

---

**Estratto**

Estratto da un prodotto  
in vendita su **ShopWKI**,  
il negozio online di  
Wolters Kluwer Italia

Vai alla scheda →

---

Wolters Kluwer opera nel mercato dell'editoria  
professionale, del software, della formazione  
e dei servizi con i marchi: IPSOA, CEDAM,  
Altalex, UTET Giuridica, il fisco.



**12. MODELLI DI BUSINESS  
ON LINE E STUDIO  
DI FATTIBILITÀ**



### **12.1. LA RIVOLUZIONE DIGITALE**

La diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) ha determinato notevoli cambiamenti relativamente ai modelli di interazione e comunicazione tra gli individui e le organizzazioni.

Le imprese, in particolare, sono chiamate ad adeguare l'organizzazione delle attività produttive e distributive. Il cuore di tale cambiamento è rappresentato dalla digitalizzazione dell'informazione.

Le diverse tecnologie digitali infatti hanno consentito di disporre di un unico linguaggio per riprodurre informazioni di tipo diverso (testi, immagini, filmati, suoni), normalmente collegate a media diversi (televisione, telefono, stampa).

Il computer ha poi consentito di lavorare sull'informazione, elaborandola, conservandola e trasmettendola a distanza mediante le reti telematiche.

La digitalizzazione ha determinato così cambiamenti epocali (si parla comunemente di «era digitale»), con effetti sostanziali in riferimento alla produzione dei beni e servizi, all'organizzazione della società, alle abitudini di vita degli individui, alla natura degli scambi economici e all'universo dei valori sociali e culturali.

Naturalmente evidenziare questi cambiamenti non significa affermare la perdita di importanza dei beni materiali rispetto ai prodotti digitali, ma solo rilevare che l'attenzione e le capacità umane vengono spostate dalla produzione materiale di un prodotto fisico, alla sua progettazione, commercializzazione e distribuzione.

Conseguenza di tale rivoluzione è stato lo sviluppo di specifici business on line o su Internet, dei quali vogliamo tener conto in questo lavoro per poi descrivere le implementazioni da porre nello studio di fattibilità industriale.

Ci rendiamo conto che la complessità delle tematiche richiederebbe il ricorso a specialisti della materia; tuttavia per l'imprenditore e il consulente aziendale classico sarà sicuramente utile analizzare le principali tematiche strategiche, tecnologiche e organizzative di un'azienda Internet.

Nel prossimo capitolo esamineremo, poi, un caso operativo di studio orientato al lancio di una start-up on line.

### **12.2. I MODELLI DI BUSINESS ON LINE**

I nuovi modelli di business sviluppati nello scenario definito comunemente dell'«e-business» presuppongono una pluralità di azioni che l'azienda, grazie alle tecnologie informatiche ed ad Internet in particolare, svolge in forma digitale, ricavandone un notevole incremento di efficacia ed efficienza.

La ri-organizzazione delle imprese nello scenario dell'e-business naturalmente non è una costante, ma assume caratteristiche differenti a seconda del settore di appartenenza, della capacità di innovazione dell'impresa e della rigidità dei mercati e della produzione in cui quest'ultima opera.

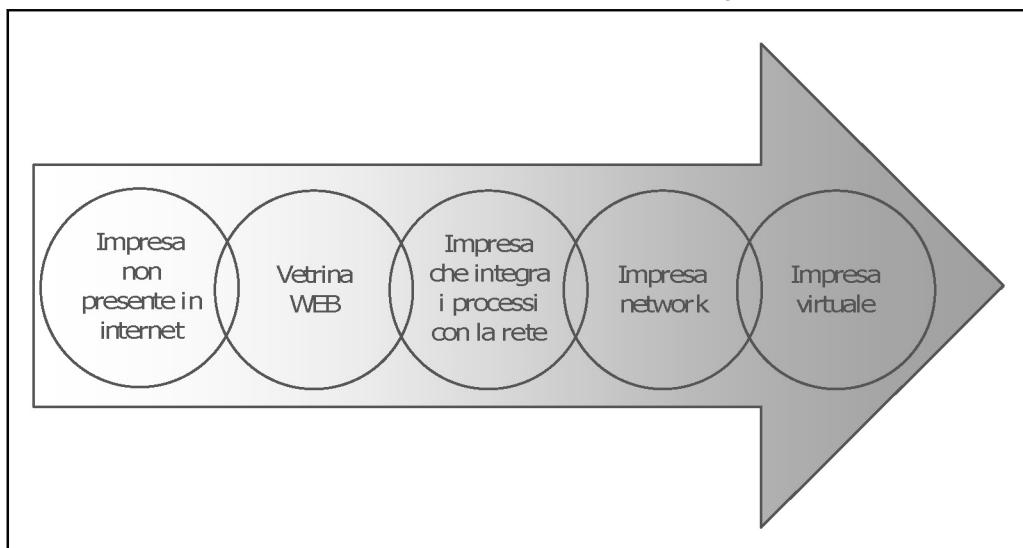
Si può dire comunque che le imprese siano coinvolte in un processo di virtualizzazione della propria struttura, che assume gradi e complessità differenti, si va dall'impresa che

## 12. Modelli di business on line e studio di fattibilità

### 12.2. I modelli di business on line

non conosce alcuna forma di presenza su internet, fino alle c.d. imprese virtuali, quelle cioè che completano le proprie transazioni attraverso processi definiti esclusivamente in rete (Tavola 12.1).

Tavola 12.1 - Processo di virtualizzazione della struttura organizzativa dell'azienda



Naturalmente quella dell'impresa virtuale è una struttura più facile da impostare in una realtà imprenditoriale appena formata, visto che non ha a che fare né con relazioni consolidate con dettaglianti/fornitori tradizionali, né con un'avviata ed imponente forza di vendita.

Inoltre una realtà creata *ex-novo* non deve fare i conti con tutte quelle competenze (capacità organizzative, manageriali, produttive, tecniche e finanziarie) e relative risorse umane, che rappresentano delle dipendenze nella reingegnerizzazione dei processi organizzativi e produttivi.

Nella pratica **è possibile ricondurre la realtà imprenditoriale a tre diverse fasi di virtualizzazione della struttura aziendale**.

La **prima** è quella dell'**impresa vetrina sul web**, in cui l'azienda è presente in rete attraverso l'esposizione dei propri prodotti, ma non si avvale delle soluzioni di commercio elettronico, né interagisce con i propri clienti.

La **seconda fase** è quella dell'**impresa che integra i propri processi con le soluzioni offerte dalla rete ed è attiva sul mercato dell'e-commerce**. Si tratta dell'ipotesi in cui l'azienda ha provveduto a coordinare la propria logistica e la propria produzione per soddisfare la clientela dei navigatori internet.

La **terza fase** infine è quella in cui **l'impresa utilizza le informazioni riguardanti le aspettative del cliente finale in modo da reagire più velocemente ai cambiamenti della domanda e che provvede, sulla scorta di tali informazioni, ad**

**aeguare il proprio processo produttivo.** In questo caso si realizza un superamento della tradizionale *catena* del valore attraverso la c.d. *rete* del valore. Se nell'impostazione tradizionale infatti i produttori pianificano il processo produttivo in base alle previsioni di vendita e alle decisioni di promozione, la distribuzione effettua gli ordini in base al livello delle scorte e alle previsioni di vendita, il dettagliante ordina in base all'inventario degli scaffali, nella nuova logica le informazioni partono dal cliente e dai database a questo riferiti, per giungere in tempo reale alla distribuzione e poi al produttore, che programma la produzione.

In questo modo è il cliente ad essere in evidenza e muta il rapporto fornitore/cliente, ormai caratterizzato da un'elevata interattività da parte di entrambi. I fornitori infatti interagiscono con clienti, di cui sono già note alcune preferenze e stili di vita, e sviluppano relazioni durature con essi, coinvolgendoli nella realizzazione di nuovi prodotti e servizi e nei test di verifica, al fine di conoscere la loro reazione.

In conclusione è evidente che, in base al grado di virtualizzazione dell'organizzazione aziendale, è possibile identificare quale tipo di modello di business on line l'impresa ha deciso di adottare.

In particolare, i modelli di business on line possibili sono:

- 1) **Catalogo o Vetrina WEB;**
- 2) **Economie;**
- 3) **Customer Service;**
- 4) **Branding;**
- 5) **Generazione e costruzione di database;**
- 6) **Generazione vendite off-line;**
- 7) **E-commerce;**
- 8) **Vendita di pubblicità (Media Model).**

Di seguito si descriveranno i diversi modelli di business on line che un'azienda può decidere di adottare, ma va precisato che questa lista di modelli ha solo un valore indicativo, poiché la realtà presenta soluzioni ibride e in continua evoluzione.

### **1) Catalogo o Vetrina WEB**

Per un'azienda rappresenta la forma di presenza sulla Rete più semplice.

Attraverso un sito web aziendale vengono fornite all'utente informazioni sull'azienda (il tradizionale «Chi Siamo»), sui prodotti/servizi offerti, sul Brand e sulle eventuali promozioni.

Questo tipo di presenza in Rete da parte dell'azienda si propone di influenzare l'utente spingendolo all'acquisto dei prodotti/servizi, che verranno però acquistati concretamente in una filiale o in un punto vendita.

Tale modello di business on line si caratterizza per un limitato coinvolgimento delle diverse risorse aziendali, rispetto alle quali l'impatto della Rete risulta per lo più minima.

Si tratta di un modello adottato da aziende che non intendono spingersi oltre il normale impiego di Internet per generare contatti, indotti dalla presenza nei motori di ricerca, ed eventualmente per la riduzione dei costi, derivanti dalla distribuzione della documen-

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

---

### *12.2. I modelli di business on line*

tazione istituzionale aziendale (catalogo on line in luogo della tradizionale e più costosa produzione e distribuzione delle brochure aziendali).

La possibilità di distribuire un catalogo dei propri prodotti a costi notevolmente ridotti rispetto alla distribuzione off line, si associa poi alla possibilità di fornire informazioni maggiormente dettagliate e costantemente aggiornate, sia rispetto alle specifiche caratteristiche del prodotto, sia rispetto ai prezzi di vendita.

Altra caratteristica di questo modello è l'interattività solitamente non elevata. Spesso infatti all'utente internet è data la sola possibilità di interagire con l'azienda attraverso la richiesta di informazioni via e-mail.

In conclusione l'adozione di questo modello da parte di un'azienda avrà un basso impatto sia sull'organizzazione dell'azienda, sia in termini di risultati economici (costi e ricavi).

### **2) Economie**

L'uso di Internet da parte delle aziende può essere funzionale alla realizzazione di varie forme di risparmio.

Molte operazioni, infatti, possono essere automatizzate e ciò si traduce in un notevole risparmio di tempo e quindi in una conseguente riduzione dei costi. L'automazione poi, comporta altri risparmi derivanti dalla riduzione del numero di procedure errate.

Altre voci di spesa, inoltre, possono essere notevolmente ridotte, si pensi ai costi per la produzione e distribuzione del materiale informativo, o alle voci di spesa relative ad aspetti logistici (spese postali, telefoniche, ecc.).

Frequentemente poi la Rete può essere un valido strumento per realizzare un'organizzazione più efficace delle risorse interne all'azienda, si pensi, solo per fare qualche esempio più evidente alle potenzialità, in tema di gestione delle risorse umane, derivanti dalle diverse formule di telelavoro o ai vantaggi derivanti dalle soluzioni di e-learning, relativamente alla formazione e al costante aggiornamento del personale.

È evidente che in questo caso appare più complicato realizzare una previsione astratto dell'impatto delle tecnologie informatiche rispetto all'organizzazione e ai ricavi di un'azienda, perché a seconda del tipo e del settore economico in cui opera l'impresa, varierà la misura delle possibili economie derivanti dall'impiego della Rete.

### **3) Customer Service**

Attraverso questo modello l'azienda utilizza la Rete per sviluppare una relazione forte con i clienti già acquisiti.

Il web è utilizzato per fornire ai propri clienti un servizio di assistenza post-vendita efficace, continuo e immediato, perché fornito in tempo reale.

È evidente come in questo caso tutte le risorse dell'impresa impegnate nel servizio di assistenza post-vendita subiscano un impatto derivante dall'impiego delle tecnologie informatizzate. Più in particolare, l'impresa potrà non solo modificare il numero e/o le competenze del personale addetto al servizio di assistenza, ma anche migliorare e standardizzare ulteriormente le modalità di fornitura del servizio stesso.

Inoltre, attraverso l'esame delle informazioni raccolte in virtù del feedback azienda-

clienti, sarà possibile ottenere informazioni preziose per orientare le scelte strategiche aziendali.

Naturalmente questo modello richiede una presenza sul web incisiva, ricca di valore e gestita con coerenza e sistematicità.

Diverse ed efficaci dovranno essere le forme di interattività tra l'azienda e l'utente (form per la segnalazione di guasti o problematiche in genere legate al prodotto, manualistica on line chiara e completa, liste di F.A.Q. più frequenti, esposizione di regole d'uso e/o di impiego dei prodotti, ecc.).

Quanto detto richiede un notevole ripensamento dell'organizzazione interna dell'azienda, mentre medi saranno i risultati economici.

#### **4) Branding**

Attraverso una presenza nelle Rete le aziende riescono a parlare di sé, ad illustrare i propri prodotti e servizi e, in generale, a promuoversi in qualche modo.

Secondo una recente ricerca, addirittura il 41% degli internauti europei ha ammesso di aver cambiato idea sul marchio, che stava per acquistare, dopo aver effettuato una ricerca on line e la conversione in acquisto è aumentata dell'87%.

Lo spazio sul web occupato da un'impresa è quindi sempre una fonte di esposizione del proprio marchio e delle proprie idee, è chiaro però che l'elemento determinante diviene il traffico di un sito o il numero di *impression*<sup>1</sup> raggiunto.

Più è elevato il numero di visitatori di un sito e più alta sarà la possibilità che il brand dell'azienda venga memorizzato e considerato al momento dell'acquisto.

Naturalmente diviene più complicato per un'azienda capire e valutare l'effettivo ritorno, in termini di ricavi economici, derivanti dall'esposizione del proprio brand in Rete.

Non è sufficiente valutare il numero dei visitatori del sito o addirittura le «*action*» degli utenti (compilazione di un form, registrazione, richiesta informazioni, prenotazione o addirittura vendita), riassumibili nella formula del PPA (*Pay per Action*). Occorre ricordarsi che la regola secondo cui fare promozione è sempre fare anche pubblicità, vale anche per Internet. Ad esempio 1.000 *impressions* di un banner di un'azienda hanno un valore anche se nessuno clicca sul banner, un pò come il famoso esempio del taxi con la pubblicità di un negozio sulle portiere: il fatto che i clienti del taxi non si rechino immediatamente con quel taxi stesso nel negozio pubblicizzato, non significa che la pubblicità non funziona.

Per poter cogliere queste possibilità offerte dalla rete però, occorre anche un serio investimento da parte dell'azienda, perché il branding on line richiede un certo sforzo organizzativo da parte dell'impresa. Si pensi, per fare un esempio, alla continua azione di visibilità on line assicurata dalla diffusione di comunicati stampa negli appositi circuiti, per la quale è richiesta una certa professionalità e costanza.

<sup>1</sup> L'*impression* rappresenta il numero di volte che una pagina web viene visualizzata dagli utenti internet.

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

---

### *12.2. I modelli di business on line*

#### **5) Generazione di database**

Il sito web aziendale può essere una grandissima fonte di informazione sui clienti dell'azienda, sia quelli attuali, sia potenziali.

Attraverso la gestione di database è possibile poi gestire le moltissime informazioni raccolte: nominativi, indirizzi, preferenze, modelli di acquisto.

Tali informazioni possono essere utilizzate sia all'interno dell'azienda, per esempio per campagne di Direct Marketing, sia all'esterno, rivendendole a terzi.

Spesso la raccolta di queste informazioni, che deve essere realizzata nel rispetto delle normative a tutela della privacy, viene opportunamente incentivata. Inserire i propri dati personali infatti è spesso un'operazione necessaria per effettuare la registrazione al sito, per l'iscrizione al servizio di newsletter, per accedere a determinati documenti o sezioni del sito, per ricevere gli aggiornamenti, per inviare messaggi e, naturalmente, per eseguire ordini.

Altri dati poi possono essere raccolti attraverso l'inserimento di specifici questionari on line. In questo caso molteplici sono i vantaggi rispetto alle indagini tradizionali:

- riduzione dei costi per la stampa del questionario;
- riduzione dei costi di distribuzione (rilevatore, spese di affrancature postali, spese telefoniche, ecc.);
- maggiore qualità dei dati raccolti (non possono essere commessi errori, né in fase di risposta, né in quella di trascrizione);
- valutazione automatica dei risultati e visualizzazione chiara di questi ultimi, attraverso specifici report;
- tempi di realizzazione dell'indagine solitamente molto più brevi.

Attraverso l'uso di specifici software inoltre è possibile conoscere le caratteristiche dei visitatori del proprio sito e raccogliere così altre informazioni preziose per eventuali future azioni di marketing o per monitorare l'efficacia di azioni già intraprese.

Tra queste informazioni le più importanti sono sicuramente il numero di visitatori unici, le pagine visualizzate, le pagine di provenienza dei visitatori, il tempo medio trascorso sul sito, il percorso di navigazione e la geolocalizzazione dell'utente collegato.

#### **6) Generazione vendite off-line**

Questo modello di business on line è una sorta d ibrido. Si tratta infatti di una situazione nella quale il cliente utilizza la Rete per raccogliere informazioni sul prodotto/servizio e poi perfeziona l'acquisto in un punto vendita reale.

La Rete infatti è uno dei media più utilizzati per recuperare informazioni sui prodotti. Il web viene utilizzato in particolare per trovare velocemente le informazioni utili per poter prendere una corretta decisione d'acquisto e, una volta deciso, per trovare dove poter comprare al prezzo più conveniente, nella maniera più rapida e con il miglior servizio.

L'importanza di questo fenomeno giustifica la creazione del termine con il quale viene normalmente indicato: info-commerce.

Naturalmente per poter beneficiare degli effetti dell'info-commerce, le imprese devono essere presenti on line.

In particolare, poiché i consumatori per raccogliere informazioni utilizzano prevalentemente

mente i motori di ricerca, diviene essenziale per l'azienda essere visibile dai motori, cioè comparire tra i primi risultati di ricerca forniti dai motori stessi (posizionamento).

Riuscire ad essere posizionati tra i primi posti dai motori, richiede l'impiego dei diversi mezzi di web advertising legati ai motori di ricerca, tra cui i più comuni vi sono:

- i link a pagamento, attraverso i quali le aziende, in base alle parole chiave utilizzate dall'utente per la ricerca di informazioni, compaiono nelle pagine dei risultati in uno spazio a loro appositamente destinato e pagano una piccola somma ogni volta che un utente «clicca» sull'annuncio pubblicitario (costo per clic (CPC) o *pay per click* (PPC));
- il «*contextual advertising*», attraverso il quale la pubblicità dell'azienda è visualizzata in base al contenuto della pagina web, in modo automatico, in modo da offrire automaticamente al navigatore un link pubblicitario, che fa riferimento all'argomento delle pagine che sta visitando.

In conclusione questo modello di business richiede l'adozione di opportune misure organizzative e gestionali (si pensi, per fare un esempio concreto, al raccordo tra la realizzazione di una campagna promozionale on line e la gestione delle scorte di prodotto) e quindi ha un medio impatto sull'organizzazione interna dell'impresa, a fronte però di positivi riscontri in termini ricavi economici.

## **7) E-commerce**

È questo sicuramente il modello di business on line rispetto al quale si concentrano le maggiori aspettative da parte delle imprese.

La possibilità di incrementare le vendite attraverso le transazioni telematiche, realizzate grazie ad Internet, è sicuramente uno dei motivi principali, che spinge le aziende ad entrare nella Rete.

Internet è sempre più spesso sia lo strumento attraverso il quale si realizza una vendita di un bene o servizio ad un consumatore finale (si parla in questo caso di e-commerce rivolto al cliente finale - B2C: *business-to-consumer*), sia lo strumento per le transazioni di beni e servizi industriali rivolto ai clienti business (B2B: *business-to-business*).

È interessante notare però come in Italia, rispetto allo scenario internazionale, il mercato dell'e-commerce, anche se in crescita a due cifre da diversi anni, presenta ancora alcune resistenze quali:

- il lento processo di diffusione della banda larga;
- i costi e le prestazioni della logistica distributiva;
- la diffidenza degli italiani verso l'acquisto on line, malgrado le frodi siano in calo e comunque inferiori a quelle di qualsiasi altro canale di acquisto.

Rispetto a quest'ultimo punto in particolare va detto però, che si registra anche un importante cambiamento nei comportamenti degli italiani.

Mentre in passato, infatti, gli ordini pagati in contrassegno erano superiori al 50%, oggi sono nettamente crollati a meno del 10%, segno dell'accresciuta fiducia verso carte di credito, paypal e pagamenti anticipati in generale e quindi del lento ma continuo superamento di fattori che ostacolano la diffusione della pratica dell'acquisto on line. In tale contesto i vantaggi per un'impresa derivanti dall'utilizzo del modello di business

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

### *12.2. I modelli di business on line*

dell'e-commerce appaiono molteplici e verranno sinteticamente illustrati nella Tavola 12.2 che segue.

*Tavola 12.2 - Le opportunità dell'e-commerce per le imprese*

<b>Le opportunità dell'e-commerce per le imprese</b>
<b>Riduzione delle barriere di accesso ai mercati.</b>
<b>Miglioramento del livello qualitativo dei servizi</b>
<b>Riduzione dei costi</b>
<b>Offerta mirata</b>
<b>Maggiore dialogo con il cliente</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Riduzione delle barriere di accesso ai mercati.</u> Attraverso la rete anche le imprese di limitate dimensioni sono nella condizione di accedere a mercati sempre più ampi. Il sito web aziendale infatti è una sorta di punto vendita, aperto 24 su 24 e accessibile da ogni parte del mondo.</li><li>• <u>Miglioramento del livello qualitativo dei servizi.</u> Attraverso Internet le procedure tipiche del sistema d'acquisto (ricerca fornitori, scelta, ordine, consegna, notifica della fattura, controllo della merce e della somma richiesta da parte di un apposito responsabile) diventano automatiche e ciò impedisce il verificarsi di errori e riduce notevolmente i tempi di esecuzione, migliorando notevolmente la soddisfazione della clientela.</li><li>• <u>Riduzione dei costi.</u> L'automazione del processo di distribuzione dei beni e dei servizi derivante dalla vendita online, consente una generale riduzione del livello dei costi, sia di produzione sia di transizione. In particolare sono possibili riduzioni dei costi di produzione e di distribuzione del materiale informativo alla clientela, di quelli legati all'attività di intermediazione e infine di quelli derivanti dall'assistenza post-vendita.</li><li>• <u>Offerta mirata.</u> Le aziende possono organizzare la propria offerta di prodotti/servizi al fine di soddisfare segmenti di utenza ben identificata e interessata.</li><li>• <u>Maggiore dialogo con il cliente.</u> L'interattività consentita dalla rete è un vantaggio anche per le aziende che possono rivolgersi più facilmente alla propria clientela e conoscerne i bisogni e le aspettative.</li></ul>

### **8) Vendita di pubblicità (Media Model)**

Il sito web aziendale in questo caso diviene uno strumento di comunicazione che ospita spazi pubblicitari a pagamento, che veicolano messaggi di altre aziende.

È evidente che anche in questo caso è fondamentale riuscire ad avere un elevato numero di visitatori del proprio sito aziendale, condizione necessaria per essere poi "appetibili" da parte dei soggetti inserzionisti.

Per conquistare un vasto pubblico la criticità maggiore da affrontare è rappresentata dai contenuti presenti sul sito aziendale.

Riuscire ad avere contenuti interessanti, aggiornati, specializzati e utili richiede naturalmente un certo sforzo organizzativo da parte dell'impresa, ma è fondamentale per risultare interessanti per gli utenti. Occorre quindi raccogliere e rendere disponibili articoli di approfondimento, guide d'uso, risultati di indagini, ecc..

L'interesse per lo spazio pubblicitario cresce poi se i visitatori del sito appartengono ad un target ben definito.

La specializzazione dei potenziali fruitori dello spazio pubblicitario infatti genera un

maggior interesse per le imprese, che intendono comunicare con quel determinato target di riferimento.

Da non sottovalutare poi lo “sfruttamento” in termini pubblicitari dell’eventuale community di visitatori, creata intorno al proprio sito aziendale.

Naturalmente in questo caso occorre evitare pratiche che possano trasformare il sentimento di adesione/partecipazione, che spesso anima i partecipanti alla community, in uno senso di sfruttamento commerciale, perché quest’ultimo potrebbe tradursi anche in ostilità e allontanamento dall’azienda.

Sempre più interessanti anche le possibilità offerte attraverso le c.d. affiliazioni.

In questo caso il sito aziendale promuove un prodotto/servizio che viene venduto da siti cui l’azienda ha deciso di affiliarsi. All’azienda saranno riconosciute delle percentuali del valore delle vendite generate dai visitatori che si sono collegati al sito dell’azienda venditrice, attraverso il sito aziendale.

In questo caso una scelta corretta dei partner di affiliazione può risultare anche un ulteriore servizio informativo offerto ai visitatori del sito aziendali.

### **12.3. LA STRUTTURA DI UN WEB BUSINESS PLAN**

Le fasi dello sviluppo della presenza web non presenta grosse differenze rispetto alla pianificazione di un’impresa off-line:

- 1) Una prima fase è costituita dalla definizione degli obiettivi da raggiungere. Questi possono essere suddivisi in grandi obiettivi, o *mission*, obiettivi di lungo termine e di breve termine. La *mission* è il faro dell’attività dell’azienda, chiarisce quali siano i prodotti-servizi dell’azienda, a chi siano rivolti, quali capacità distintive possano essere messe in campo.
- 2) La fase successiva è costituita dall’*analisi interna ed esterna*. L’*analisi interna* mira ad individuare i punti di forza e di debolezza dell’azienda (*Strength* e *Weakness*), ed in particolare a valutare l’adeguatezza delle risorse interne, tangibili ed intangibili, agli obiettivi che ci si è prefissi. L’*analisi esterna* ha lo scopo di individuare alcuni fattori determinanti dell’ambiente in cui l’impresa opera e cercare di anticiparne i possibili sviluppi. In particolare, è importante analizzare accuratamente domanda e concorrenza. Il panorama dei competitor, a causa delle basse barriere all’entrata, cambia continuamente e vede l’ingresso costante di nuovi player, per cui diventa di fondamentale importanza cercare di offrire un servizio unico ed innovativo, ad alto valore aggiunto, cercando di sfruttare al meglio il vantaggio di first mover per consolidare le proprie posizioni. In questa fase verranno individuate minacce ed opportunità. Da qui la definizione di analisi SWOT (strength, weakness, opportunities, threat)<sup>2</sup>. Quando si parla di Internet questa può risultare particolarmente complicata in quanto assistiamo, continuamente, a stravolgimenti delle previsioni di sviluppo della rete e dei business ad essa collegati. È quindi

<sup>2</sup> Nel testo utilizzeremo anche l’acronimo italiano F.D.O.M. (Forze-Debolezze/Opportunità-Minacce).

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

---

### *12.3. La struttura di un web business plan*

opportuno cercare di prevedere diversi scenari su cui basare la propria strategia in modo tale da poter ridurre al minimo il tempo ed i costi necessari per le inevitabili correzioni.

- 3) Definiti gli obiettivi aziendali e analizzati ambiente interno ed esterno, è possibile giungere alla *formulazione di una strategia Web e di Web Sales*: in particolare si indicheranno gli obiettivi specifici e le azioni per conseguirli (business model, target, catena del valore ecc.).
- 4) La quarta fase è costituita dalla *elaborazione del progetto*. Elementi specifici saranno costituiti dalla definizione degli aspetti tecnologici, dallo stile al design, i contenuti, i servizi, il grado di personalizzazione, l'usabilità, il ricorso all'outsourcing ecc.
- 5) Si passa quindi alla *realizzazione del progetto* ed alla sua *gestione*.
- 6) Una volta realizzato il sito, se ne deve testare il *corretto funzionamento*, insieme a quello di tutti gli altri processi aziendali più o meno direttamente collegati.
- 7) Il progetto web diventa operativo con la *pubblicazione del sito*, ossia la sua messa on line. Un aspetto fondamentale di successo è costituito dal lancio promozionale e dalle strategie di comunicazione adottate per rendere il sito visibile. La promozione di un sito web può essere realizzata utilizzando strumenti sia on che off line, come vedremo successivamente.
- 8) Se si vuole che qualcuno visiti il nostro sito è necessario che se ne conosca l'esistenza. Un sito internet è infatti cosa ben diversa da una vetrina di un negozio nel centro di una grande città, in cui il potenziale cliente entrerà e acquisterà qualcosa solo grazie al fatto di esserci passato, per caso, davanti. Possiamo costruire il sito più bello e funzionale del mondo ed offrire un servizio eccellente, ma tra centinaia di milioni di siti che affollano il World Wide Web difficilmente qualcuno *verrà da noi* per caso.

L'analista che decida di preparare un piano di start-up o on-going, può impiegare, quindi, la medesima struttura già descritta, limitandosi ad implementare le proprie analisi e valutazioni con una *visione digitale* e impiegando solo alcune tavole di racconto rispetto alle principali già illustrate (Tavola 12.3).

Riconosciamo che alcune tematiche si presentino come particolarmente specialistiche e richiedano conoscenze tecnologiche notevoli; ci limiteremo, pertanto, solo al richiamo di quei temi generali e basilari per lavorare on line.

È essenziale, però, che il business planner si integri con uno specialista di web marketing e di web design.

#### **Tavola 12.3 - Indice Web Business Plan**

<b>Sommario</b> .....
<b>Sommario Azienda</b> .....
<i>Descrizione Azienda</i> .....
<i>Assetto Proprietario</i> .....
<i>Mission e Business Model</i> .....
<i>Descrizione Progetto</i> .....
<i>Obiettivi Economico-Finanziari</i> .....

**Sommario del Mercato** .....

- Descrizione del Mercato On Line* .....
- Crescita del Mercato* .....
- Concorrenza* .....

**Strategia di Marketing** .....

- Fattori Critici di Successo* .....
- Vantaggio Competitivo* .....
- Obiettivi di Marketing* .....
- Strategia di Vendita On Line* .....
- Strategia di Segmentazione e Targeting On Line* .....
- Posizionamento dell'Azienda e del Sito* .....
- Marketing-Mix* .....
- Prodotto/Servizio* .....
- Prezzo* .....
- Promozione/Comunicazione* .....
- Distribuzione* .....
- Strategia di Vendita On Line* .....

**Sommario Fattibilità Tecnica** .....

- Analisi degli Investimenti* .....
- Analisi Tecnologica* .....
- Analisi Fornitori* .....

**Sommario Fattibilità Economico-Finanziaria** .....

- Assunzioni* .....
- Start-up* .....
- Previsioni del Traffico* .....
- Previsione delle Vendite* .....
- Budget Spese e Contribuzione* .....
- Spese di Web Marketing e Web Publishing* .....
- Analisi di Break Even* .....
- Analisi di Cash Flow* .....
- Analisi Stato Patrimoniale* .....
- Analisi Indici Economico-Finanziari* .....

**Fattibilità Organizzativa** .....

- Implementazione del Piano* .....

**Organizzazione Aziendale** .....

Pertanto, con i dovuti adattamenti, si riportano di seguito i principali step di analisi sopravvissuti, particolarmente influenzati dal fatto che si sta studiando un business on line.

**12.4. MISSION E BUSINESS MODEL**

Sono diverse le ragioni in base alle quali un'azienda può decidere di costruire una

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

---

### *12.4. Mission e business model*

presenza on line al fine di svilupparvi un business. Si riprende quindi una panoramica dei principali modelli cui aderire, analiticamente descritti in precedenza:

- Catalogo;
- Economie;
- Servizio ai clienti;
- Branding;
- Commercio elettronico;
- Vendita di pubblicità;
- Community no profit;
- Siti ibridi (combinazione di più business model).

In base quindi alle modalità di presenza sul Web descritte, si individui il business model adottato e i motivi alla base della scelta.

La dichiarazione di missione aziendale può essere strutturata in vario modo.

Nella definizione degli aspetti essenziali possono essere utili alcuni schemi per focalizzare meglio cosa vendere on line, a chi venderlo e come.

Si tratta di incrociare il grado di novità dei prodotti (già esistenti nel portafoglio dell'azienda o costruiti proprio per il commercio on line), la possibilità di utilizzare un'azienda già in essere o costituita *ad hoc*, il grado di differenziazione dei prodotti rispetto alla versione omologa off line, se il mercato è di tipo consumer o business, se si vuole utilizzare un sito *stand alone* oppure incardinato in uno *centro commerciale elettronico (virtual mall)*.

#### **Ci sono prodotti/servizi che potrebbero avere un minore o maggiore successo se veicolati sulla rete?**

La vendita è più semplice se essi sono **concreti** e se i clienti hanno già avuto l'opportunità di saggierne le caratteristiche materiali, oggettive e funzionali.

Inoltre, i prodotti devono essere **comunicabili**, nel senso che tramite sito devono poter essere fornite tutte le informazioni e comunicazioni atte a supportare i clienti nel loro processo di acquisto; anche la facile **reperibilità sul Web**, e quindi la possibilità di reperimento mediante i diversi motori di ricerca costituisce una condizione molto importante per la vendibilità.

La **visibilità** è compito delle strategie di comunicazione on line e quindi della capacità strategica e operativa del Website e degli strumenti correlati di favorire il più possibile la conoscenza dei prodotti/servizi.

Una consegna rapida e puntuale (**trasportabilità**) è anche alla base del successo dei prodotti on line; nel caso di **prodotti digitali** (software, musica, video, ecc.) la vocazione è massima.

Inoltre, la possibilità di personalizzare – *on demand* – i prodotti è un ulteriore elemento caratterizzante e fortemente richiesto nell'articolo/servizio on line.

I prodotti che **potrebbero avere poco successo** nella vendita on line sono, al contrario:

- prodotti molto costosi per i quali i tempi per la trattativa d'acquisto sono lunghi, richiedono installazione personalizzata e complessa assistenza pre e post vendita;
- prodotti complessi e personalizzati la cui realizzazione richiede l'intervento e la collaborazione del committente;
- prodotti che richiedono dimostrazioni personalizzate in ordine all'impiego;

- prodotti di rilevanti dimensioni che risultano difficilmente spedibili e consegnabili in modo rapido ed efficiente;
- prodotti che non incontrano l'utenza di Internet.

Ai fini del lancio e gestione di un prodotto tramite la Rete vi segnaliamo di seguito una rassegna più specifica dei prodotti/servizi con maggiori e minori *chance* di successo.

**Le categorie merceologiche con la maggiore offerta nel B2C sono:**

editoria; informatica; alimentari; abbigliamento; vini; sport e tempo libero; CD/Dischi; articoli da regalo; artigianato; video; fiori e piante; arte; pelletteria; gioielleria; modellismo; salute e bellezza; auto/moto ricambi; giocattoli; videogame.

**I prodotti più venduti on line nel B2C sono:**

CD/Dischi/Video; libri e riviste; prodotti informatici (software, hardware, programmi); computer; biancheria per la casa; prodotti gastronomici e vini; prenotazioni biglietti (viaggio aereo, treno, hotel, spettacoli); orologi; bigiotteria; regali; prodotti dell'artigianato; fiori; giocattoli; profumi e prodotti cosmetici; elettrodomestici; Hi-fi, TV e radio; hobbistica; videogiochi; prodotti di pelletteria; prodotti per la salute.

**I prodotti venduti on line nel B2C con minore intensità** sono: abbigliamento; scarpe; articoli per decorazione; articoli sportivi; bigiotteria di lusso; oggetti d'arte e antichità; immobiliari; auto d'occasione; prodotti per la casa; auto/accessori; prodotti ottici; apparecchi e materiale fotografico; mobili; prodotti musicali; articoli per il giardinaggio; articoli da sexy shop.

**I servizi più offerti on line** nel B2B e nel B2C sono: turismo; operazioni assicurative; ricevitorie e scommesse; giochi e intrattenimento; operazioni bancarie; operazioni finanziarie; aste; traduzioni; autonoleggi; fornitura dati e notizie; consultazione banche dati; assistenza tecnica on line; servizi informatici (software, hardware, servizi on line); consulenze varie (commerciali, e-commerce, fiscali, legali, immobiliari, mediche, psicologiche, ecc.); progettazione; ingegneria; intermediazioni (immobiliari e commerciali); contrattazione borse merci; servizi didattici e formativi; prestazioni sanitarie a distanza.

**12.5. DESCRIZIONE DEL MERCATO ON LINE, CRESCITA E TREND**

Volendo indicare un minimo di ricerche da implementare, esse dovrebbero riguardare comunque:

- a) *dati quantitativi sulle dimensioni dell'utenza* (una stima generica, ma spesso fondamentale per fornire una dimensione del fenomeno e per giustificare la valutazione dell'ingresso e permanenza sul mercato);
- b) *dati qualitativi sull'utenza* (profilo-tipo); tasso di crescita e di penetrazione nella popolazione;
- c) *segmentazione dell'utenza per profili*;
- d) *caratteristiche tecnologiche della dotazione del proprio utente- tipo*;
- e) *dati sulla propria industria di riferimento*.

Non tutti i prodotti o servizi hanno mercato su web. Altri possono vendere, ma il mercato è troppo piccolo. Se Vi interessa capire se la Vs. offerta possa vendere, dovete effettuare un'analisi della domanda.

## 12. Modelli di business on line e studio di fattibilità

### 12.5. Descrizione del mercato on line, crescita e trend

Se desiderate analizzare un mercato, Internet fornisce gratis molti dati.

Ad esempio, se volete lanciare una campagna per un'azienda il cui mercato non conoscete ancora, fate una verifica dati di questo tipo:

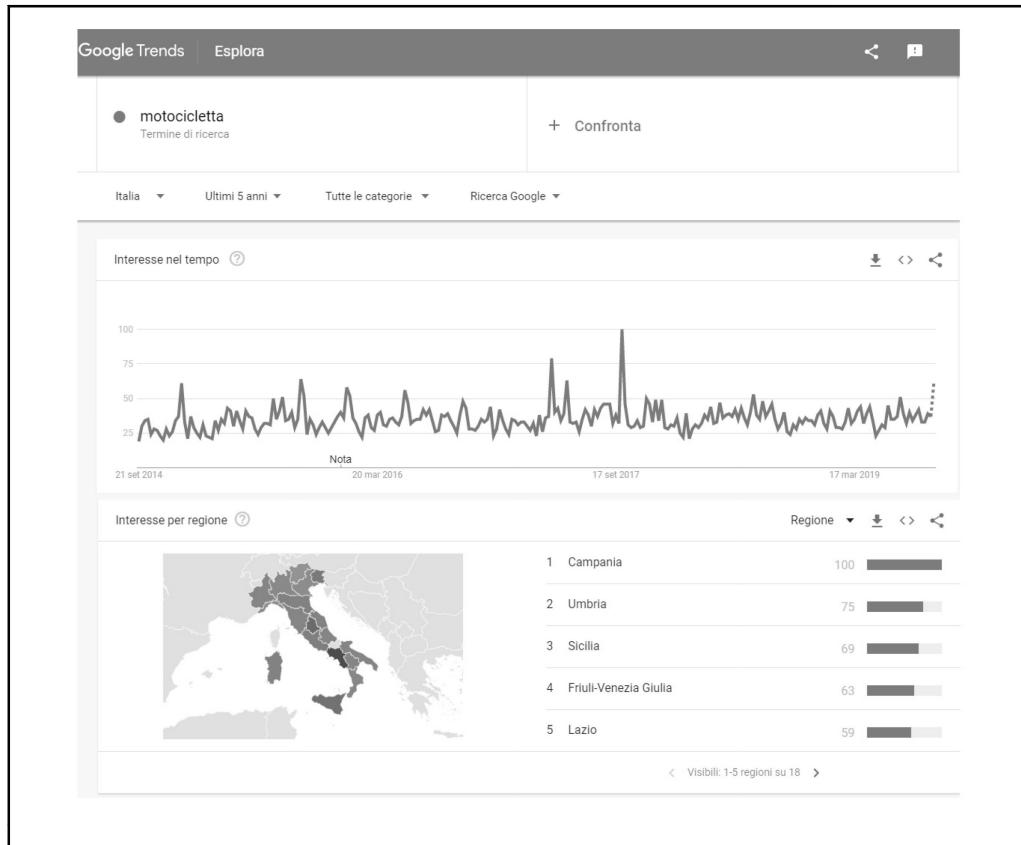
- keyword (parole-chiave) più cercate, in modo da capire i bisogni collegati al mercato;
- volume di ricerca delle keyword e stagionalità;
- livello di concorrenza sulle keyword e costo per click;
- eventuali “buzz trend” sui blog e sulle news.
- Inoltre, se volete vendere un prodotto, verificate quanto viene cercato e quanto vende su eBay

Un primo tool molto importante è indubbiamente quello di **Google** e si può raggiungere al link: [https://ads.google.com/intl/it\\_it/home/tools/keyword-planner/](https://ads.google.com/intl/it_it/home/tools/keyword-planner/).

Permette di capire quante volte una parola o una sequenza di parole è stata ricercata e quanto la parola è oggetto di pubblicità da parte delle aziende e degli inserzionisti.

Un altro strumento molto semplice se dovete fare un marketing plan e avere informazioni rapide su un mercato è **Google Trends** (Tavola 12.4).

Tavola 12.4 - Uso di Google Trends per le ricerche di mercato



Immaginate di dover valutare il mercato delle motociclette; attivando questa importante funzione, il grafico che ottenete vi mostra l'andamento delle ricerche su Google, in Italia (o nel mondo), per le keyword specificate (motociclette) e l'orizzonte temporale.

Il livello di dettaglio permette anche di capire da quale città provengono più richieste e anche questo è un dato molto utile

Teniamo presente, anche, che la ricerca e la propensione all'acquisto su web di un prodotto non dipende solo dalla domanda in sé, ma anche da quanto facile è reperire l'articolo in negozio.

Se il prodotto non è facile da trovare in negozio, è più facile che la ricerca si spinga su Google, a vantaggio di chi vende on line.

Ricordiamo che per sfruttare al meglio queste prime informazioni e per ottenerne di altre più mirate è necessario servirsi di agenzie specializzate in web marketing.

#### **12.6. CONCORRENZA WEB**

L'esame della concorrenza, nel caso di un business on line, è più semplice e complessa allo stesso tempo. Infatti, se i concorrenti sono tutti on line, sarà sufficiente un esame approfondito dei loro siti web e delle strategie di comunicazione poste in essere; se, essi sono di tipo off line occorrerà capire se il prodotto offerto entri o meno in competizione e in che modo.

Se, come spesso accade, le aziende hanno una parte di attività on line e un'altra off line sarà necessario integrare le analisi.

Per questo tipo di valutazione possono essere impiegati strumenti più o meno sofisticati.

Nella Tavola 12.5 è illustrato un esempio di esame relativamente semplice ma efficace.

Laddove le esigenze lo richiedano, l'analista del web business plan potrà, di concerto con lo specialista web, predisporre un'analisi più approfondita e multi criterio.

Possono essere individuati, infatti, alcuni criteri di valutazione generale per i siti, quindi sub-criteri più dettagliati, cui assegnare dei pesi percentuali in base all'importanza relativa stimata.

## 12. Modelli di business on line e studio di fattibilità

### 12.6. Concorrenza web

Tavola 12.5 - Tabella di Analisi dei Siti della Concorrenza

Concorrenti	Contenuti Web	Grafica Web	Pagamenti on line	Prezzi on line	Servizi accessori
<b>NOI</b>	Spazio maggiore dedicato alle offerte, ricerca interna al sito, possibilità di sviluppare rapporti di email molto stringenti	Grafica semplice e chiara, colori pastello, immagini per sottolineare le parti	Bonifico bancario, carta di credito	Prezzi mediamente competitivi, il sito sottolinea gli sconti	FAQ, registrazioni clienti, supporto
<b>Pette non</b>	Sito internazionale, segmentazione per target diversi	Grafica scarsa e mal strutturata, colori spenti	Carta di credito, bonifico bancario, contrassegno	Un po' più bassi della media	Servizio clienti, lavoro di partnership, sms, FAQ, registrazione clienti
<b>Farmen</b>	Offerte in home page, menu chiaro, ricerca facile, glossario, giudizio dell'acquirente su ogni singolo prodotto, notizie	Grafica semplice e chiara	Carta di credito, bonifico bancario, contrassegno	Un po' più bassi della media	FAQ, registrazioni clienti, supporto
<b>Deskin</b>	Confuso, troppi testi in home page non strutturati	Molto scadente	Registrazione ante acquisto, contrassegno, carta di credito	Un po' più bassi della media	FAQ, registrazioni clienti, supporto
<b>Epsa Cosmetici</b>	Sito internazionale, segmentazione per target diversi, prezzi solo indicati per privati e piccole aziende, offerte con percorso veloce	Grafica semplice e chiara	Registrazione ante acquisto, contrassegno, carta di credito	Un po' più bassi della media	numero informazione e assistenza, FAQ, il miglior prezzo garantito, speciale aziende
<b>Altri</b>	Diversi	Diversi	Diversi	Prezzi mediamente elevati	Metà inglese e italiano, lista limitata di prodotti, News e Supporto, ordine tramite telefono, guida al sito

In particolare, i criteri generali e relativi sub-criteri adottati nel nostro modello sono i seguenti:

- 1) *Site Design*: Navigazione - Estetica;
- 2) *Funzionalità Sito*: Ricerca - Personalizzazione - Sicurezza;
- 3) *Customer Value*: Contenuti - Informazioni sui prodotti/servizi - Customer Service e Supporto - Contatti.

In base a questa impostazione, quindi, ciascun sito è esaminabile con l'assegnazione di un punteggio su scala da 0-9 (scala Likert) in base alla seguente gradazione:

- 1 è un punteggio basso e indica che la funzione è pertinente ma non è presente o poco implementata;
- 9 è un punteggio molto alto e significa che la posizione del sito è eccellente per la specifica funzione;
- 5 è un punteggio medio e implica che il sito presenta funzionalità relativamente adeguate.
- 0 significa che la funzionalità è assente o non pertinente e non verrà considerata.

Sulla scorta di questo impianto, è possibile costruire un'analisi come quella illustrata nella Tavola 12.6.

**Tavola 12.6 - Modello Generico di Analisi dei Siti Web**

CRITERI GENERALI	TIPS PER LO SCORING
Site Design	
Navigazione	
Mappa del sito	La struttura del sito appare sensata? È intuitibile il contenuto di ciascuna area? Si tenga presente che il sito riflette la struttura organizzativa della società.
Facilità di Navigazione	La navigazione del sito è semplice? Vi sono diverse opzioni di navigazione? Le barre di navigazione sono di facile accesso?
Opzioni di Navigazione specifiche per segmento	Vi sono sezioni multiple e differenziate per diverse tipologie di visitatori, in base all'esperienza, l'età, il segmento demografico, ecc.?
Si incontrano messaggi di errore o link interrotti?	Si incontrano link interrotti o messaggi di errore? Se accade una sola volta assegnare un punteggio "4" e sottrarre 1 punto per ogni problema addizionale.
Prevenzione errori e facilità di recovery	I link sono chiaramente marcati? È facile tornare indietro se si incontrano errori?
Il sito lancia finestre addizionali?	Assegnare un punteggio pari a 0 se il sito lancia finestre aggiuntive fastidiose
Il sito impiega pop up windows/interstitials?	Assegnare un punteggio pari a 0 se i pop up sono molti e piuttosto lenti nel caricare. Una o due pop up windows sono tollerabili. Più pop up sono presenti, più basso deve essere il punteggio assegnato.
Estetica	
Appeal visuale del sito	Il sito si presenta interessante e attraente? Si prova il desiderio di tornarci?
Chiarezza Obiettivi	Gli obiettivi del sito appaiono chiari? È evidente che lo scopo è la vendita, l'informazione o l'intrattenimento?
Uso dei media	Il sito utilizza in modo adeguato i supporti informatici? Come viene utilizzata la grafica? Vi è possibilità di download di file? Vi è un uso intelligente di filmati, audio, effetti?
Efficacia del sito e consistenza del look	Il look del sito è interessante? I controlli di navigazione sono diversi e disponibili su molte pagine? Si riesce a mantenere un certo orientamento nella navigazione o talvolta si prova una sensazione di confusione e di perdita?

(segue)

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

### *12.6. Concorrenza web*

(continua: Tavola 12.6)

CRITERI GENERALI	TIPS PER LO SCORING
Adattabilità del sito al customer environment	Vi sono differenti opzioni di visualizzazione? Ad esempio, pagine con molta grafica e pagine essenziali per una maggiore velocità di consultazione? Il sito supporta tutti i browser?
Funzionalità del Sito	
<i>Search</i>	
Ubiquità della funzione Search	Le funzioni di ricerca sono accessibili in ogni pagina? Si possono inserire liberamente chiavi di ricerca o la scelta è predefinita?
Consistenza dei risultati ottenuti	0. Search non disponibile 1-4. Search results non rilevanti 5. Search results adeguatamente rilevanti 6-9. Search results rilevanti (assegnare punteggi più alti per accuratezza dei risultati, possibilità di preview e funzionamento comunque corretto di tali strumenti.
Advanced search, parametri multipli	0. Non disponibile 5. Accettazione Boolean operators come "and" 6-9 Accettazione multiple Boolean operators.
Rilevanza dei risultati di ricerca	I risultati ottenuti sono realmente rilevanti? Sono differenziati con punteggio o percentuale di rilevanza?
Ordinamento risultati	È possibile ordinare i risultati per data o rilevanza o altro?
Personalizzazione	
Livello di sofisticazione	Il sito offre possibilità di accesso tecnologicamente avanzato? Vengono impiegati plug in, video, ecc.?
Possibilità di personalizzare il sito e creare un profilo utente	Il visitatore può crearsi un accesso personalizzato? È consentito selezionare colori, schemi e topics? È un'operazione semplice e veloce?
Possibilità di sottoscrizione newsletters e qualità delle news	Vi è tale opzione? Quale è la frequenza delle news? Il procedimento di submission è agevole?
Riconoscibilità di accesso (ad es. hello)	Il sito riconosce l'utente al suo accesso e lo saluta in modo personale?
Community, discussion forums, message boards	Vi è possibilità di postare commenti? Tali commenti sono facilmente consultabili? Vi sono dei moderatori?
Downloads da altri devices (ad es. telefono)	Nota: Punteggio binario (si o no). 0 per No e 1 per Si
Sicurezza	I seguenti parametri di valutazione sono binari (si o no). Si assegni 0 per no e 1 per il si.
È richiesta una registrazione?	

(segue)

(continua: Tavola 12.6)

<b>CRITERI GENERALI</b>	<b>TIPS PER LO SCORING</b>
La politica di sicurezza è facilmente rinvenibile?	
La politica di sicurezza è chiara?	
La politica di privacy è facilmente rinvenibile?	
La politica di privacy è chiara?	
Customer Value	
<i>Contenuti</i>	
Congruenza dei contenuti con i bisogni del target	Si verifichi se il tipo di grafica, linguaggio e stile si accordino con le caratteristiche dei visitatori.
Attualità, aggiornamento e interesse del sito	I contenuti sono attuali? I contenuti sono realmente di interesse per il visitatore o nel sito si vuole più semplicemente comunicare la politica commerciale dell'azienda?
Credibilità	Le fonti del contenuto e delle informazioni sono credibili, affidabili, certificate?
Chiarezza e stringatezza del linguaggio	Il costrutto del contenuto è semplice, chiaro o basato su frasi lunghe e complesse? I termini impiegati sono appropriati, comprensibili e accettabili dal target audience?
Organizzazione e leggibilità	È semplice intuire l'organizzazione delle informazioni all'interno del sito?
Scorrevolezza di testi e immagini	Le pagine sono dense di link e contenuti o appaiono piene di spazi bianchi? L'esposizione dei contenuti è organizzata per facilitare lo scanning della pagina oppure occorre leggere tutto per individuare gli argomenti di interesse? Il layout della pagina è scorrevole?
<i>Informazioni sul prodotto/servizio</i>	
Assortimento della gamma produttiva	Vi è un'adeguata gamma di prodotti? È sufficiente? Vi è anche l'offerta di accessori, ricambi e prodotti complementari?
Disponibilità del prodotto	È possibile conoscere prima di un ordine se vi è disponibilità del prodotto/servizio? Assegnare un punteggio elevato in caso di risposta affermativa.
Prezzo del prodotto: accessibilità e chiarezza	Il prezzo appare subito oppure è necessaria una ricerca per determinarlo? Quanti click occorrono per conoscerlo con precisione?
Descrizione chiara e concisa dei prodotti	Le descrizioni dei prodotti sono adeguate e sufficienti? Le definizioni sono vaghe e imprecise? Assegnare un punteggio elevato in casi di specifiche di prodotto chiare, precise e molto dettagliate.

*(segue)*

## 12. Modelli di business on line e studio di fattibilità

### 12.6. Concorrenza web

(continua: Tavola 12.6)

CRITERI GENERALI	TIPS PER LO SCORING
Presentazione di nuovi prodotti-servizi	È facile trovare nuovi prodotti o servizi? Sono chiaramente evidenziati rispetto alla vecchia gamma?
Presenza di promozioni e offerte speciali	Le offerte promozionali sono presenti? Sono sufficientemente evidenziate? Colpiscono ovvero rimangono sullo sfondo?
Efficacia comunicativa di grafica e multimedialità	La grafica del sito aggiunge valore all'offerta o distrae? Le immagini sono utili e rappresentative? Si presentano sufficientemente grandi e visibili? È possibile ingrandirle?
Possibilità di configurazione personalizzabile dei prodotti	È possibile configurare prodotti complessi (ad esempio computer, stereo, ecc.). È possibile confrontare prezzi e prestazioni di configurazioni alternative?
Cross selling	Il sito offre prodotti complementari? Accessori, ricambi, upgrade?
Supporto amichevole per le decisioni di acquisto complesse	Per l'acquisto di prodotti complessi, vi sono sistemi di ausilio come alberi decisionali, check list e tabelle che aiutano nelle scelte in relazione ai bisogni, agli obiettivi e ai prezzi?
Raccomandazioni e referenze per l'acquisto	Vi sono raccomandazioni di acquisto e referenze da parte di clienti, fornitori importanti, come aziende, istituzioni, testimonial, vip, ecc.?
Comparazione con altri prodotti della concorrenza	Si possono comparare prezzi e prestazioni di diversi prodotti di vari fornitori?
Facilità di accesso e compilazione dell'ordine di acquisto	Il form di compilazione ordini o informazioni si trova su ciascun pagina o può essere facilmente richiamato? È semplice o richiede la compilazione di molti campi? Vi è un help che faciliti nell'operazione?
Informazioni sulla garanzia	È semplice la lettura delle garanzie? Vi è una versione sintetica e una versione dettagliata? I termini sono comprensibili?
<i>Customer Service Supporto</i>	
Informazioni sull'uso dei prodotti/Disponibilità manuali tecnici	Il sito offre informazioni dettagliate sull'uso dei prodotti/servizi? Vi sono tips e informazioni per i possibili problemi di uso e installazione? Vi è l'indicazione di e-mail, fax e telefono per maggiori informazioni?
FAQs	Il sito offre una rassegna delle domande e risposte più frequenti? Sono facilmente consultabili, concise e ben organizzate?

(segue)

*(continua: Tavola 12.6)*

<b>CRITERI GENERALI</b>	<b>TIPS PER LO SCORING</b>
Meccanismi di feedback	Sono previsti canali rapidi e diretti con l'azienda, il Webmaster, ecc.?
Tempi di risposta	Come sono i tempi di risposta? 9= entro un'ora 5= oltre un'ora 1 = nessuna risposta 0= meccanismo di risposta non disponibile
Presenza di strumenti molteplici di customer caring	Assegnare un punteggio elevato in presenza di più sistemi compresi: — Telefono — Fax — Instant Messanger — Chat — Video — Altro
Contatti	
Presenza e chiarezza di indirizzi, telefoni, fax, e-mail	Vi sono più numeri, nominativi e indirizzi, in base alle necessità di contatto? Vi sono differenti chiavi di ricerca dei referenti? Vi sono molteplici mezzi di contatto?
Altri recapiti di vario genere su base locale	Vi sono liste di indirizzi locali facilmente consultabili per allogenazione geografica?
Disponibilità diurna e notturna	Gli operatori sono disponibili 24 ore su 24? Vi sono limitazioni di operazioni solo in alcune ore della giornata?
Indicazione su mappa geografica del più vicino referente/distributore	È possibile individuare visivamente i distributori da un punto di vista geografico? Vi è un tool che permetta di calcolare la distanza in Km?
Indicazione dei centri di servizio e riparazione più vicini	
Indicazione su mappa geografica del più vicino centro di assistenza	
Links a riparatori e centri di assistenza	

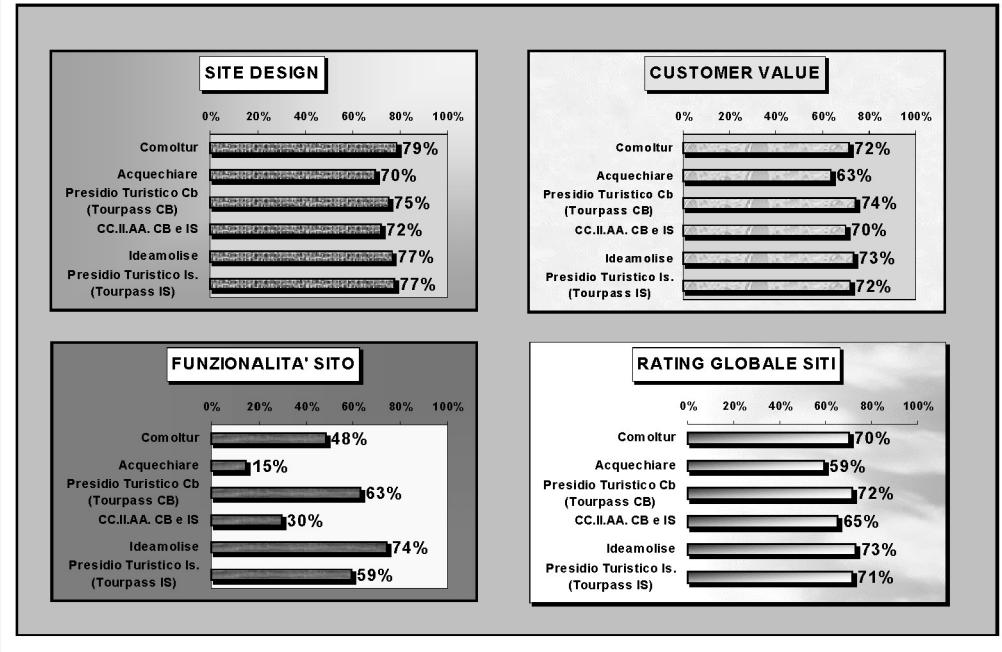
Sulla scorta quindi dei punteggi ponderati e dei massimi punteggi ponderati possibili (numero di domande di ogni sezione per punteggio massimo possibile - pari a 9 ), è possibile analizzare le performance di ciascun sito in termini unitari e percentuali (Tavola 12.7).

## 12. Modelli di business on line e studio di fattibilità

### 12.6. Concorrenza web

Tavola 12.7 - Esempio Operativo di Analisi Siti Web Promozione Turistica

CRITERI GENERALI	RATING					RANKING CRITERI E MAX SCORE
	Sito 1	Sito 2	Sito 3	Sito 4	Sito 5	
	Comoltur	Acquechiare	Presidio Turistico Cb (Tourpass CB)	CC.II.AA. CB e IS	Ideamolise	
<b>Customer Value</b>						
<b>Contenuti</b>						
Congruenza dei contenuti con i bisogni del target	7	7	7	7	7	7
Attualità, Aggiornamento e interesse del sito	7	6	8	5	8	5
Credibilità	7	7	6	8	7	7
Chiarezza e stringatezza del linguaggio	6	7	7	6	7	7
Organizzazione e leggibilità	7	6	7	6	6	7
Scorevolezza di testi e immagini	7	3	7	7	7	7
<b>Sub-Totale</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>40</b>
<b>Sub-Totale Ponderato</b>	<b>20,5</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>19,5</b>	<b>21</b>	<b>20</b>
<b>Informazioni sul Molise</b>						
Qualità dell'informazioni	7	5	7	6	7	7
Aggiornamento delle informazioni	5	5	7	6	7	4
Quantità di informazioni	6	4	6	6	7	6
Modalità con cui vengono riportate	6	6	6	6	6	8
<b>Sub-Totale</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>26</b>
<b>Sub-Totale Ponderato</b>	<b>7,2</b>	<b>6</b>	<b>7,8</b>	<b>7,2</b>	<b>8,1</b>	<b>7,5</b>
<b>Contatti</b>						
Presenza e chiarezza di indirizzi, telefoni, fax, e-mail	5	5	4	5	4	5
Altri recapiti di vario genere su base locale	6	6	6	6	5	7
Tempi di risposta ai quesiti	5	6	6	6	4	6
<b>Sub-Totale</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>18</b>
<b>Sub-Totale Ponderato</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>2,6</b>	<b>3,6</b>
<b>TOTALE PONDERATO CUSTOMER VALUE</b>	<b>30,9</b>	<b>27,4</b>	<b>32</b>	<b>30,1</b>	<b>31,7</b>	<b>31,1</b>
<b>Percentuale</b>	<b>72%</b>	<b>63%</b>	<b>74%</b>	<b>70%</b>	<b>73%</b>	<b>72%</b>
						<b>Max Score Totale Ponderato Possibile = 43,2</b>



**12.7. FATTORI CRITICI DI SUCCESSO E VANTAGGIO COMPETITIVO ON LINE**

Questa sezione del Web Business Plan, strettamente correlata alla *Mission* e alla scelta del Business Model, deve evidenziare in che modo Internet rappresenti una spinta per l'azienda nella competizione, sia sul versante della qualità dell'offerta sia sul lato delle economie e dei costi.

È estremamente importante che l'analista chiarisca bene questi aspetti, che allorché rimangano sullo sfondo e incerti, riducono di molto l'opportunità di successo dell'impresa, influenzandone il posizionamento strategico e competitivo.

**12.8. STRATEGIA DI WEB MARKETING**

Con il termine marketing si identificano tutte le attività necessarie per portare il prodotto dall'azienda al consumatore. Lo scopo è quello di identificare il mercato di riferimento, le caratteristiche del consumatore, le motivazioni che lo spingono all'acquisto e pertanto definire gli obiettivi e delineare le strategie più opportune per proporre il prodotto o servizio.

Nella fase di Marketing Strategico si descrivono le analisi di mercato, le scelte di segmentazione e targetizzazione, il posizionamento, il modello di business on line.

Nella fase di sviluppo del Marketing Operativo si stabiliscono le leve di azione (prodotto, prezzo, promozione, comunicazione, distribuzione), diffusamente conosciute come marketing mix.

Questo paragrafo riassume o introduce la Strategia di Marketing on line, con l'indicazione dei segmenti di mercato prescelti, i prodotti/servizi offerti, le modalità di impiego di Internet, il posizionamento strategico. Si tratta di argomenti in parte già trattati, che possono essere ripresi e raffinati in questa sede.

In questo task riassuntivo la Strategia Web deve essere collegata in primo luogo con la restante parte della strategia aziendale e del marketing mix.

Quale è in generale la strategia comunicativa aziendale? Si preferisce utilizzare il sistema dei banner o dei motori di ricerca? Potrebbero esserci delle sinergie con altri sistemi di direct marketing come il passa-parola o la pubblicità sui media tradizionali? Come si raccorda l'eventuale e-commerce con la distribuzione ordinaria e i rapporti con i fornitori?

Queste sono solo alcune delle domande che ci si potrebbe porre per definire meglio la strategia basata sul Web Marketing.

**12.9. STRATEGIA DI VENDITA ON LINE**

Nell'ambito della strategia di marketing on line rientra con caratteristiche specifiche la strategia di vendita.

La differenza essenziale fra le due tipologie di strategie consiste nel fatto che il marketing deve generare la capacità del sito di sviluppare le vendite su larga scala, mentre la

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

---

### *12.10. Strategia di segmentazione e targeting on line*

strategia di vendita deve ricondurre tale capacità ad effettive transazioni individuali, richieste di inserzioni pubblicitarie o importanti sponsorizzazioni.

In definitiva la strategia di marketing deve costruire l'immagine e le potenzialità del sito, mentre la strategia di vendita deve capitalizzare tali fattori nello sviluppo dei ricavi.

Questo paragrafo introduce alcuni elementi sintetici dell'argomento che potranno essere collegati con la previsione delle vendite. In tale ottica è importante disporre di strumenti statistici che permettano di verificare puntualmente il traffico, il numero di utenti collegati, ecc.

### **12.10. *STRATEGIA DI SEGMENTAZIONE E TARGETING ON LINE, POSIZIONAMENTO DELL'AZIENDA E DEL SITO***

Come è noto, la differenza fondamentale fra il marketing tradizionale e quello on line è rappresentato dal fatto che i processi di segmentazione e targeting vengono costruiti in modo diretto e interattivo.

In ordine alla **segmentazione**, mentre nel marketing ordinario l'approccio e le relative tecniche sono tipicamente di carattere demografico (sesso, età, residenza, reddito, istruzione, ecc.), il Web Marketing cerca una profilazione degli utenti e della clientela più sofisticata, basata sugli stili di comportamento e di vita, sulle abitudini di navigazione on line, sulle emozioni ricercate e suscite. L'implicazione rilevante è a livello di costituzione, gestione e analisi di un **database** informativo più complesso e stratificato, in grado di fornire informazioni eccellenti per la targetizzazione e il posizionamento, sino alla formulazione del **marketing of one**, con segmenti infinitesimali, rappresentati al limite dal singolo utente, dalle sue aspettative e dalla capacità aziendale di fornire una risposta adeguata e specifica.

In altri termini, è il navigatore-prospect stesso che dichiara la propria appartenenza ad un gruppo o segmento in virtù dei percorsi che segue, alle ricerche che effettua sui diversi motori, ai questionari cui risponde rilasciando dati importanti, ai newsgroup e comunità ai quali aderisce in virtù degli interessi di vario genere che lo animano.

Questo rende i processi classici del marketing strategico più semplici, a patto che si disponga della tecnologia necessaria a captare tali flussi e a costruire archivi da sfruttare per il marketing e le vendite.

Il posizionamento di prodotto rimane certo alla base del *positioning* classico, ma è indubbio che in tale cornice del Web Marketing, occorre affiancare anche:

- 1) un **posizionamento strategico del sito**, inteso come capacità del website di porsi come vettore distintivo dell'offerta aziendale;
- 2) un **posizionamento sui motori di ricerca**, l'operazione attraverso la quale il sito viene ottimizzato per comparire nei risultati in una *posizione* il più possibile favorevole e rilevante. Le pagine di risposta di una ricerca on line (SERP) ospitano sia risultati veri e propri sia inserzioni a pagamento.

Per quanto riguarda il primo tipo di posizionamento, si utilizzi questa sezione per stabilire il posizionamento di marketing del sito Web.

La descrizione del Posizionamento si riferisce ai bisogni dei clienti che si intende

soddisfare con il sito web, in conformità con la strategia di copertura del mercato e alle modalità con cui la propria offerta commerciale si pone nei confronti dei clienti e dei concorrenti.

Si consideri, anche in questo caso, come per gli altri business plan, questa semplice formula:

*Per [descrizione del target market], che [bisogno del target market] (questo prodotto) [come incrocia il bisogno], a differenza di [chiave competitiva], esso [caratteristiche distintive].*

Ad esempio, la descrizione del posizionamento di un sito di consulenza e vendita di software di marketing potrebbe essere:

*«Per gli imprenditori e consulenti che stanno progettando una nuova attività, lanciando nuovi prodotti o cercando fondi e partners, Web Marketing.com è il sito che produce piani di marketing professionali con semplicità e rapidità. A differenza di (nome omesso), Web Marketing aiuta nella creazione piani reali e completi, stimolando la riflessione e creatività, non report standardizzati e rigidi in base a formulari prefissati e da riempire negli spazi vuoti».*

Per quanto riguarda, invece, il **posizionamento sui motori**, questo può essere di due tipi:

- **Posizionamento naturale** (dall'inglese *organic placement*), che si ottiene mediante azioni di ottimizzazione del sito e, se ben fatto, offre un ottimo ritorno;
- **Link sponsorizzati** (noti anche col termine *pay for click* o *sponsored links*), inserzioni a pagamento per le quali l'inserzionista acquista le parole per le quali vuole comparire, crea il messaggio da abbinare (il cosiddetto «testo del link») e seleziona una pagina di destinazione (*landing page*). L'ordine degli inserzionisti nella pagina di risultati è determinato da una serie di criteri definiti dal network pubblicitario; il più rilevante di questi criteri è il «costo per click», quanto cioè l'inserzionista è disposto a spendere per ogni visita che riceve dall'inserzione abbinata a una certa parola chiave.

In tale scenario, il *Search engine marketing* (SEM) è un insieme di metodologie volte all'utilizzo del canale motori di ricerca per il raggiungimento di obiettivi di marketing. Il *Search engine marketing* si riferisce anche alla professione svolta dai consulenti che conducono progetti di ottimizzazione per i motori di ricerca sui siti dei propri clienti o pianificano campagne di *keyword advertising* (pubblicità calibrata sulle parole chiave).

Le attività svolte nel posizionamento sui motori di ricerca sono molteplici ed è possibile elencare le più note:

- 1) **Analisi del sito e dei concorrenti.** Vengono analizzati i termini più utilizzati sui motori di ricerca in relazione alle attività descritte dal sito da posizionare, viene fatta una analisi on line dei concorrenti e delle principali parole chiave utilizzate da loro, infine è utile stilare una lista di parole chiave idonee al posizionamento del sito.
- 2) **Ottimizzazione delle pagine web.** In seguito all'analisi preliminare viene definita la struttura del sito che dovrà risultare idonea ad ottenere dei buoni posizionamenti e sulla base di questa struttura vengono realizzate le pagine web da ottimizzare in conformità alle linee guida espresse dai principali motori di ricerca.

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

---

### *12.11. La comunicazione on-line*

- 3) **Aumento del page rank<sup>3</sup> e della link popularity<sup>4</sup>.** Per ottenere dei buoni posizionamenti nelle SERP è utile puntare all'aumento del *page rank* e della *link popularity* del sito.

### **12.11. LA COMUNICAZIONE ON-LINE**

Il prodotto e il prezzo rappresentano certo gli assi portanti del marketing-mix, ma molto rilevanti sono anche le scelte attinenti la distribuzione o quella che più estensivamente viene definita come *place* (posizionamento distributivo).

Nell'ambito del Web Business assumono grande rilievo le tematiche di accordo fra distribuzione on line e forme tradizionali. Ma certamente è la **Comunicazione** il campo di pianificazione di maggiore importanza, in cui le differenze con il business plan tradizionale sono enfatizzate, attesa la potenza del nuovo media: Internet.

Una prima caratteristica è che i vecchi media intrusivi *spingono* (*push*) continuamente le informazioni verso il mercato. È questo il caso della comunicazione televisiva in cui le informazioni sono suddivise in canali e programmi che necessitano della presenza sincronica dello spettatore.

Nei nuovi media invece il fruitore deve tirare fuori (*pull*) le informazioni ricercandole attivamente. Ad esempio, quando si interroga un motore di ricerca la risposta che viene fornita è individuale ed è formulata in base alla domanda che abbiamo posto.

In tale contesto interattivo e di tipo prettamente *pull* trovano spazio gli strumenti comunicativi - promozionali e pubblicitari - del Web Marketing.

Sebbene talvolta vi sia una commistione fra forme, strumenti e canali, occorre precisare che vi è una netta distinzione fra le formule di advertising, promotion e communication, vale a dire le modalità tipiche di comunicazione on line (comunicati stampa, newsletters, annunci, link, chat, eventi, sponsorizzazioni, viral marketing ecc.), dagli strumenti di comunicazione (banners, advertorial, interstizial, ecc.), e dai canali di veicolazione (website, e-mail, mailing list, newsgroup, chatline, motori di ricerca, SMS, ecc.).

---

<sup>3</sup> Il page rank è un algoritmo di analisi che assegna un peso numerico ad ogni elemento di un sito Web, con lo scopo di quantificare la sua importanza relativa. L'algoritmo può essere applicato a tutti gli insiemi di oggetti collegati da citazioni e riferimenti reciproci. Letteralmente traducibile come rango di una pagina web (ma anche un gioco di parole collegato al nome di uno dei suoi inventori, Larry Page), il pagerank è facilmente riconducibile al concetto di popolarità tipico delle relazioni sociali umane, ed indica, o si ripromette di indicare, le pagine o i siti di maggiore rilevanza in relazione ai termini ricercati. Gli algoritmi che rendono possibile l'indicizzazione del materiale presente in rete utilizzano anche il grado di popolarità di una pagina web per definirne la posizione nei risultati di ricerca.

<sup>4</sup> La **popolarità da link** (*link popularity* in inglese) è una misura dell'affidabilità dei contenuti di un sito, che influisce notevolmente sulla visibilità on line. Oggi i motori di ricerca premiano l'affidabilità di un sito innalzandolo ai primi posti nelle pagine di risposta. Per *link popularity* si intende il numero di siti internet che si collegano a una pagina web. Il concetto di popolarità da link è strettamente collegato alla nascita di Google, il motore di ricerca oggi numero uno al mondo.

Si individuano quindi, di seguito, le principali formule, strumenti e canali relativi alla comunicazione on line.

**Formule di comunicazione on line:**

- 1) *Comunicato stampa*: è un messaggio, la cui finalità è informare circa un evento, una novità o una notizia e fornire agli addetti ai lavori materiale sufficiente per pubblicare articoli in merito. Su Internet i comunicati stampa, oltre a risiedere sui siti web (possono essere pubblici oppure prelevabili in zone riservate, per l'accesso alle quali è necessario disporre di password), contano sulla veicolazione via e-mail. Una differenza fondamentale rispetto ai loro omologhi esterni al web è riscontrabile nella forma: mentre la maggiore efficacia off line è spesso legata alla ricchezza del "corredo" (dovizia di dettagli, grafica, lunghezza, allegati), in linea riescono a sortire l'effetto migliore quando sono un condensato di brevità e semplicità e offrono - oltre alla notizia fondamentale per cui si contatta il destinatario - il link al sito per l'approfondimento.
- 2) *Annuncio*: a differenza del comunicato stampa, il destinatario è il pubblico generale; in tal senso, viene veicolato attraverso forum, newsgroup, chatline, e-mail e mailing list. Suo scopo precipuo è, in genere, attirare visite su un sito web: anch'esso, quindi, riesce meglio se debitamente sintetico e contiene direttamente il link verso il luogo nel quale si desidera attrarre il target.
- 3) *Link*: è, letteralmente, la connessione ipertestuale contenuta in un file e diretta a un altro file. Il link, che ha un costo tendente a zero, può rivelarsi lo strumento promozionale più efficace su Internet; la sua riuscita, peraltro, è funzione dell'attenzione tra un argomento e l'altro: il web è disseminato di link e l'utenza sa essere molto selettiva. È la prima tecnica di pubblicità utilizzata sul web. Pur essendo un metodo "molto vecchio" viene ancora utilizzato con successo. Lo scambio link avviene sempre tra siti che hanno lo stesso numero di contatti al giorno o molto simili. Non costa nulla e molto spesso serve per occupare spazi vuoti del sito.
- 4) *Newsletter*: non si discosta molto dall'omologa versione off line, salvo che in linea consente maggiore facilità di adesione, garantisce l'avvenuta ricezione e si impone grazie alla possibilità di conseguire un sostanziale risparmio nei costi di distribuzione. Come si è detto per i comunicati stampa e gli annunci, anche nel caso della newsletter è necessario sacrificare gli elementi grafici accessori.
- 5) *Chat*: allo stesso tempo canale e strumento comunicativo.
- 6) *Evento*: è l'avvenimento in grado di attrarre l'attenzione dei media e del pubblico insieme; la sua capacità di attrattiva, in un ambiente sempre più affollato da risorse e iniziative simili tra loro, può fare la differenza e determinare da sola il successo del sito al quale l'evento è associato.
- 7) *Sponsorizzazione*: è una tecnica che non presenta grandi differenze rispetto a quanto avviene off line: i principi base dovrebbero essere gli stessi. La sponsorship permette di incorporare un messaggio nel contesto più adatto, stabilendo una relazione tra il contenuto dell'editore ed il marchio dell'azienda. Obiettivi di una sponsorizzazione possono essere, in primo luogo, l'affermazione della *brand awareness* e la generazione di traffico sul sito dell'inserzionista, magari attraverso

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

---

### *12.11. La comunicazione on-line*

un'azione di *co-branding*. La sponsorizzazione può presentare diversi gradi di intensità: si può decidere di veder campeggiare il proprio marchio sull'intero sito o soltanto in alcune sezioni. Questo permette di selezionare le aree tematiche più attinenti con ciò che si vuole promuovere. L'efficacia di una sponsorship è dovuta infatti non solo al traffico generato dal sito «ospite», ma anche dall'effettiva corrispondenza tra i contenuti editoriali e la comunicazione commerciale. La sponsorizzazione di un sito web, soprattutto se ad alta frequentazione, può rivelarsi un'operazione complessa e molto costosa.

- 8) *Viral Marketing*: con questa espressione si intende il classico passaparola su Internet. Gli elementi essenziali del Viral Marketing sono: 1) bassa dispersione dei contatti; 2) elevata interazione grazie alla possibilità di inserire form di iscrizione, numeri di *recall* automatico, jump link per accesso al web site, couponing; 3) elevata personalizzazione del contenuto dell'offerta; 4) forte predisposizione all'acquisto da parte degli utenti che hanno espressamente richiesto di ricevere offerte puramente commerciali relative a determinati prodotti/servizi.

#### **Strumenti di comunicazione on line:**

- 1) *Banner*: sono uno degli strumenti di *on line advertising* più utilizzati. Posizionati in alto o di lato nella pagina, di dimensioni diverse, dinamici o statici, hanno il compito di invogliare il navigatore a cliccare sopra per raggiungere un nuovo sito. Una campagna banner, oltre a prevedere la giusta modalità, dimensione e piazzamento dei banner deve basarsi soprattutto su un'attenta scelta dei siti su cui posizionarli. Questo richiede una definizione precisa del target di riferimento e delle sue «abitudini» sul web, che permetterà il posizionamento dei banner in siti attinenti al prodotto dell'azienda inserzionista o attinenti a beni complementari o strettamente correlati al prodotto del sito promosso oppure in siti informativi di settore. Una realtà però molto diffusa sul web è anche l'inserimento di banner in circuiti gratuiti; i siti che vogliono partecipare ad un circuito gratuito devono mettere a disposizione uno spazio per l'esposizione del banner altrui, questo implica l'inserimento del proprio banner in un meccanismo di rotazione secondo un rapporto predefinito. I circuiti e gli scambi banner sono i mezzi più diffusi di pubblicità on line.
- 2) *Advertisorial*: è una forma pubblicitaria che prevede un mix tra contenuto editoriale spesso focalizzato su argomenti di nicchia e arricchito da caratteristiche interattive e la presenza di uno sponsor. Trae le sue origini off line dal publiredazionale e dalla sponsorship, può assumere la forma di magazine per prolungare l'effetto e la durata dell'iniziativa.
- 3) *Interstitial*: è uno spot pubblicitario che appare solo per la durata del caricamento della pagina. Risulta particolarmente efficace per il *mind share* (la capacità del visitatore di ricordare un marchio, un prodotto o un messaggio) ma tende ad essere «pesante», e per questo può rallentare il caricamento ed infastidire l'utente.
- 4) *Sister window*: è una finestra che appare solo dopo che il banner è stato visualizzato. Ha la funzione di completare il banner, ad esempio può dare una «conclusione» all'attesa che il banner ha creato precedentemente. In questo caso viene sfruttato l'effetto sorpresa.

- 5) *Rich media*: è questa, un'espressione che sintetizza quelle forme di pubblicità on line o produzioni web che ricorrono a elementi multimediali e ad alto tasso di interattività, in antitesi rispetto ai banner statici; la loro visualizzazione richiede che il browser sia dotato dei necessari *plug-in* (altrimenti scaricabili dai siti dei produttori). Ne fanno parte di diritto gli *audio banner* e i *video banner*: Audio, video e altri effetti mirano ad arricchire l'esperienza on line dell'utente, con il chiaro obiettivo di incrementare il *click through rate*. Questo genere di banner si rivela particolarmente indicato per aziende operanti nel comparto dell'intrattenimento.
- 6) *Video banner*: è un banner che contiene un video di lunghezza variabile. È uno strumento ancora relativamente poco diffuso.

**Canali di comunicazione on line:**

- 1) *Siti web*: il sito web è il luogo in cui l'azienda mostra se stessa e accoglie il pubblico: notizie sui prodotti e i servizi offerti, assistenza tecnica o post-vendita, transazioni commerciali in linea sono le principali applicazioni ad esso legate. In caso di eventi o sponsorizzazioni, è sui siti altrui che l'impresa veicola parte del proprio contenuto. È anche il luogo dove sono posizionati gran parte degli strumenti promozionali e di comunicazione ed ospitati canali di diffusione e utilizzo.
- 2) *E-mail*: è difficile individuare uno strumento che abbia contribuito alla diffusione di Internet più della posta elettronica, non a torto ritenuta da molti esperti la *killer application* del nuovo mezzo. Sotto l'aspetto strategico esprime il punto di coesione ideale tra l'azienda (rappresentata dal suo sito web) e il consumatore, raggiunto da messaggi, allegati e link che trovano riscontro nel sito stesso.
- 3) *E-mailing list*: è costituita da un gruppo di individui che si scambiano informazioni, file opinioni intorno a un argomento, inviando messaggi che vengono girati a tutti gli iscritti. Ciascuno riceve ogni singolo intervento nella propria casella di posta elettronica e ha facoltà di replicare e commentare. E-mail e e-mailing list, insieme ai newsgroup, al direct mailing, e alle riviste elettroniche (e-zine) sono tipici strumenti *below-the-web*.
- 4) *Newsgroup*: sono forum dedicati ad argomenti specifici, nei quali gli iscritti spediscono e ricevono messaggi che diventano di pubblico dominio per tutti i partecipanti al newsgroup. I newsgroup sono una delle manifestazioni più evidenti del processo con cui su Internet si formano «comunità» di individui legati da interessi comuni. L'azienda può e deve considerarli, a tutti gli effetti, canali di comunicazione con il pubblico. Il loro funzionamento è molto semplice: tutti possono partecipare inviando proprie e-mail. Il più delle volte, anzi quasi sempre, questi sono liberi, cioè non hanno un moderatore che classifica ed elimina i messaggi. I newsgroup liberi sono quindi soggetti a spam continuo. È quindi importante saper scegliere dove postare la pubblicità del proprio sito.
- 5) *E-zine*: rivista elettronica, presenta le stesse caratteristiche delle inserzioni sulla carta stampata. È importante selezionare la rivista in modo tale che le caratteristiche del pubblico di riferimento coincidano con quelle del target della campagna promozionale. Il *plus* rispetto alla versione cartacea è la possibilità di sapere con

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

---

### *12.11. La comunicazione on-line*

discreta precisione quante persone hanno effettivamente letto la rivista e visto le pagine che ospitavano l'annuncio.

- 6) *Chatline*: l'equivalente di ciò che è per la radio un microfono aperto con gli ascoltatori. I visitatori di una chat possono dialogare tra loro scrivendo in tempo reale. La chat, che può essere libera o filtrata da un moderatore, si è dimostrata uno degli strumenti più efficaci in caso di lancio di eventi sul web, soprattutto se supportati dalla presenza in linea di un *testimonial*. Accanto alla sua funzione promozionale, è corretto rilevarne anche un possibile uso, molto adatto a quei siti aziendali particolarmente *customer oriented*. Una «stanza» di dialogo, infatti, oltre che essere destinata agli incontri tra visitatori, può altresì essere dedicata al rapporto tra l'azienda e i visitatori, migliorando sensibilmente il livello delle relazioni con la clientela.
- 7) *Motori di ricerca*: insieme alla posta elettronica sono l'altra risorsa che l'utente di Internet utilizza con continuità. La loro utilità è relativa alla reperibilità: trattandosi di un canale di accesso generalmente gratuito tanto per l'utenza privata quanto per quella aziendale, i motori di ricerca sono imprescindibili nell'ambito di una campagna promozionale on line.
- 8) *Sms*: sono anche in Italia un nuovo mezzo pubblicitario. Secondo alcuni sondaggi l'invio di sms pubblicitari è ritenuto in ogni caso invasivo, poco personale e quindi inutile e detestato, tanto da non esser letto, ma immediatamente cancellato. Da altri sondaggi invece risulta che tali messaggi sono accettati solo se l'utente viene ripagato in qualche modo (traffico telefonico gratuito, un tot soldi a sms, una tantum). Il canale sms dà soprattutto l'opportunità di inviare messaggi promozionali in giorni e fasce orarie prestabilite. Per fare marketing via sms si utilizzano principalmente tre modi:
  - *messaggio con sola pubblicità richiesto dall'utente*. In questo molti utenti si registrano a tali servizi solo per guadagnare e appena ricevono un messaggio pubblicitario, senza leggerlo, lo cancellano;
  - *messaggio con sola pubblicità tipo «spamming»*. Con questo metodo si invia un messaggio a utenti che non ne hanno fatto richiesta. Il numero di cellulare si trova facilmente in newsgroup, mailing list, elenchi di cellulari on line. Questo è un metodo che facilmente può essere più redditizio o comunque ha più possibilità di essere letto in quanto l'utente non si aspetta un messaggio pubblicitario;
  - *messaggi di info, oroscopo, sport* con una frase iniziale o finale del tipo «offerto da...». Solo con questo metodo si può esser sicuri che il proprio *url* o nome sia letto perché l'utente è interessato dal messaggio ricevuto che lo leggerà tutto e anche più volte.
- 9) *Segnalazioni, recensioni e pubblicità su riviste di settore*: le riviste del settore, solitamente mensili, recensiscono raramente siti web, o meglio realizzano articoli solo per quei siti che meritano veramente. Esse contengono:
  - *Recensioni* - Tutte le riviste solitamente contengono una o più recensioni di siti web (dipende dall'argomento). La redazione del giornale sicuramente non scriverà un articolo su un sito non inerente al proprio tema o che giudica di

poca qualità. Quindi si dovrà segnalare il sito a riviste specializzate con sullo stesso argomento;

- *Segnalazioni* - La segnalazione viene quasi sempre accettata e riassunta in poche righe. Solitamente nella rivista sono predisposti degli spazi dedicati interamente alla descrizione di siti web. Il testo viene fornito dal webmaster e la redazione non fa altro che riportarlo sul magazine.

### **12.12. LA PROMOZIONE ON LINE**

Su internet la promozione delle vendite è intesa in senso più ampio e si estende a tutta una serie di attività di advertising, diffusione e supporto al sito, i cui strumenti più diffusi sono illustrati di seguito.

Le *sales promotion*, nel mondo off line, si sono dimostrate molto efficaci nel favorire la vendita. Tra i fattori che hanno contribuito ad accrescerne l'importanza ci sono l'aumento delle marche, e quindi della concorrenza tra prodotti nei punti vendita, ed il declino del rapporto costi/benefici della pubblicità.

Analogamente i siti web sono sottoposti ad una fortissima competizione, per cui diventa sempre più importante trovare il modo di attirare maggiori share di traffico. Il calo di efficacia delle diverse forme di advertising (ad esempio, il click rate è calato a percentuali intorno all'1-2%) determina la necessità di sviluppare tecniche nuove e sempre più coinvolgenti per catturare l'attenzione del potenziale consumatore.

Le promozioni in genere richiedono la registrazione dell'utente e la sua disponibilità a fornire dati personali più o meno dettagliati, consentendo di allargare il database utenti, con ovvi benefici per l'azienda.

Il target di riferimento ideale sembra comunque essere costituito da giovani di buon livello culturale e che presentano maggior interesse per forme di comunicazioni più partecipative come, appunto, le *sales promotion*.

Le principali forme di promozione on line sono:

- 1) *Sampling*. Il *sampling* consiste nella distribuzione di campioni gratuiti del proprio prodotto. La rete può servire a rendere più facile ed efficiente il meccanismo di reclutamento, la raccolta di indirizzi, la richiesta di invio dei campioni, affiancandosi o sostituendosi a meccanismi «distributivi» più classici quali il *face-to-face*, il coupon sui giornali, il numero verde. In questo campo la rete ha portato una delle innovazioni più significative nel mondo del marketing, permettendo di offrire campioni gratuiti senza passare da forme fisiche di distribuzione<sup>5</sup>. I costi di distribuzione sono prossimi allo zero, la disponibilità e la consegna sono immediati (dipende, come sempre, dall'ampiezza di banda e dalle dimensioni del file da scaricare), l'azione richiesta all'utente per ordinarli è molto semplice, tutti ingredienti di base che portano

<sup>5</sup> Si pensi, in particolare, a tutti i beni immateriali che possono essere trasferiti in forma elettronica attraverso internet, a partire dai software shareware, in versione trial o freeware, alla possibilità di ascoltare alcuni brani o di effettuarne il download in formato mp3 da siti che vendono CD.

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

---

### *12.12. La promozione on line*

grandi benefici all'efficacia delle azioni di marketing. Il web è un canale particolarmente indicato nel supporto di questo tipo di attività. Solitamente questo tipo di azioni portano al raccoglimento di dati (profilazione iniziale dell'utente) in cambio di un omaggio. L'attività di *sampling* risulta particolarmente opportuna se i prodotti o servizi offerti hanno caratteristiche tali che (magari essendo difficili da spiegare) devono essere provati per essere capiti e se chi, una volta provatolo, non riesce più a farne a meno. Per concludere si attira l'attenzione su tutta una serie di opportunità derivanti dal combinare la profilazione degli utenti e il *sampling*. Sfruttando quello che sappiamo del nostro consumatore possiamo cercare di favorire, attraverso il campione gratuito, uno stimolo all'acquisto di prodotti di fascia più alta (*upselling*) o di prodotti complementari (*cross selling*).

- 2) *Freebies.* I *freebies* non sono altro che regalini che vengono spesso distribuiti con un meccanismo molto simile al *sampling*. Mentre il sample è un campione del prodotto, i *freebies* sono piccoli omaggi, solitamente di basso valore monetario, che incrementano la rilevanza del nostro marchio. Si pensi alle calcolatrici nei fustini del detersivo, alle magliette, ai portachiavi, agli zainetti che vengono regalati alle fiere, a volte in cambio della compilazione di qualche form con i nostri dati personali. Le modalità di erogazione di questo strumento vanno in realtà studiate con cura, per evitare di regalare oggetti che, per quanto economici, costituiscono un costo per l'azienda, senza averne un ritorno. I *freebies* possono assumere anche le sembianze di software, quali screen saver e sfondi per il desktop, ovviamente sponsorizzati, che ci ricordano costantemente a quale brand dobbiamo essere fedeli, oppure di brani musicali, di immagini, o di piccole utility.
- 3) *Coupon.* I coupon danno diritto a chi li possiede di ottenere, entro un periodo limitato di tempo uno sconto nell'acquisto di un certo prodotto, oppure la consegna di un campione gratuito. Tradizionalmente sono inseriti nelle riviste, distribuiti nei punti vendita, inviati per posta ecc. Sfruttando la rete è possibile trovare una soluzione molto facile per far stampare al computer dell'utente un buono personalizzato, sfruttando i dati raccolti nei database. Se il punto vendita è virtuale, così come il coupon, le logistiche si semplificano, riducendosi ad una circolazione di informazioni pure e non di pezzi di carta. Un altro vantaggio è costituito dal fatto che, se il punto vendita è virtuale, non si debbono sostenere i costi relativi alla remunerazione del rivenditore e della società che fa da *clearing house* per l'operazione di incasso dei buoni. L'utilizzo di coupon e buoni sconto, già ampiamente diffuso in rete, si presta bene per iniziative di puro e-commerce dove può in una qualche misura incrementare le visite al negozio od al sito (*store traffic*), ma soprattutto essere usato per monitorare l'efficacia di un sito nel generare vendite o nel portare comunque risultati concreti. Il valore del coupon dovrebbe oscillare tra il 15% ed il 30% del prezzo del prodotto per ottenere *redemptions* interessanti. Il livello ottimale deve comunque essere considerato tenendo conto anche del budget a disposizione e del risultato che si vuole ottenere con la campagna promozionale.
- 4) *Azioni promozionali sul prezzo.* In quest'area rientrano azioni quali la consegna gratuita, l'offerta sul sito «prodotti civetta», prodotti *appealing* venduti sottocosto per attrarre traffico e generare quindi possibili vendite su altri prodotti, magari sfruttando

possibili *upselling* e *crosselling*. Esiste sicuramente una interessante opportunità legata all'uso dei database e della profilazione degli utenti. È infatti possibile pensare ad azioni basate su uno sconto puntuale o ad uno sconto cumulativo che varia automaticamente, per esempio, al raggiungimento di certi livelli di spesa all'interno di programmi di lunga durata. Sono operazioni che vengono gestite in automatico da appositi software e quindi possono essere realizzate in modo molto semplice, risolvendo tutta una serie di problemi di gestione. Questo si applica anche molto bene alle raccolte punti e aiuta a generare meccanismi di incentivazione incrementale che possono creare buoni livelli di fidelizzazione e di esclusività negli acquisti, che possono essere implementati sia nel business-to-consumer che nel business-to-business.

- 5) *Altri meccanismi promozionali* sono costituiti dalle raccolte punti, dai premi che prevedono una partecipazione del cliente alle spese, dalle attività per cui si ricevono dei regali o delle agevolazioni se si favorisce l'iscrizione di un nuovo membro (*member get a member*). Anche per questo tipo di attività le caratteristiche sono molto simili a quanto avviene off line. In rete, però, i vantaggi principali sono, ancora una volta, legati alla possibilità di gestire le operazioni più agevolmente, di poter offrire una maggior personalizzazione e di poter sfruttare ed arricchire i database aziendali.
- 6) *Programma di affiliazione*. Un programma di affiliazione è un modo per le aziende di creare un network di distribuzione costituito da siti che è in grado di aumentare il traffico, generare vendite, incrementare la *brand awareness*, con un costo di acquisizione di nuovi clienti contenuto. In pratica si crea un accordo con questi siti, chiamati «affiliati», che esporranno pubblicità sotto varie forme (link di testo, banner, ecc.) e in cambio riceveranno commissioni sulla base dei risultati generati. Tali commissioni possono essere sotto forma di un importo per ogni visita (*pay-per-click*), di una percentuale sulle vendite (*pay-per-sale*) o di un importo per sottoscrizione (*pay-per-lead*).

### **12.13. PREVISIONI DEL TRAFFICO WEB**

In questo paragrafo possono essere incluse le considerazioni relative alla previsione di traffico, alla scelta degli indicatori e alle motivazioni che hanno portato a tradurre i livelli stimati di traffico in vendite on line potenziali.

È anche importante poter stimare i ricavi sulla scorta dei passaggi sul web e del sistema di e-commerce. Nei modelli di business più diffusi (*sales models*) ma comunque in generale, l'elemento fondamentale da monitorare è evidentemente il traffico Web.

Gli indicatori di traffico Web più comuni sono:

- 1) *Page Impression* (pagine viste);
- 2) *Unique Visitors* (numero di utenti diversi che si collegano al sito);
- 3) *User Sessions* (numero di visite al sito);
- 4) *Page Duration* (durata media di visione di una pagina);
- 5) *Session Duration* (durata media di una visita al sito).

Una tabella da implementare prima della compilazione di quella tipica della Previsione delle Vendite potrebbe essere come quella esemplificata in Tavola 12.8, dove presentiamo un possibile cruscotto per analizzare il traffico.

## 12. Modelli di business on line e studio di fattibilità

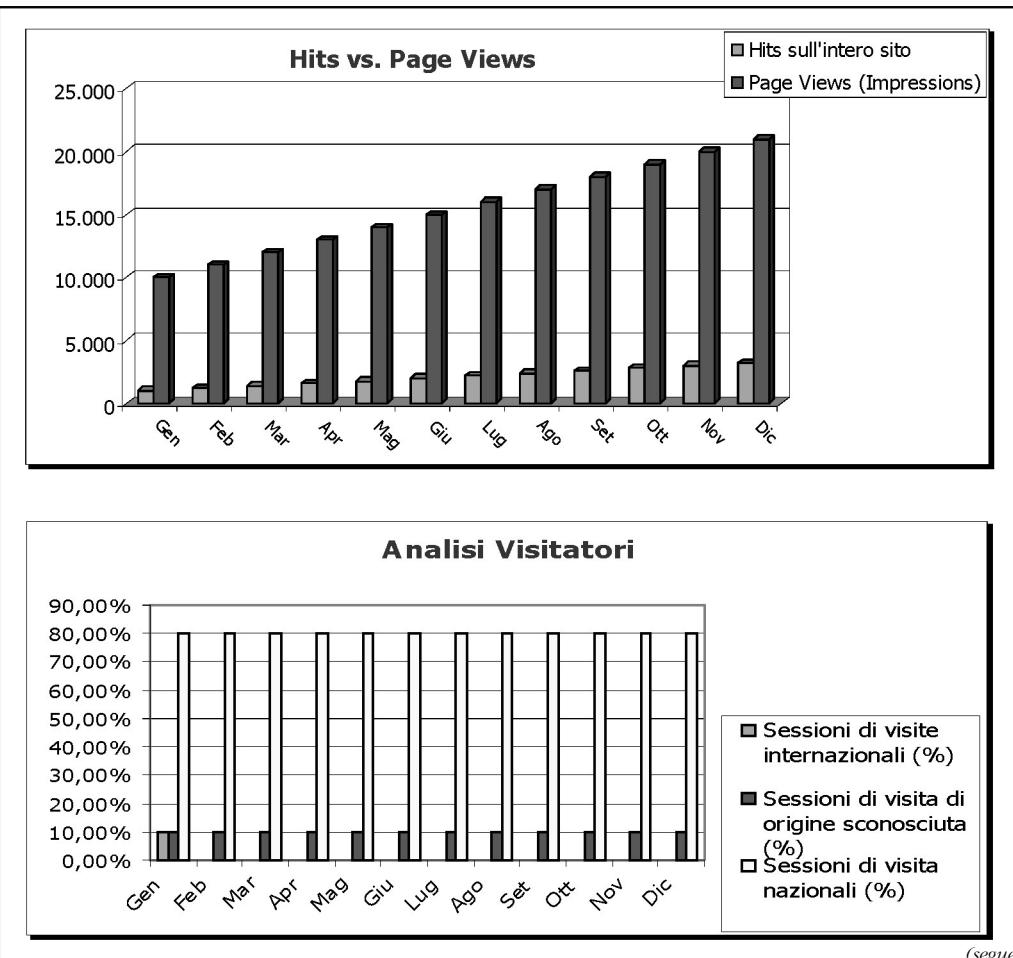
### 12.13. Previsioni del traffico web

Tavola 12.8 - Esempio Operativo di Tabella e Cruscotto Grafico per l'Analisi del Traffico Web

Anno:	Previsione Mensile Traffico Web											
	2012			2013			2014			2015		
	Mes	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	
<b>Hits</b>												
Hits totali per mese	1.000	1.200	1.400	1.600	1.800	2.000	2.200	2.400	2.600	2.800	3.000	3.200
Media giornaliera	100	120	140	160	180	200	220	240	260	280	300	320
Home Page	100	120	140	160	180	200	220	240	260	280	300	320
Pagine viste	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000	15.000	16.000	17.000	18.000	19.000	20.000	21.000
Media giornaliera	100	115	120	125	130	135	140	145	150	155	160	165
Ocumenti visti	1.000	1.100	1.200	1.300	1.400	1.500	1.600	1.700	1.800	1.900	2.000	2.100
<b>Strettoni di Visita</b>												
Media giornaliera	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Lunghezza media di una sessione (min)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Sessione di visite interattive (%)	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Sessione di visite di origine sconosciuta (%)	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Sessione di visita nazionale (%)	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
<b>Visitatori</b>												
Visitatori unici	1.000	1.200	1.400	1.600	1.800	2.000	2.200	2.400	2.600	2.800	3.000	3.200
Visitatori per una volta	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32
Visitatori per più di 1 volta	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130
<b>Contatti utili</b>												
Mail ricevute	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Telefonate	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Altri												
<b>Ind. dei Clienti</b>												
E-commerce	1.000	1.200	1.400	1.600	1.800	2.000	2.200	2.400	2.600	2.800	3.000	3.200
N. ordini ricevuti	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Ricerca di traffico	3.000.000	3.400.000	3.800.000	4.200.000	4.600.000	5.000.000	5.400.000	5.800.000	6.200.000	6.600.000	7.000.000	7.400.000

(segue)

(continua: Tavola 12.8)

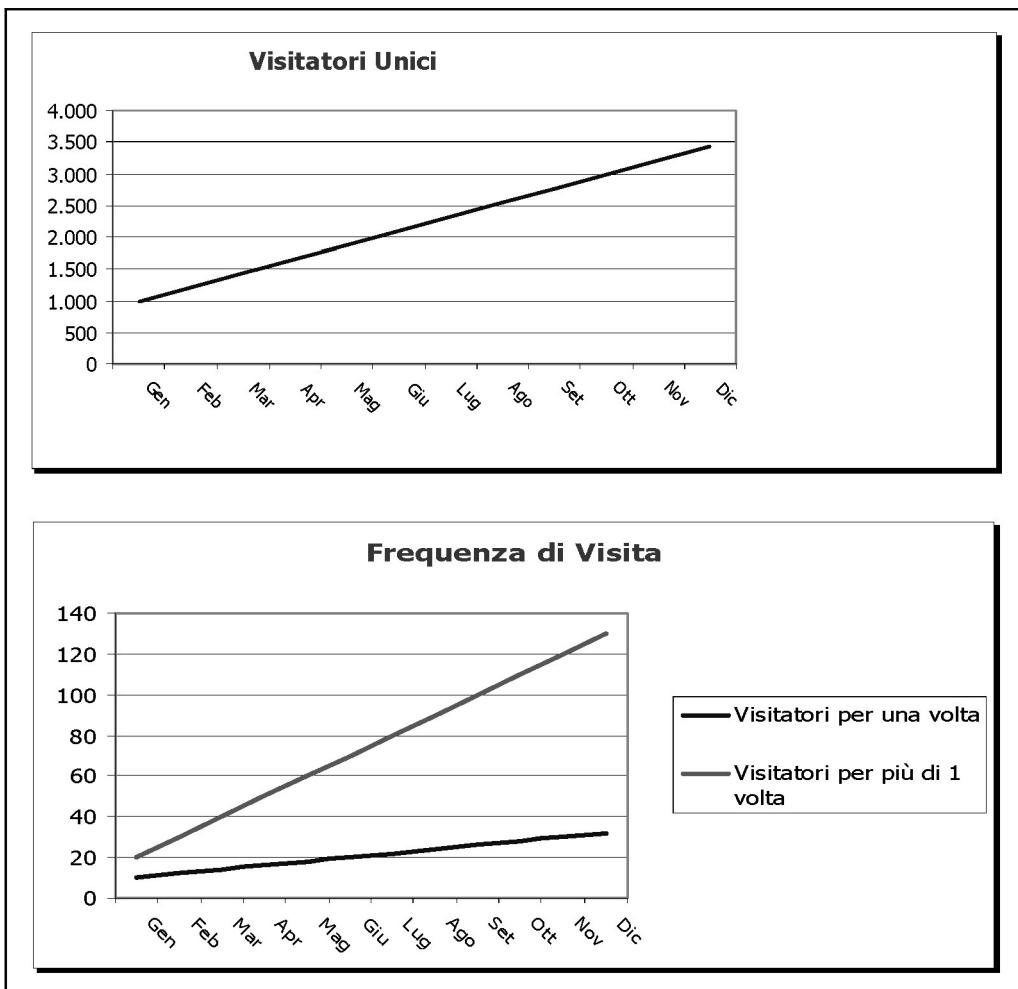


(segue)

## 12. Modelli di business on line e studio di fattibilità

### 12.13. Previsioni del traffico web

(continua: Tavola 12.8)



In alternativa, l'analista del business plan, di concerto con l'esperto di Web Marketing, potrà compilare anche alcune tabelle più sintetiche, come quelle descritte nella Tavola 12.9.

Tavola 12.9 - Esempio di Tabella Semplificata per l'Analisi del Traffico Web

Previsione	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Traffico Web															
Pagine viste	10.000	25.000	25.000	30.000	35.000	40.000	40.000	35.000	40.000	50.000	50.000	50.000	430.000	500.000	550.000
Numero utenti diversi	3.000	4.000	5.000	6.000	6.000	6.000	6.000	5.000	5.000	5.000	5.000	7.500	63.500	70.000	80.000
Numero visite al sito	5.500	6.000	7.000	7.000	8.000	9.000	10.000	5.000	7.000	11.000	12.000	12.500	100.000	110.000	120.000
Durata media visione pagina	2	2	2	4	4	4	4	5	6	7	8	8	4,7	5	7
Durata media visione sito	20	20	20	20	25	25	27	35	40	45	45	46	31	35	40
Altro															

**12.14. PREVISIONI DELLE VENDITE INTERNET**

Questa è una sezione che permette di evidenziare gli aspetti principali delle tabelle previsionali delle vendite e dei grafici relativi che seguono.

Quale quantità del nostro prodotto saremo in grado di collocare sul mercato il primo anno? E gli anni successivi? Siamo in grado di tenere in magazzino stock di prodotto per soddisfare picchi di domanda? Abbiamo le risorse finanziarie per finanziare tali scorte? Le nostre vendite varieranno stagionalmente o saranno costanti tutto l'anno?

Quali sono i nostri clienti critici (quelli che assorbono una buona parte della nostra produzione?).

Quale livello di vendite si sta proiettando? Qual è il tasso di crescita atteso?

Quali sono le più importanti componenti della performance prevista? Perché?

Come si collegano le previsioni alle analisi di mercato, alla segmentazione, alla scelta dei target e alla strategia di marketing?

Le previsioni di vendita sono attendibili? Perché?

Quali eventi potrebbero assicurare il pieno raggiungimento del livello di vendite ipotizzato?

Quali minacce potrebbero inficiare le previsioni? Questi rischi come potrebbero essere minimizzati?

Queste sono solo alcune delle domande che dobbiamo porci quando fissiamo gli obiettivi e le previsioni di vendita.

In particolare, la tabella seguente consente di descrivere l'andamento delle vendite direttamente imputabili ai prodotti-servizi, distinti per mesi, relativamente al primo anno di attività.

I dati relativi al totale del primo anno scaturiscono direttamente dalle precedenti analisi e sono alla base della previsione articolata delle vendite per ogni singolo mese (Tavola 12.10).

**Tavola 12.10 - Esempio di Tabella per la previsione delle vendite nel business on line**

Prodotti	Visitatori al mese	Perc. Media Acquirenti	Ordini al mese	Prezzo medio	Vendite online dirette	Visitatori al mese da altri siti	Perc. Ordini al mese Acquirenti	Vendite online indirette	Totale Vendite online	Vendite off-line	Anno 1	
Prodotto 1	100.000	7%	7.000	60	420.000	25.000	5% 1.250	75.000	495.000	7.500	502.500	
Prodotto 2	100.000	5%	5.000	75	375.000	25.000	3% 750	56.250	431.250	5.500	436.750	
Prodotto 3	100.000	8%	8.000	22	176.000	25.000	6% 1.500	33.000	209.000	5.000	214.000	
Prodotto 4	100.000	5%	5.000	10	50.000	25.000	3% 750	7.500	57.500	5.000	62.500	
<b>Totale</b>	<b>400.000</b>		<b>25.000</b>	<b>42</b>	<b>1.021.000</b>	<b>100.000</b>		<b>4.250</b>	<b>171.750</b>	<b>1.192.750</b>	<b>23.000</b>	<b>1.215.750</b>

**12.15. BUDGET E SPESE DEL WEB**

Si tratta di una delle parti di più complessa compilazione per l'analista del business plan che dovrà collaborare in modo molto stretto con lo specialista web.

Si riportano di seguito e con qualche dettaglio tecnico le principali voci di costo da stimare.

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

---

### *12.15. Budget e spese del web*

In linea generale è possibile distinguere fra **spese di Web Publishing** e **spese di Web Marketing** in senso stretto. Le prime comprendono tutte le operazioni necessarie alla pubblicazione delle pagine Web. Esse includono la grafica, la programmazione in linguaggio html (con l'aggiunta eventuale di applicazioni in Java o di tutti gli applet del caso), il design del sito e la sua cosiddetta «ingegnerizzazione».

*Per spese di Web Marketing intendiamo le spese per le operazioni necessarie alla promozione del sito, allo sviluppo del traffico e delle vendite, al raccordo con le altre forme di direct marketing e di pubblicità.*

#### **Principali spese di Web Publishing**

##### *Grafica*

Nella maggior parte dei casi, il Web Publishing è affidato in outsourcing e con esso, quindi, la grafica; ciò risponde bene all'esigenza, per i responsabili del Web business plan, di concentrarsi sulle strategie e sui contenuti, senza dispersione inutile di energie. Spesso, inoltre, assume anche una certa convenienza economica. Qualora, invece, l'azienda disponga di un reparto grafico al proprio interno, può essere il caso di approfittarne, osservando però una regola semplice e cruciale: non dare per scontato che una comprovata abilità grafica su altri media dia analoghi risultati in rete (nella migliore delle ipotesi, sarebbe corretto affiancare le risorse interne a specialisti in grado di riconvertire il know-how per il nuovo mezzo).

##### *Editing*

La realizzazione delle pagine Web viene oggi affrontata con programmi di editing sempre più diffusi ed economici, che rendono la costruzione del sito agevole anche per i meno esperti. La conoscenza del loro funzionamento è indubbiamente utile; tuttavia, può essere sufficiente a strutturare il sito ma non a sopperire a eventuali esigenze grafiche. Per tale ragione, le due operazioni vengono solitamente svolte dai medesimi operatori.

##### *Design e ingegnerizzazione*

Per quanto il design sia parzialmente relativo alla fase precedente, spesso gli obiettivi di marketing affidati al sito possono imporre un livello di performance che il solo linguaggio html non è in grado di garantire. Ciò accade nel caso di meccanismi adatti alle transazioni commerciali in linea ma, soprattutto, per tutte le applicazioni che richiedono che la struttura del sito sia interfacciata con un database.

In questo senso si parla di ingegnerizzazione. Applicazioni di questo genere riguardano zone del sito accessibili solo con username e password, meccanismi di registrazione a mezzo di moduli elettronici e altro.

##### *Allocazione Sito Web*

Una volta pubblicato il sito, esso deve essere accolto all'interno di un server che, a sua volta regolato da un router, è collegato a una linea per l'erogazione dei contenuti nel world wide web.

Le forme di ospitalità del sito sono le seguenti:

##### a) Hosting

È prassi molto diffusa tra le aziende quella di rivolgersi a un ISP che accoglierà il sito su uno dei propri server collegati a Internet e lo metterà in rete. I costi di questa operazione, decisamente inferiori alla soluzione di housing (si veda oltre), sono

soltamente calcolati o sulla base dell'ingombro (in MB) del sito, o sul traffico da esso generato sulla linea dell'ISP, o su una combinazione dei due parametri. Nel caso di soluzione in Hosting, è bene accertarsi in anticipo della possibilità per l'azienda di provvedere essa stessa a eventuali aggiornamenti o variazioni delle pagine attraverso un collegamento remoto e dell'ampiezza di banda garantita dal provider al proprio sito, in modo da poterla monitorare ed eventualmente variare. La conoscenza di questo parametro, in fase di budget, è cruciale per operare un'analisi costi-benefici rispetto a un'eventuale soluzione in housing.

b) **Housing**

Rispetto all'Hosting, l'azienda cliente consegna all'ISP un proprio server in modo che esso venga collegato a un router (che regola e gestisce l'uscita del sito nel world wide web) - di proprietà dell'azienda o affittato dall'ISP - e a una linea di una certa ampiezza di banda. Rispetto alla soluzione precedente, l'azienda si accolla costi di hardware e software relativi al server (una tantum) e costi annuali di linea, basati sulla sua ampiezza. In compenso, è certa di poter dialogare con la propria macchina in modalità remota e mantiene la garanzia sull'ampiezza di banda contrattualizzata, oltre che il totale controllo dei contenuti. Scegliendo l'housing ci sarà bisogno anche dell'HW (Server) che non viene direttamente fornito dall'ISP.

Le prestazioni del server dipenderanno dal volume di traffico che dovrà supportare e dalle funzionalità incluse.

Altri costi sono legati al Firewall, che è il Muro di protezione posto tra il server che ospita il sito e il database interno o la Intranet. Questo sistema SW impedisce agli hacker di accedere ai dati non pubblici.

Sia il costo dell'hardware per il server che il costo del sistema firewall sono indispensabili solo nel caso in cui si scelga l'housing, mentre vengono solitamente comprese nel servizio di hosting.

c) **Soluzione «in house»**

Rispetto all'housing, l'azienda tiene in casa il proprio server e acquista dal «carrier telefonico» una linea di una data ampiezza di banda, regolando ed erogando il sito dalla propria sede. Aumentano i costi di connessione (poiché al costo della linea di cui sopra, da affittare comunque, si aggiunge la spesa della linea dedicata) e di gestione (l'azienda, quindi, deve poter contare su personale specializzato). È una soluzione completamente integrata ma assai complessa, raccomandabile ad aziende di medie-grandi dimensioni.

*Altre voci:*

*Registrazione (Submission).*

Per i servizi di registrazione a pagamento, i prezzi variano a seconda del tipo di dominio (ogni *registration authority* nazionale decide le proprie tariffe) e del servizio offerto (presenza di una *Courtesy Page*, la possibilità di gestire direttamente i propri domini, ecc.).

Scegliere la soluzione free per un sito di e-commerce è controproducente perché denota scarsa affidabilità. Di solito questi servizi sono utilizzati da chi vuole pubblicare delle pagine Web personali senza scopo di lucro. In cambio del servizio si ospitano banner.

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

---

### *12.15. Budget e spese del web*

Esistono dei siti che offrono i servizi gratuiti di registrazione ai primi 7-10 o 30 motori di ricerca. In questi casi la registrazione è automatica: un SW si collega alle pagine di registrazione dei principali motori e comunica l'indirizzo del vostro sito.

La registrazione automatica non è però accurata come quella manuale, in cui le pagine html sono ottimizzate per ottenere un miglior piazzamento nei risultati di ciascun motore. Se si prevede che una buona percentuale del traffico del sito deriverà dai motori, è opportuno scegliere un servizio a pagamento.

#### *Sviluppo*

I servizi di Web Sites Building gratuiti (altrimenti detti pacchetti *shop-in-a-box*) comprendono un pò tutte le funzionalità necessarie ad un sito di e-commerce (gestione database, pagamenti, back-office) e sono adatti all'azienda che non può o non vuole supportare un certo livello d'investimento.

Questi servizi si fanno pagare l'aggiornamento con una percentuale sulle vendite che può andare dal 3% al 25% a seconda della quantità di articoli messi a disposizione. In alcuni casi è previsto anche un costo per l'attivazione del servizio.

#### *Aggiornamento*

Il costo è molto variabile, a seconda della qualità del sito e dei servizi compresi (aggiornamento, pagine dinamiche, animazioni e interattività) ma, naturalmente, più si spende, migliore sarà la qualità del sito e maggiore il numero dei visitatori.

#### *Registrazione del dominio*

La registrazione del dominio «.it» rientra nelle normali pratiche affidate agli ISP e, nell'ambito di un servizio più completo fornito al cliente, è solitamente gratuita.

## **Principali spese di Web Marketing**

### *Merchant System*

Per gestire i pagamenti c'è bisogno di un SW (il Merchant system) che svolga le funzioni di *carrello elettronico*. Questo software si interfaccia con i sistemi di pagamento concordati con la banca (*Payment Gateway*) per completare la transazione con la verifica dei dati dell'utente (per la carta di credito) e l'addebito sul conto del cliente: l'attivazione del servizio di Payment Gateway è gratuita; successivamente si paga una percentuale sulle transazioni che può andare dall'1% al 4%. In alcune soluzioni anche il Merchant system è incluso nell'offerta di Payment Gateway dell'ISP.

#### *Ranking*

I migliori servizi di indicizzazione non si pagano *una tantum* ma con una tariffa mensile o annuale, perché la stessa azienda che realizza il sito (o un'azienda specializzata nella promozione) è incaricata di monitorare e migliorare costantemente la posizione raggiunta nel ranking. Solo se si sceglie l'opzione gratuita o a costo basso si avrà bisogno di un SW per verificare internamente il ranking del sito.

#### *Promozione*

##### *— Newsletter*

Offrire una newsletter crea una forte affiliazione tra l'azienda e chi riceve le news. Oltre al software bisogna però pensare a chi la redigerà: nella soluzione ottimale i contenuti sono prodotti dall'azienda stessa, altrimenti bisogna girare quest'attività ad un'azienda specializzata (che può essere anche la stessa che ha realizzato il sito).

**— Campagna di Banner**

La soluzione gratuita è il Banner exchange come accennato (Network di siti che si scambiano i banner). Incide sui costi anche il livello di targetizzazione dello spazio in cui compaiono i banner. Inoltre, la campagna va rinnovata ogni anno.

**Sponsorizzazioni**

Promuovere il proprio sito sponsorizzando sezioni di siti o pubblicazioni (come newsletter, mailing list) è uno strumento di marketing molto efficace (perché solitamente l'utenza è altamente targetizzata) e ha un costo ridotto rispetto ad una campagna di banner.

**— Viral Marketing**

È l'insieme delle tecniche di marketing finalizzate a produrre un effetto passaparola: partecipare ai forum, newsgroup e mailing-list, incoraggiare i visitatori a segnalare il sito agli amici, ecc.

Per una campagna di Viral Marketing si può anche non spendere nulla: basta avere un po' di pazienza e costanza. Esistono però dei software che agevolano questa attività: il prezzo varia a seconda del numero di utenti che si vuole raggiungere.

**— E-mail Marketing**

Per una campagna di e-mail marketing di solito, oltre ad acquistare il software, ci si rivolge anche ad un'agenzia specializzata per ricavare delle liste di indirizzi targetizzati di persone che accondiscendono a ricevere messaggi pubblicitari (le cosiddette *opt-in-list*). Le *opt-in-list* sono liste di persone che hanno accettato di comunicare i propri dati personali (come l'e-mail) per ricevere materiale pubblicitario. Scrivere a questi indirizzi non è dunque considerato come spam.

**CRM (Customer Relationship Management)****Log Analyzer**

Un buon log analyzer (software che automatizza l'analisi del LOG file - tracce digitali che i visitatori lasciano sul server - e permette di sapere il numero dei visitatori, la loro provenienza, le pagine più visitate, ecc.) è indispensabile per conoscere le caratteristiche del proprio target e per migliorare costantemente la qualità del proprio sito. Questi dati vengono forniti anche dai feedback dei clienti (principalmente via e-mail).

**Gestione e-mail (SW)**

Quando il numero di e-mail (per ordini, informazioni, lamentele, ecc.) che si ricevono dai clienti diventerà molto alto, un software per differenziarle, organizzarle e rispondere alle richieste più frequenti potrebbe essere di grande aiuto.

**Marchi di Certificazione**

I prezzi variano a seconda del tipo di *signal of trust* (si chiamano così i cosiddetti «bollini» di certificazione che attestano l'affidabilità del sito, garantendo l'identità dell'azienda, il rispetto della privacy o la sicurezza delle transazioni) e spesso anche a seconda dei profitti dell'azienda (più l'azienda guadagna, più si paga il marchio). I «bollini» free non necessariamente hanno un valore minore di quelli a pagamento: spesso vengono proposti gratuitamente solo in una prima fase per permettere il diffondersi del servizio di certificazione che (come una tecnologia) acquista valore con il crescere degli utilizzatori.

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

---

### *12.15. Budget e spese del web*

#### *Assistenza On line (SW)*

Le soluzioni gratuite in realtà indicano i SW freeware per installare una chat sul proprio sito. Le offerte più costose invece riguardano i SW ad alta personalizzazione i quali si rivolgono in particolare alle grandi aziende, per consentire loro di non rinunciare ad un rapporto diretto con il cliente (un pò come i call center).

#### *One To One Marketing*

##### *— Database (Sw)*

Il SW per il database può essere anche «affittato» presso un ASP (Application Service Provider) a costi più ridotti (una percentuale sulle transazioni oppure una quota mensile). L'ASP può offrire molti altri servizi quali sistemi di back-office, SW per la personalizzazione, sistemi di sicurezza, ecc.. Alcune soluzioni di hosting comprendono anche l'intera gestione del DB.

##### *— Database (Gestione)*

Per una gestione più accurata del proprio database si può scegliere di incorporare in azienda del personale specializzato oppure affidarsi a collaboratori esterni: tutto dipende dal volume di dati da gestire e dal livello di accuratezza richiesto.

##### *— CRM (SW)*

I software per la CRM comprendono funzionalità tra le più varie: aiutano a differenziare i clienti per proporre loro un'offerta personalizzata e solitamente dialogano con il database. La differenza di prezzo è dovuta al tipo di funzionalità incluse (dalla semplice gestione del database a tecniche di *datamining* per gestire un grosso volume di dati, alle funzionalità automatizzate di gestione della comunicazione con i clienti).

##### *— Personalizzazione (SW)*

Questo tipo di SW molto avanzato permette di personalizzare le pagine per rispondere alle esigenze di ogni visitatore. Dati i costi generalmente molto elevati è adatto alle grandi aziende che vogliono costruire un rapporto speciale con ognuno dei tantissimi visitatori del loro sito. Un'azienda di minori dimensioni può ottenere lo stesso risultato curando le relazioni via e-mail con i clienti. Il prezzo varia a seconda del livello di personalizzazione permesso e delle diverse funzionalità comprese (dal nome del cliente immesso automaticamente nell'e-mail all'organizzazione dei contenuti delle pagine Web).

##### *— Affiliate Program*

Sono programmi di affiliazione in cui il promoter paga una percentuale per ogni vendita generata dai siti che ospitano un link verso di lui. Per partecipare come affiliato basta iscriversi gratuitamente. Avviare un *affiliate program* è una buona soluzione per promuovere le vendite del proprio on line store. Affinché sia efficace bisogna però remunerare i siti che partecipano con una percentuale sulle vendite generate (di solito attorno al 5%). Le piccole aziende, almeno durante la fase iniziale di avvio dell'attività di e-commerce, possono farne anche a meno.

In particolare, è possibile analizzare con maggiore cura alcune attività come quelle, ad esempio del mailing. Proponiamo, pertanto di seguito, un modello relativamente semplice di calcolo della convenienza di una campagna di e-mailing (Tavola 12.11).

I dati richiesti dal modello sono il numero di e-mail inviate, il numero di ordini ottenuti, i

costi e i prezzi. Il sistema calcola quindi il tasso di risposta e il ROI di ciascuna campagna. In particolare, il costo dell'e-mailing è il costo globale per migliaia più i costi fissi del mailing. Il ROI è determinato dividendo gli incassi netti attesi dal progetto per il costo dell'e-mailing.

Tavola 12.11 - Esempio di Modello per la Stima della Redditività dell'e-mailing

### Redditività Campagne di E-Mailing

Promotion:

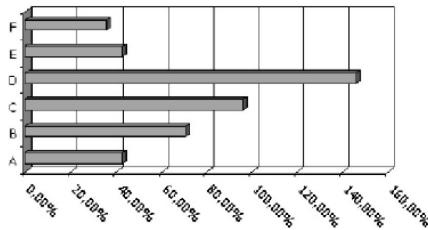
Data:

	A	B	C	D	E	F
Numero di E-Mails inviate	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Numero di ordini ricevuti	1.000	2.000	2.500	3.000	1.000	500
Tasso di risposta	10,000%	20,000%	25,000%	30,000%	10,000%	5,000%
Prezzo di vendita	50	60	70	90	50	50
Altri incassi (diritti, posta, ecc.)	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Prezzo del prodotto	60	70	80	100	60	60
Costi variabili						
Costo del Prodotto/Servizio	10	10	10	10	10	10
Costi di spedizione (per unità)	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Spese di imballaggio (per unità)	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Spese di spedizione (per unità)	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Costi fissi (per l'intera campagna)						
Costi Creative	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Altri costi fissi	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Totali Costi Fissi	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Costi variabili per unità/ordine	40	40	40	40	40	40
Margine di contribuzione per ordine	20	30	40	60	20	20
Numeri di ordini per break-even	100,00	66,67	50,00	33,33	100,00	100,00
Ricavi	60000	140000	200000	300000	60000	30000
Margine di Contribuzione	20000	60000	100000	180000	20000	10000
Ricavi Netti	17900	57900	97900	177900	17900	7900
ROI del Mailing	42,62%	70,61%	95,90%	145,02%	42,62%	35,91%

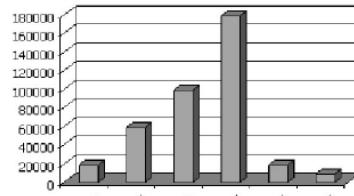
Descrizione delle offerte

- A
- B
- C
- D
- E
- F

ROI del Mailing



Ricavi Netti



Infine, sarà possibile raccogliere tutte le informazioni in modo sintetico, con un confronto, se ritenuto utile, con le aziende del settore, impiegando alcune tabelle sinottiche come quelle previste nella Tavola 12.12.

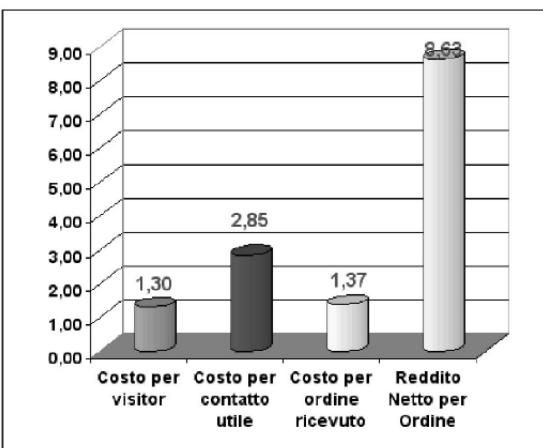
## 12. Modelli di business on line e studio di fattibilità

### 12.15. Budget e spese del web

Tavola 12.12 - Tabelle riassuntive di analisi del budget del Web Marketing e Publishing

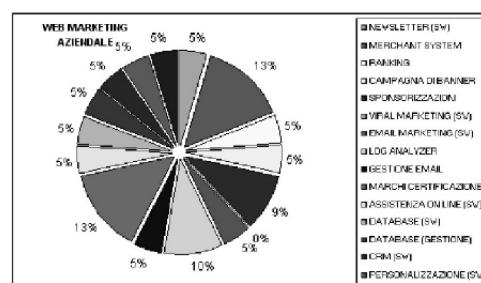
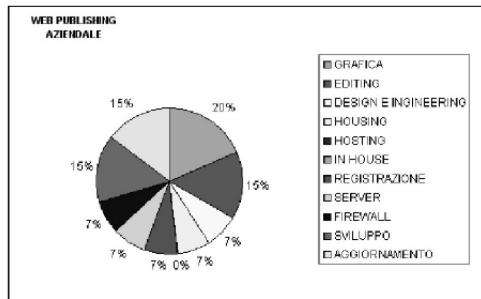
**Tabella Sintetica Web Effectiveness**

BUDGET RISORSE	
Spesa annuale Web Publishing	13500
Spesa annuale Web Marketing	21000
TOTALE SPESE	
	34500
TRAFFICO GENERATO	
Hits	25.200
Pagine viste	186.000
Sessioni di Visita	12.000
Visitatori	26.520
Contatti generati	12.120
N. ordini ricevuti	25.200
COSTI UNITARI	
Costo per visitatore	1,30
Costo per contatto utile	2,85
Costo per ordine ricevuto	1,37
E-COMMERCE	
Prezzi medi praticati	10
Revenue da transazioni	58.640.000
Reddito Netto per Ordine	8,63
Rendimento Netto % per Ordine	6,30



**Budget Generale Web Marketing**

	SPESA AZIENDALE	SPESA MEDIA DI SETTORE	CONFRONTO SETTORIALE (%)
WEB PUBLISHING AZIENDALE	Anno 1	Anno 1	Anno 1
GRAFICA	2500	2250	10%
EDITING	2000	1800	10%
DESIGN E INGEGNERIA	1000	900	10%
HOUSING	1000	1500	-50%
HOSTING			
IN HOUSE			
REGISTRAZIONE	1000	900	10%
SERVER	1000	900	10%
FIREWALL	1000	900	10%
Sviluppo	2000	1800	10%
AGGIORNAMENTO	2000	1800	10%
<b>SUBTOTALE</b>	<b>13500</b>	<b>12750</b>	<b>6%</b>
WEB MARKETING AZIENDALE	Anno 1	Anno 1	Anno 1
NEWSLETTER (SW)	1000	1000	0%
MERCHANT SYSTEM	3000	3000	0%
RANKING	1000	1000	0%
CAMPAGNA DI BANNER	1000	1000	0%
SPONSORIZZAZIONI	2000	2000	0%
VIRAL MARKETING (SW)	1000	1000	0%
EMAIL MARKETING (SW)	1000	1000	0%
LOG ANALYZER	2000	2000	0%
GESTIONE EMAIL	1000	1000	0%
MARCHI CERTIFICAZIONE	3000	3000	0%
ASSISTENZA ON LINE (SW)	1000	1000	0%
DATABASE (SW)	1000	1000	0%
DATABASE (GESTIONE)	1000	1000	0%
CRM (SW)	1000	1000	0%
PERSONALIZZAZIONE (SW)	1000	1000	0%
AFFILIATE PROGRAM	1000	1000	0%
<b>SUBTOTALE</b>	<b>21000</b>	<b>21000</b>	<b>0%</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>34500</b>	<b>33750</b>	<b>2%</b>



## **Modelli di business on line e studio di fattibilità 12.**

*Fattibilità organizzativa, implementazione del piano, organizzazione 12.16.*

Presentiamo, infine, una breve esemplificazione del calcolo ricavi e di alcuni costi caratteristici descritti (Tavola 12.13).

**Tavola 12.13 - Processo elementare di Budget di Web Marketing e Web Publishing**

Costi di presenza sul Web (in euro)

Budget previsto:

- primo anno = 25.000 euro
- secondo anno = 20.000 euro
- Totale investimento = 45.000 euro

Costi e investimenti primo anno:

- Progettazione e realizzazione sito web e-commerce: 15.000 euro
- Noleggio spazio web e dominio: 2.000 euro
- Pubblicità e campagne banner: 6.500 euro
- Attività di formazione: 1.500 euro

Costi e investimenti secondo anno:

- Gestione e manutenzione sito web e-commerce: 7.500 euro
- Noleggio spazio web e dominio: 2.500 euro
- Pubblicità e campagne banner: 8.000 euro
- Attività di formazione: 2.000 euro

Ricavi da presenza sul Web

- Visitatori al giorno: 100
- Ordini al giorno: 10**
- Percentuale ordini: 10%
- Links da altri siti (collegamenti): 50
- Visitatori al mese da altri siti: 150/mese
- Ordini al mese da altri siti: 2% di 150 visite: 3
- Valore ordine medio: euro 500
- Ricavi mensili dalle vendite: n. ordini globali (303) \* euro 500 = circa 150.000 euro

### **12.16. FATTIBILITÀ ORGANIZZATIVA, IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO, ORGANIZZAZIONE**

Questa parte del Web Business Plan sintetizza le considerazioni in ordine allo sviluppo del cosiddetto *front end*, *back end* e al reperimento delle risorse e delle attrezzature tecniche.

In particolare, il *front end* è l'aspetto esteriore, visibile, del sito web, la grafica, il design,

## **12. Modelli di business on line e studio di fattibilità**

---

### *12.16. Fattibilità organizzativa, implementazione del piano, organizzazione*

l'interfaccia utente. Questo è un task molto importante, che conferisce coerenza alla strategia assunta.

Aspetti connessi sono il peso massimo per pagina (KB), le animazioni e applets, i corner per il download di file e informazioni, ecc.

Potrebbe essere utile per la compilazione di questo passo riprendere la Tabella di Analisi dei Siti Web per riacquisire cognizione delle scelte da effettuare in relazione alla concorrenza.

Il discorso del *back end* è legato al raccordo degli obiettivi Web con la tecnologia necessaria a far funzionare compiutamente il sito.

Si possono descrivere le varie parti del website, la struttura, l'esistenza di newsletter, la pagina di amministrazione, il database di registrazione, la pagina dei contatti, ecc.

L'infrastruttura del *back end* deve essere adeguatamente supportata dal Web hosting provider prescelto.

In questa sede potrebbe essere utile sintetizzare molto semplicemente i differenti linguaggi di programmazione utilizzati o i programmi di design HTML (FrontPage, DREAMWEAVER, ColdFusion, ASP or PERL).

Specifico menzione, in caso di e-commerce è la descrizione del sistema di pagamento elettronico impiegato.

Nel redigere questo paragrafo si possono anche brevemente sintetizzare le informazioni legate al tempo di sviluppo del sito web, alle persone che saranno impiegate stabilmente o part-time nelle varie attività connesse alla gestione, alla natura del supporto logistico e tecnologico necessario.

È essenziale elencare tutte le performance che si intendono ottenere dal sito web; quindi occorre consultare personale tecnico che possa spiegare come sia possibile tradurre le istanze in specifiche strutturali e operative.

È anche importante rendersi conto del tempo necessario per realizzare l'iniziativa e stabilire cosa sia assolutamente necessario per la prima fase di avvio del sito, e quindi schedulare le successive prestazioni in una seconda o terza fase di implementazione.

---

**Estratto**

Estratto da un prodotto  
in vendita su **ShopWKI**,  
il negozio online di  
Wolters Kluwer Italia

Vai alla scheda →

---

Wolters Kluwer opera nel mercato dell'editoria  
professionale, del software, della formazione  
e dei servizi con i marchi: IPSOA, CEDAM,  
Altalex, UTET Giuridica, il fisco.

