore primario, poco avvezzo all'utilizzo del personal computer al di là dei classici canoni lavorativi, sia perché chi visita un sito sull'irrigazione verosimilmente non ha la stessa preparazione informatica che può avere chi visita un forum sulle ultime novità in fatto di *software*, sia perché sui computer degli uffici (dalle statistiche emerge anche che la maggior parte delle visite si verifica negli orari d'ufficio) vengono caricati, nella maggior parte dei casi, solamente i programmi di *default* e quelli specifici aziendali.

Quando si programma un sito si deve cercare di renderlo accessibile ad un numero maggiore possibile di utenti. Ad oggi, commercialmente parlando, ci si deve adattare alle politiche della società di Redmond, ma soprattutto, per aumentare navigabilità ed accessibilità, agli standard anche grafici da essa imposti.

A.2.2. I referrers e le provenienze (dagli URL e dai Paesi)

Nel giro di 2-3 anni, sono state raccolte in totale 46 pagine che elencano tutti i *link* di provenienza e tutte le parole chiave che hanno condotto i visitatori al sito. Certamente sarebbe fuori luogo un'analisi in profondità di tali dati, ma non si può prescindere da una macroanalisi statistica. Mediamente, possiamo riassumere le provenienze in maniera equa tra richiesta diretta al sito[58] e motori di ricerca (entrambi al 45% circa). Se per i *browser* ed i sistemi operativi è possibile notare lo strapotere Microsoft, qui è Google a farla da padrone, raggiungendo ad Agosto 2007 addirittura il 94,46%.

Abbiamo già trattato la reperibilità sui motori di ricerca ed i piazzamenti delle parole chiave in essi, quindi non ci ripeteremo, ma aggiungeremo soltanto l'osservazione che, se si devono mettere in atto sforzi di reperibilità, si deve sicuramente prendere come base sperimentale Google in primis.

Da altri siti giunge circa il restante 10% dei visitatori. Sebbene sia la minoranza, questi dati non sono assolutamente inutili, né da non considerarsi; questo perché si presume che i visitatori che giungono nel sito passando da altri siti specifici, quali, per esempio, www.giardinaggio.com oppure www.orticoltura.com siano tra i più interessati ai prodotti e non capitino sul sito per puro caso.

Un altro dato molto importante è capire quanti passano per l'*Hard Disk* o i *Bookmark*[59]: è un ottimo esempio di *retaining* e di fidelizzazione del cliente. La funzione che non deve mai mancare in un sito è, infatti, "Aggiungi ai preferiti", che permette di memorizzare nel computer in uso, tra i segnalibri, l'indirizzo del sito, per poi tornarvi in seguito. È il modo più immediato di ricordare all'utente come raggiungere la *homepage*, di solito, o una qualsiasi pagina, per non parlare del fatto che si lascia una traccia della visita nell'elaboratore elettronico.

In ultima analisi, il fatto che la maggior parte dei visitatori giunga dall'Italia non è un caso: il sito è in italiano e, sebbene non sia in difetto delle immancabili traduzioni in francese e inglese, le esclusive sui prodotti riguardano al massimo l'Italia ed il suo mercato, per cui non vi è stato alcuno intento o sforzo per piazzarsi anche all'estero. Solo recentemente, si sta cercando di espandere la propria area di azione alla Costa Azzurra (Francia) e, saltuariamente, a qualche Paese estero, quale la Svizzera, per esempio, visto che sono presenti sul sito delle foto di un lago per l'irrigazione realizzato ad Etoy.

[58] Richieste provenienti da persone che conoscevano già il sito o il suo indirizzo.
[59] I siti inseriti nella lista dei "Preferiti" del computer di un utente.

A.2.3. L'indice di permanenza

Come abbiamo già visto, quel che colpisce veramente dopo il *restyling* del Luglio 2006 è l'incremento di *pageviews*: precedentemente, pagine viste e visite erano quasi corrispondenti, indice di poca permanenza sul sito da parte dei visitatori. Se chi entra nel sito legge una o due pagine implica che non sia veramente interessato all'argomento o che, forse, sia capitato lì per caso o che magari legga il listino giusto per avere un'idea dei prezzi e poi vada a navigare altrove. È chiaro che sia il numero di visite sia il numero di pagine viste debbano essere più alti possibile in valore assoluto, tuttavia, se le pagine viste sono molto superiori al numero di visitatori, questo implica che ogni visitatore abbia sfogliato in media molte pagine. L'indice di permanenza, infatti, in quanto rapporto tra pagine viste e visite, indica il numero medio di pagine che ciascun utente ha visitato sul sito.

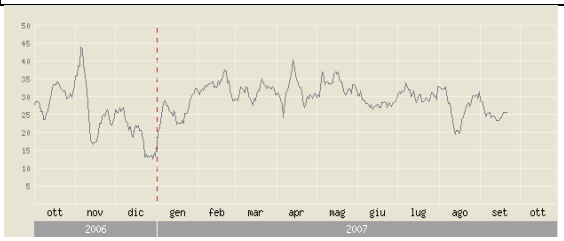
In formula: pagine viste/n° visitatori = indice di permanenza o pagine viste in media da ogni visitatore[60].

I valori dell'indice oscillano tra 1,30 e 2,53, infatti l'indice medio è 1,64 pagine per visitatore. Essi potrebbero sembrare non particolarmente alti, tuttavia va considerato il fatto che il sito propone pagine molto eterogenee tra loro. Chi è interessato ad un gazebo per il proprio giardino è probabile che non lo sia altrettanto ad una vasca per il contenimento dell'acqua irrigua da destinare alle serre. L'indice di permanenza può dare indicazioni valide sull'interesse della clientela riguardo agli aggiornamenti effettuati nelle pagine del sito. È stato rilevato, infatti, che, successivamente all'aggiornamento del catalogo, è aumentato il valore dell'indice di permanenza: sebbene il picco di visite (che ha superato le 1.000) sia stato raggiunto nel mese di Maggio 2007, quasi un anno dopo il maggiore *restyling*, il più alto indice di permanenza è stato registrato nel mese di Febbraio, quando il catalogo è stato rinnovato per il nuovo anno. Tutte queste considerazioni portano a pensare che: più persone siano entrate nel sito a Maggio, ma meno persone abbiano consultato più pagine nel mese di Febbraio. Ciò indica che, evidentemente, vi sia stato un notevole interesse nello sfogliare il nuovo catalogo aggiornato. Il picco di visite del mese di Maggio, invece, può essere interpretato sicuramente come il normale trend stagionale per prodotti che riguardano l'irrigazione.

[60] Chiaramente tale indice sarà sempre ≥ 1.

A.2.4. Il picco di Luglio 2006 è stato solo un avvenimento casuale o temporaneo?

Poiché esso è avvenuto in un periodo che, per un'impresa di giardinaggio, è indubbiamente il migliore, Luglio, si potrebbe pensare che l'aumento delle visite potesse essere dovuto alla grande stagionalità del mercato in questione. La risposta parrebbe essere chiaramente "no", per 3 motivi, rilevabili facilmente dalle statistiche e dai grafici dei mesi successivi:

Pagine viste fino ad Ottobre 2006	Visite fino a Settembre 2007
	

1) la costanza: successivamente all'ultimo *restyling*, le visite hanno avuto degli alti e dei bassi, ma comunque si sono stazionate su valori globali costanti più alti dei periodi antecedenti (874 ad Agosto ed 887 a Settembre, sino a sorpassare le mille unità quasi un anno dopo).
2) i dati successivi: se nel luglio 2006 il picco registrato è stato di ben 916 visite, e si pensava, proprio a causa della stagionalità, che fosse praticamente irripetibile e che le visite dei due mesi successivi fossero dovute ad un'inerzia della spinta iniziale, si pensi allo stupore nel constatare 928 visite in un periodo "praticamente morto dal punto di vista commerciale" come Ottobre. Nei mesi di Novembre e Dicembre il fatturato scende quasi sempre di un 50%, semplicemente perché nessuno compra impianti di irrigazione quando piove o regala a Natale una vasca per lo smaltimento dei liquami. Tuttavia, già nei mesi di Gennaio e Febbraio, subito si ha avuto un ottimo rialzo, mantenendoci sempre su valori di gran lunga al di sopra dell'anno precedente, addirittura con un nuovo record di 932 visite nel Febbraio 2007 ed un altro ancora di 975 a Marzo, dopo l'aggiornamento al 2007 del catalogo (e ciò denota chiaramente anche il fatto che un frequente aggiornamento può esser utile in termini di visite) ed infine il record assoluto a Maggio 2007 in senso di visite: 1051.
3) Il confronto con i dati precedenti: i dati mostrano chiaramente che negli anni precedenti 200-300 visite al mese erano la costante, mentre ora ci si posiziona su valori ben più alti.

Ed ecco, infatti, il dettaglio delle visite, in valori assoluti e percentuali, da Ottobre 2006 in poi (i dati arrivano anche sino al recente Maggio 2008):

Dettagli					
Mese	Visite	Variazione	Mese	Visite	Variazione
Ottobre 2006	928		Maggio 2007	1.051	+11,2%
Novembre 2006	815	-12,2%	Giugno 2007	838	-20,3%
Dicembre 2006	615	-24,5%	Luglio 2007	951	+13,5%
Gennaio 2007	806	+31,1%	Agosto 2007	862	-9,4%
Febbraio 2007	932	+15,6%	Settembre 2007	540	-37,4%
Marzo 2007	975	+4,6%	Ottobre 2007	0	
Aprile 2007	945	-3,1%			

Dettagli					
Mese	Visite	Variazione	Mese	Visite	Variazione
Luglio 2007	951		Gennaio 2008	628	+72,1%
Agosto 2007	862	-9,4%	Febbraio 2008	579	-7,8%
Settembre 2007	832	-3,5%	Marzo 2008	711	+22,8%
Ottobre 2007	932	+12,0%	Aprile 2008	685	-3,7%
Novembre 2007	513	-45,0%	Maggio 2008	760	+10,9%
Dicembre 2007	365	-28,8%	Giugno 2008	83	

BIBLIOGRAFIA CITATA

Alba J.W., Lynch J., Weitz B., Janiszewski C., Lutz R., Sawyer A., Wood S. (1997). *Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces.* Journal of Marketing, 61 (July): 38-54.

Bellman S., Lohse G.L., Johnson E.J. (1999), *Predictors of Online Buying Behavior*, Communications of the ACM, New York, NY, USA, 42 (12), 32-38.

Busacca B., Verona G. (2000). *L'interbrand competition nel mercato on line*. Economia & Management, 5: 42-43.

Carr N. (2004). *Does IT Matter?* Harvard Business of school Press, Boston, MA.

Castaldo S., Bertozzi P. (2000). *Category Management. Creare valore per il consumatore*. McGraw-Hill, Milano.

Castaldo S., Premazzi K. (2000). *La creazione di valore dell'intermediazione virtuale: i servizi generati dal commercio elettronico.*Working Paper Osservatorio Marketing, 55, SDA Bocconi.

Castaldo S., Premazzi K. (2001). *Retailing e innovazione*. Capitolo 7. Le nuove frontiere dell'intermediazione commerciale: verso l'e-tailing. Egea, Milano. Pp. 247-303.

Castaldo S., Verona G. (2001). *L'innovazione nell'economia della virtualità*. In Vicari (ed.), *Economia della virtualità*. Egea, Milano: 89-126.

Collesei U. (2000), *Consumi e consumatori nell'Italia che cambia*, Micro & Macro Marketing, n. 3.

Collesei U., Casarin E., Vescovi T. (1995). *Customer satisfaction e lancio dei nuovi prodotti*, Micro & Macro Marketing, n. 3.

Costabile M. (2006). *Il capitale Relazionale dell'impresa*, McGraw-Hill, Milano (prima edizione 2001).

Deighton J. (1999). *Note on marketing and the World Wide Web*. Case # 9-597-037 Harvard Business School Press, Boston.

Deighton J., Barwise P. (2001). *Digital Marketing Communication*. In Wind J., Mahajan V. (eds.), *Digital Marketing. Global Strategies from the World's Leading Experts*. John Wiley & Sons, New York: 339-361.

Dickson P.R. (1992). *Toward a general theory of competitive rationality*. Journal of Marketing, January: 69-83.

Dolan J.R., Moon Y. (2000). *Pricing and market making on the Internet. Journal of Interactive Marketing*, 14 (2): 56-73.

Evans P., Wurster T.S. (1997). *Strategy and the new economics of information*, Harvard Business Review, September-October, pp.71-82.

Evans P., Wurster T.S. (1999). *Blown to bits. How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Harvard Business Shool Press.

Fady A., Jallais J., Orsoni J. (1992). *Marketing della distribuzione. Mercato, strumenti e sussidi tecnici*. Etas, Milano.

Ghemawat P. (1998). *Review of Games Businesses Play: Cases and Models.* Academy of Management Review. Cambridge: MIT Press, AB, Princeton University.

Grando A. (2001). *La logistica distributiva*. In Vicari (ed.), *Il management nell'era della connessione. Dalla catena fisica alla rete virtuale del valore*. Egea, Milano: 289-336.

Hoffman D., Novak T.P. (1996). *Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations*. Journal of Marketing, 60 July: 50-68.

Kambil A., Agrawal V. (2001). *The new realities of dynamic pricing*. Outlook, 2: 14-21.

Kim J., Suh E., Hwang H (2003). *A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard*. *Journal of Interactive Marketing*, Spring, 17 (2): 5-19.

Lugli G. (1993). *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali.* UTET,

Milano.
Mahadevan B. (2003). *Making Sense of Emerging Market Structures in B2B E-Commerce*. California Management Review, 46 (1): 86-100.
Marzocchi G., Misso A., Bononcini M. (2000). *Commercio elettronico e fiducia del consumatore: le variabili chiave nella progettazione di un sito web, in Industria & Distribuzione 3/2000.*
O'Learly C., Rao S., Perry C. (2004). *Improving customer relationship management through database/Internet marketing. A theory-building action research project.* European Journal of Marketing, 38 (3/4): 338-254.
Pellegrini L. (1990). *Economia della distribuzione commerciale*. Egea, Milano.
Pilotti L., Rosolin M., Rullani E. (1986). *La rivoluzione tecnologica del commercio. Dalla distribuzione di merci alla gestione dell'informazione*. CEDAM.
Porter M.E. (2001). *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, 79 (3): 63-78.
Rayport J.F., Jaworski B.J. (2001). *e-Commerce*. McGraw-Hill, New York.
Rayport J.F., Sviokla J. (1995). *Exploiting the virtual value chain*. Harvard Business Review, 73 (6): 75-85.
Reichheld F.F., Schefter P. (2000). *E-loyalty*. Harvard Business Review, 78 (4): 105-113.
Sawhney M., (1999). *Making New Markets*. Business 2.0, May: 116-121.
Sawhney M., Kotler P. (2001). *Marketing in the Age of Information Democracy*. In Iacobucci D. (ed.), Kellogg on Marketing. John Wiley & Sons, New York: 386-408.
Schlosser A.E., Shavitt S., Kanfer A. (1999). *Survey of Internet useres'attitudes toward Internet advertising*. Journal of Interactive Marketing 13 (3): 34-53
Shapiro C., Varian H.R. (1999). *Information Rules. Le regole dell'economia dell'informazione*. Etas, Milano
Swahney M. (2002). *Don't Just Relate, Collaborate*. MIT Sloan Management Review, 43 (3): 96.
Valdani E. (2000). *L'impresa pro-attiva. Co-evolvere e competere nell'era dell'immaginazione*. McGraw-Hill, Milano.
Valdani E., Ancarani F., Castaldo F. (2001). *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*. Egea, Milano.
Vandermerwe S. (2004). *Breaking Through: Implementing Customer Focus in Enterprises*, Bloomberg Professional Library.
Vicari S. (2001). *Dalla catena alla rete virtuale del valore*. In Vicari S. (ed.), *Il management nell'era della connessione. Dalla catena fisica alla rete virtuale del valore*. Egea, Milano: 3-50.
Webster F. (1998). *Culture and Politics in the Information Age: A New Politics?* First published 2001 by Routledge, 11 New Fetter Lane, London EC4P 4EE; simultaneously published in the USA and Canada by Routledge 29 West 35th Street, New York, NY 10001
Xia L., Monroe K.B. (2004). *Price Partitioning on the Internet.* Journal of Interactive Marketing, 18 (4): 63-73.

SITOGRAFIA

www.tesco.com – Online Grocery Shopping & Delivery Service

www.amazon.com – Online Shopping for Electronics, Apparel, Computers, Books, DVDs & more

www.kmgi.com – KMGI Studios, a leading online advertising agency

www.brint.com – Business Technology Management and Knowledge Management Research Network

www.bloomberg.com – Bloomberg

www.youtube.com – YouTube – BroadCast Yourself

www.shinystat.com – Free Counter with Web Statistics, Free Web counter, Free Website Counter

www.ebay.it – eBay Italia – Aste online e shopping a prezzo fisso

www.ebay.com – eBay – New & Used electron ics, cars, apparel, collectibles, sporting goods & more at low prices

www.buy.com – Computers, Electronics, Digital Cameras, Books, DVDs, Music, Games, Software, Toys, Sports

www.microsoft.com – Microsoft Corporation

www.google.com

www.yahoo.it – Yahoo! Italia

www.gateway.com – Gateway Official Site: Computers and Electronics – Notebooks, Laptops, Monitors, Displays, Desktops, All-in-Ones

www.mhhe.com – McGraw-Hill Higher Education

www.noicalcio.com – Noi Calcio – Dove il protagonista sei tu!

www.trovaimperia.com – Imperia tutte le aziende commerciali a Imperia e provincia

www.sanremonews.it – SANREMONEWS, Quotidiano di informazione online della provincia di Imperia

www.giardinaggio.com – Gardening

www.orticoltura.com – Horticulture

Nonché tutti i siti citati nell'appendice statistica.

Ringraziamenti

Visitando il link http://www.benza.it/Davide/ringraziamenti.html scoprirete se figurate tra i ringraziamenti per questa tesi e lascerete così un'ulteriore traccia sul mio sito e nel mio cuore. ☺