

# UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE

FACOLTA' DI ECONOMIA  
SEDE DI PIACENZA

Corso di Laurea in ECONOMIA E COMMERCIO

EDITORIA ON-LINE: DALL'INFORMAZIONE AL COMMERCIO,  
LIMITI ATTUALI E PROSPETTIVE FUTURE.

Relatore:  
Chiar.mo Prof. Luca Delgrossi

Tesi di Laurea di  
Patrizia Martini  
matr. n°. 2302238

---

anno accademico 1997/98

# INDICE

Indice	pag.	I
Premessa	pag.	V
Capitolo 1: Il Settore Distributivo	pag.	1
1.1    Premessa	pag.	1
1.2    Come si configura il settore distributivo: le forme organizzative dei canali	pag.	1
1.2.1    La lunghezza del canale	pag.	2
1.2.1.1    Canale corto o diretto	pag.	3
1.2.1.2    Canale ad un livello di intermediazione	pag.	6
1.2.1.3    Canale a due livelli di intermediazione	pag.	10
1.2.1.4    Canale a tre livelli di intermediazione o lungo	pag.	14
1.2.2    La tecnica di vendita all'acquirente finale	pag.	15
1.2.3    Organizzazione delle relazioni tra istituti	pag.	16
1.2.3.1    Canali tradizionali	pag.	16
1.2.3.2    Canali amministrati	pag.	18
1.2.3.3    Canali contrattuali	pag.	19
1.2.3.4    Canali integrati	pag.	20
1.3    Le tecniche di vendita al dettaglio	pag.	21
1.3.1    Tipologia delle forme di vendita	pag.	21
1.3.2    Vendita in negozi con venditori	pag.	22
1.3.3    Vendita in negozi senza venditori	pag.	23
1.3.4    Vendita senza negozio	pag.	24
1.4    Le analisi economiche dei canali	pag.	26
1.4.1    Le funzioni economiche dei canali	pag.	26
1.4.1.1    La funzione di riduzione dei costi	pag.	26
1.4.1.2    La funzione di creazione degli utili	pag.	31
1.4.2    La produttività dei canali	pag.	33
1.4.2.1    Gli indicatori di prestazione	pag.	33
1.4.2.2    Le misure di prestazione	pag.	35
1.4.3    Modelli economici	pag.	35
1.4.3.1    La teoria del deposito	pag.	35

1.4.3.2	Il modello di “spostamento e speculazione”	pag. 37
1.4.3.3	La teoria dei costi di transazione	pag. 38
1.5	Le analisi comportamentali dei canali	pag. 41
1.5.1	I concetti base dei modelli comportamentali	pag. 41
1.5.1.1	Il potere	pag. 42
1.5.1.2	La conflittualità e la cooperazione	pag. 45
1.5.1.3	La leadership	pag. 47
1.5.2	I modelli comportamentali dei canali	pag. 48
1.5.2.1	I modelli di potere	pag. 48
1.5.2.2	I modelli di conflittualità	pag. 49
1.5.2.3	I modelli comportamentali generali	pag. 50
1.6	Le analisi integrate dei canali	pag. 51
1.7	Conclusioni	pag. 55
Capitolo 2: Il Settore Distributivo Dell’editoria		pag. 58
2.1	Il canale distributivo dell’editoria	pag. 58
2.1.1	Le forme organizzative del canale	pag. 58
2.1.1.1	Lunghezza del canale	pag. 58
2.1.1.2	Tecnica di vendita al dettaglio	pag. 61
2.1.1.3	Organizzazione delle relazioni	pag. 62
2.1.2	Analisi economiche del canale	pag. 63
2.1.3	Analisi comportamentale del canale	pag. 65
2.2	Canale distributivo innovativo: Internet	pag. 67
2.2.1	Le forme organizzative del canale	pag. 67
2.2.1.1	Lunghezza del canale	pag. 67
2.2.1.2	Tecniche di vendita al dettaglio	pag. 73
2.2.1.3	Organizzazione delle relazioni	pag. 74
2.2.2	Analisi economica	pag. 74
2.2.3	Analisi comportamentale	pag. 77
2.3	Conclusioni	pag. 82
Capitolo 3: Le Case Editrici E La Rete		pag. 84
3.1	Premessa	pag. 84
3.2	Le opportunità offerte da Internet	pag. 87
3.2.1	Riduzione dei costi	pag. 87
3.2.2	Pubblicità mirata	pag. 91
3.2.3	Concorrenza a livello mondiale	pag. 92
3.2.4	Pubblico estero	pag. 96
3.2.5	Fare cose nuove	pag. 99

3.3	Alcune problematiche	pag. 102
3.3.1	Promozione del sito	pag. 103
3.3.2	Aspettative del pubblico da soddisfare	pag. 108
3.3.3	Organizzazione aziendale deve cambiare	pag. 111
3.3.4	Fare lavori diversi per la rete e per il canale fisico	pag. 113
3.3.5	Il problema degli sconti	pag. 116
3.3.6	La struttura delle case editrici	pag. 117
3.4	Conclusioni	pag. 121
Capitolo 4: Il Valore Aggiunto Per L'utente		pag. 124
4.1	Premessa	pag. 124
4.2	I servizi offerti da Internet	pag. 127
4.2.1	Libri	pag. 128
4.2.2	Testi scolastici	pag. 134
4.2.3	Enciclopedie	pag. 137
4.2.4	Riviste	pag. 141
4.2.5	Quotidiani	pag. 146
4.3	Alcuni interrogativi	pag. 150
4.3.1	Il problema degli ordini	pag. 150
4.3.2	Il problema dei pagamenti	pag. 152
4.3.3	Il problema delle consegne	pag. 156
4.3.4	I servizi a pagamento	pag. 161
4.3.5	Un esempio di acquisto di libri on-line	pag. 163
4.4	Un confronto tra benefici apportati e reali esigenze dei consumatori	pag. 167
4.4.1	Le esigenze dei consumatori	pag. 168
4.4.2	I servizi che la rete offre in questo settore soddisfano i suoi utenti?	pag. 171
4.5	Conclusioni	pag. 183
Capitolo 5: Casi Aziendali		pag. 185
5.1	Premessa	pag. 185
5.2	TiConUno Erewhon	pag. 185
5.2.1	Settore di appartenenza	pag. 185
5.2.2	Storia dell'azienda	pag. 186
5.2.3	La rivista	pag. 189
5.2.3.1	Struttura di Erewhon	pag. 195
5.2.3.2	L'organizzazione interna	pag. 198
5.2.3.3	Il lettore	pag. 200

5.2.4	Gli acquisti: i libri e i CD	pag. 202
5.3	Il portal	pag. 206
5.4	Conclusioni	pag. 208
	Conclusioni	pag. 210
	Bibliografia	pag. 213
	Ringraziamenti	pag. 218
	Indice delle figure	pag. 220

## **PREMESSA**

Gli obiettivi di questa tesi sono quelli di fornire un quadro, il più esauriente possibile, della configurazione del settore editoriale e della sua evoluzione nell'attuale fase transitoria dall'off-line all'on-line.

Cercherò infatti di mostrare, nell'ambito di questa mia dissertazione, il cambiamento che avviene nel sistema distributivo editoriale, e le conseguenze che esso genera per le aziende ed gli utenti, con l'avvento di Internet.

In sintesi, gli obiettivi principali ed anche gli argomenti fondamentali trattati in questo testo riguardano:

- Descrizione del settore distributivo in generale e teorie economiche applicate alla comprensione dello stesso (capitolo 1). Descrizione della struttura distributiva del settore editoriale (capitolo 2)
- Destutturazione del sistema distributivo, in quanto si creano dei nuovi canali di vendita e dei nuovi intermediari, gli infomediari, i quali si collocano tra il produttore, nel caso specifico le case editrici, ed i clienti finali, ossia l'utente di Internet (capitolo 3).
- Creazione di nuove opportunità per le aziende: cosa può offrire Internet per le aziende che decidono di posizionarsi su questo mercato e come esso può essere gestito (capitolo 3).

- Problemi che incontrano le aziende, sia relativi all'organizzazione interna delle stesse per la gestione di questo nuovo canale, sia relativi alle aspettative dei consumatori (capitolo 3).
- Creazione di nuove opportunità per l'utente, il quale accede a servizi innovativi ad alto valore aggiunto (capitolo 4).
- Problematiche non ancora risolte dal punto di vista dell'utente, come ad esempio il sistema dei pagamenti, il problema delle consegne e degli ordini (capitolo 4).
- Case study: Ticonuno. La presentazione di un caso aziendale è servita per riassumere la maggior parte degli aspetti trattati nei punti precedenti, tentando di dare un quadro della realtà editoriale italiana (capitolo 5).

Mi sono avvalsa nella compilazione della tesi soprattutto dell'aiuto di molti esperti del settore editoriale che hanno collaborato fornendomi molte informazioni utili e che colgo qui l'occasione per ringraziare.

## **Capitolo 1**

# **IL SETTORE DISTRIBUTIVO**

### **1.1 Premessa**

In questo capitolo, verrà descritta la struttura del settore distributivo e i suoi aspetti economici e comportamentali. Il resto del lavoro riguarderà più specificamente il settore distributivo dell'editoria ed in particolare si occuperà di analizzare i punti di forza e di debolezza dell'editoria on-line.

Molti degli aspetti trattati qui verranno ripresi nel secondo capitolo ed utilizzati per una comprensione più approfondita della struttura del settore editoria e di Internet, inteso come settore distributivo "anomalo".

### **1.2 Come si configura il settore distributivo: le forme organizzative dei canali**

Il settore distributivo svolge una funzione di interfaccia tra produzione e consumo.

Le sue caratteristiche ed il suo valore economico dipendono dal maggiore o minore grado di integrazione che i due insiemi di soggetti che la distribuzione mette in contatto, produttori e consumatori, esercitano sulla funzione stessa.

Per comprendere il ruolo dell'attività di intermediazione è utile pensare al processo economico costituito da tre principali attività:



- un insieme di cui fanno parte le attività di produzione in senso stretto, in cui si materializza la disponibilità di beni e servizi;
- un insieme di attività in cui i beni e i servizi acquistati sono utilizzati dalle unità di consumo per soddisfare i propri bisogni;
- un insieme di attività intermedie tra le prime due finalizzate al collegamento della produzione e consumo nello spazio, nel tempo e con le modalità desiderate dalla domanda.

E' nello spazio economico definito da quest'ultimo insieme di attività che trova posto la distribuzione.

La distribuzione stessa può essere diversamente configurata: si possono, infatti, distinguere differenti forme di organizzazione dei canali della distribuzione che possono essere classificate utilizzando tre criteri: la lunghezza del canale, la tecnica di vendita utilizzata in relazione all'acquirente e le forme di organizzazione delle relazioni fra istituti componenti il canale.

### **1.2.1 La lunghezza del canale**

La lunghezza del canale dipende dal numero di attori che fanno da intermediari tra produttore e consumatore. In linea generale si parla di canale corto quando il numero degli attori è basso e di canale lungo quando questo numero è alto.

Si possono individuare quattro forme organizzative dipendenti da questo criterio:

- Canale corto o diretto costituito dal produttore e dal consumatore finale;

- Canale ad un livello di intermediazione costituito dal produttore, dal dettagliante e dal cliente finale;
- Canale a due livelli di intermediazione composto da produttore, grossista, dettagliante e consumatore finale;
- Canale a tre livelli di intermediazione o lungo costituito da produttore, mediatore, grossista, dettagliante e acquirente.

### 1.2.1.1 Canale corto o diretto

Il canale corto può essere schematicamente così raffigurato:

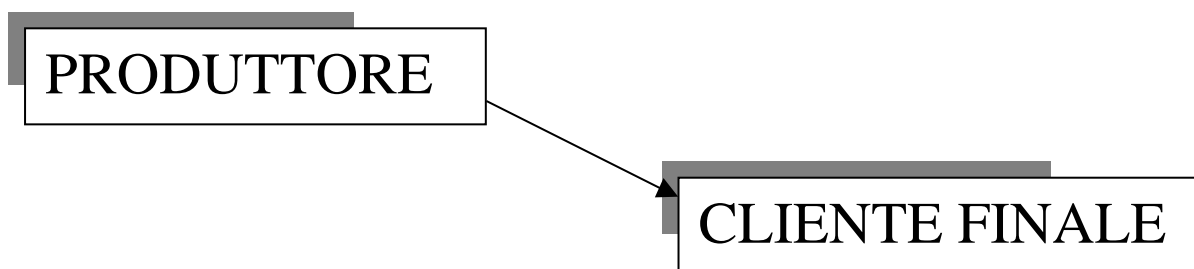


Fig. 1.1 Il canale corto

In questo canale si ha la presenza di due soli attori:

- Il produttore, il quale svolge sia la funzione di produzione, sia quella di commercializzazione del bene;
- Il cliente finale che acquista il bene.

Questo tipo di canale potrebbe rappresentare sia la struttura del commercio di beni industriali, sia la struttura di vendita diretta ai clienti.

I servizi che questo canale distributivo fornisce possono essere così schematizzati:

- Servizi logistici, i quali sono rappresentati per il consumatore dalla possibilità di scegliere e acquistare i beni a casa propria e di farseli consegnare direttamente;
- Servizi informativi, i quali permettono al consumatore di conoscere i prodotti dell'azienda e di ridurre i tempi di ricerca, risparmiando tempo e conseguentemente i costi-opportunità legati alla possibilità di sfruttare il tempo in differenti attività;
- Servizi di assistenza e di post-vendita, legati alla relazione stretta che viene ad instaurarsi tra produttore e consumatore.

Si possono individuare dei costi legati a questa forma distributiva; essi possono essere classificati in:

- Costi per il produttore;
- Costi per il consumatore.

I costi per il produttore si identificano nei costi di produzione e in quelli di commercializzazione. Se si tratta di vendita di prodotti industriali, si osserva in primo luogo che il cliente dell'impresa è un'altra impresa di produzione ed in secondo luogo che la maggior parte delle aziende producono su commessa; i loro costi di distribuzione possono essere così individuati:

- Costi di ricerca del cliente e di contatto con lo stesso;

- Costi derivanti dalla contrattazione con il cliente: l'azienda deve contrattare la quantità, il prezzo, i tempi e i modi di consegna. Si tratta di costi legati soprattutto ad aspetti legali, alla struttura concorrenziale del settore e a giochi di forza tra le imprese;
- Costi di organizzazione della rete distributiva. Si tratta di costi legati alla logistica, alla gestione del magazzino;
- Costi di consegna e installazione;
- Costi derivanti da ritorni, ossia merce che non raggiunge la qualità desiderata dal cliente;
- Costi di servizi post-vendita, come per esempio la manutenzione dei macchinari.

Se non si tratta di vendita di prodotti industriali, i costi sono rappresentati da:

- Costi di ricerca e di contatto del cliente;
- Costi di organizzazione della rete distributiva;
- Costi di consegna;
- Costi legati ai servizi post-vendita.

I costi per il consumatore finale possono essere legati alla ricerca dell'azienda, al contatto della stessa. Il consumatore però trae dei vantaggi dall'utilizzo di questo canale, vantaggi legati a tutti quei servizi di "prossimità", ossia la possibilità di ricevere il bene direttamente a casa, e vantaggi legati alla possibilità di ottenere un servizio post-vendita più attivo e più celere.

Il prezzo finale del bene non dovrebbe perciò incorporare tutti i costi derivanti dall'attività di intermediazione, ma dovrebbe risultare meno elevato. Ciò non risulta completamente vero, in quanto il prezzo non incorpora i costi di intermediazione, ma risente di tutti i servizi che l'azienda fornisce al consumatore finale e perciò risulta essere abbastanza elevato. Un esempio di questo canale può essere rappresentato dalla consegna di surgelati e alimentari a domicilio dove il prezzo del bene viene aumentato dal costo di trasporto e di organizzazione della logistica distributiva.

### **1.2.1.2 Canale ad un livello di intermediazione**

Nel canale ad un livello di intermediazione in primo luogo si individuano idealmente come fornitori del servizio di distribuzione le grandi catene di supermercati ed ipermercati, i quali possono contare di una maggiore forza contrattuale nei confronti dei produttori. Si ha perciò la presenza di tre attori:

- Il produttore che svolge la funzione di produzione del bene;
- Il distributore (o dettagliante) che permette l'approvvigionamento dei consumatori finali, rendendo loro disponibili i beni nei negozi, supermercati o ipermercati;
- I consumatori finali che acquistano i beni.

Si potrebbe schematicamente rappresentare il canale ad un livello di intermediazione nel seguente modo:

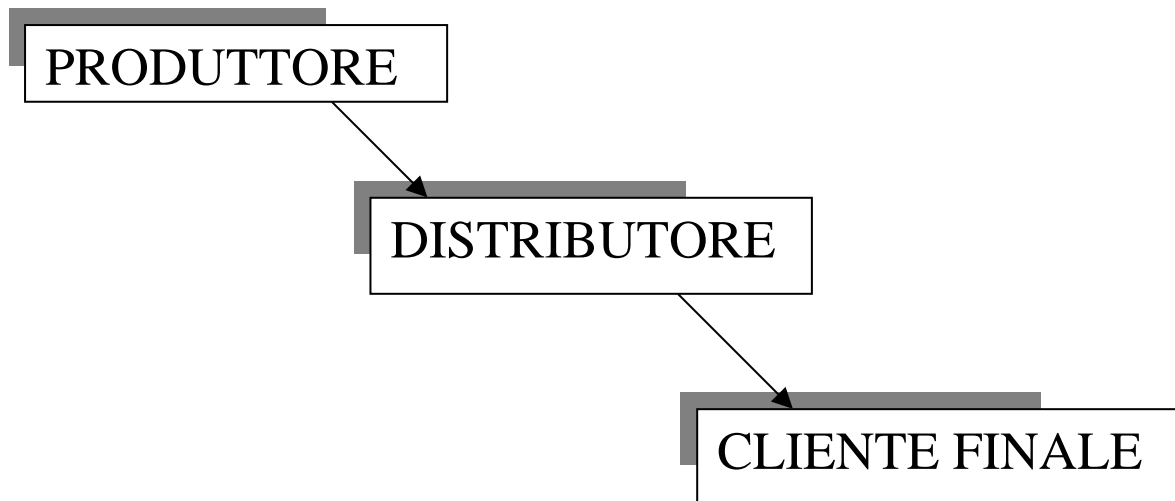


Fig. 1.2 Il canale ad un livello di intermediazione

I servizi che fornisce il canale distributivo qui individuato possono essere schematicamente raggruppati in tre categorie:

- Servizi logistici, i quali sono rappresentati per il consumatore dagli attributi di prossimità, ossia accessibilità ad un determinato punto di vendita per ciò che riguarda sia la praticità del luogo, sia l'orario di apertura e di stoccaggio, ossia disponibilità di beni in un determinato spazio in termini di ampiezza e profondità dell'assortimento;
- Servizi informativi, i quali permettono al consumatore di ridurre i tempi di ricerca e i relativi costi;
- Altri, che riguardano il servizio post-vendita, il comfort inteso come dimensione del servizio che include tutti quei fattori che rendono più piacevole la visita al punto di vendita.

Esistono ovviamente diversi costi per questo tipo di distributori, i quali sono sia connessi con la fornitura di determinati servizi sia con la gestione e la politica

degli acquisti dai produttori. Prenderò però solo in considerazione i costi riguardanti l'attività di acquisto dei prodotti, i quali risultano più appropriati alla analisi che mi accingo a svolgere. Tutti questi costi incidono sul prezzo del bene finale. I costi potrebbero essere classificati nel seguente modo:

- Costi per il produttore;
- Costi per il distributore;
- Costi per il cliente finale.

I costi per il produttore possono essere distinti in costi di produzione, i quali riguardano la gestione caratteristica dell'impresa, ossia tutto ciò che concerne la produzione dei beni; i costi commerciali, tra i quali possono essere individuati i costi di marketing, quelli di trasporto ed i costi relativi alle fasi di ricerca del cliente di offerta dei prodotti e di stipulazione del contratto; ed infine i costi di stoccaggio che sono legati alla gestione del magazzino, questi costi diventano però sempre meno importanti per le industrie, in quanto esse tendono ad organizzare la loro produzione, grazie anche all'avvento di nuove tecnologie, in modo da eliminare le rimanenze di prodotti finiti e cercando perciò di produrre Just-in-Time. Tutti questi costi incidono sul prezzo che il produttore applica al distributore.

I costi, che hanno una maggiore importanza in sede di decisione del prezzo, sono soprattutto quelli relativi alla funzione commerciale e soprattutto per ciò che riguarda la ricerca del cliente e la stipulazione del contratto, in queste fasi infatti il produttore si trova spesso a dover fronteggiare dei distributori molto

potenti, i quali fanno di tutto pur di ottenere delle condizioni di acquisto a loro favorevoli; in questi casi perciò è la distribuzione che si trova avvantaggiata e che decide la sorte dei produttori, essa può con il suo potere, oltre che ottenere buone condizioni di acquisto, determinare delle politiche di marketing a sfavore del prodotto, provocando così un indebolimento dell'impresa produttrice. E' anche per questi motivi che generalmente il potere contrattuale è nelle mani della Grande Distribuzione Organizzata.

I costi per il distributore possono essere così individuati:

- Costi commerciali;
- Costi di magazzino.

Anche per la distribuzione tendono a diminuire i costi di stoccaggio, in quanto essa pretende generalmente dal produttore delle consegne sempre più frequenti, in modo da avere un magazzino limitato alle necessità che possono sorgere nel breve periodo. Mentre si osserva anche in questo caso che i costi che vanno ad incidere di più sui prezzi di acquisto sono quelli riguardanti la funzione commerciale, ossia tutti i costi di acquisto, di organizzazione e di marketing.

Ed infine si hanno i costi per il cliente finale, i quali sono individuati nel prezzo di acquisto del bene. Sul prezzo finale dunque incide, oltre ai meri costi di produzione, tutta quella serie di costi dovuti alla contrattazione tra impresa produttrice e distributrice, i quali dipendono strettamente dai giochi di forza dei due attori.



### 1.2.1.3 Canale a due livelli di intermediazione

Il canale a due livelli di intermediazione potrebbe essere raffigurato nel seguente modo:

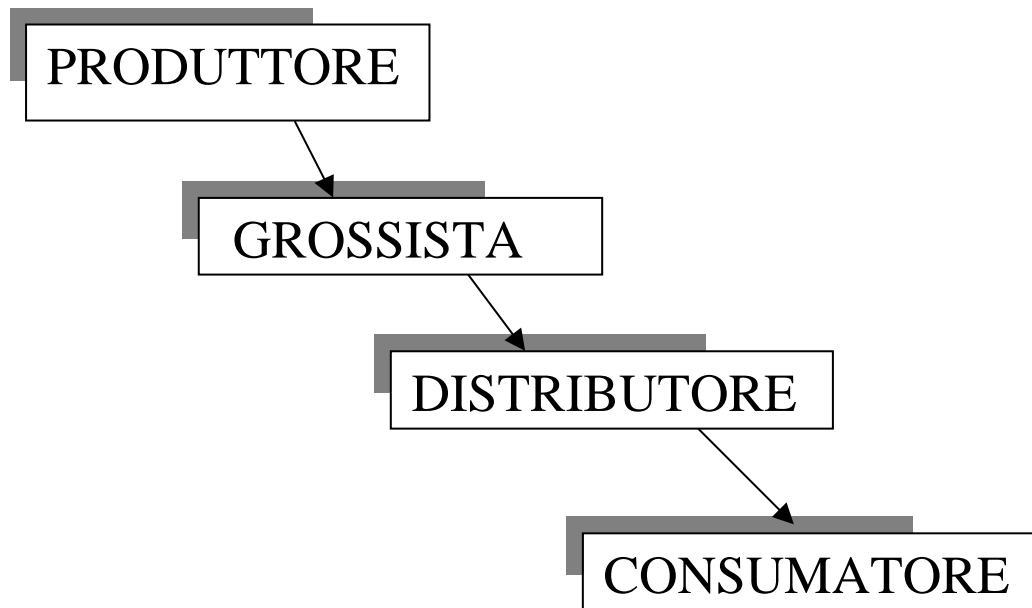


Fig.1.3 Il canale a due livelli di intermediazione

Il grossista, come da figura, si colloca a metà della catena produttivo-distributiva dei beni. Il grossista svolge alcune funzioni fondamentali, le quali possono essere così sintetizzate:

- Funzione di copertura del mercato, soprattutto in quei contesti dove i costi di distribuzione sono elevati. L'ingrosso permette di avere dei costi di distribuzione minori e una numerica di dettaglio elevata, ossia di rifornire un numero elevato di negozi al dettaglio, tradizionali;

- Funzione di penetrazione in nuovi mercati, ove si assista ad una ridotta consistenza potenziale dei nuovi mercati da “conquistare”. L’ingrosso consente, in questi casi, di ridurre la distanza reale dai mercati;
- Funzione di frazionamento delle partite. Esso permette, da un lato ai piccoli dettaglianti di acquistare piccole quantità di merci, adeguate alle loro esigenze e dall’altro rende possibile una più ampia ripartizione dei costi logistici su di una base di prodotti più ampia;
- Funzione di assortimento, o meglio di produzione di assortimento commerciale. Molto spesso capita che l’acquisto di determinati prodotti sia legato alla vendita di altri prodotti, ciò permette, grazie alla presenza del grossista , di poter avere sempre un ampio e profondo assortimento.
- Funzione di stoccaggio delle merci. L’ingrosso offre un servizio di disponibilità di magazzino che permette di rendere disponibili le merci nei luoghi e nei tempi richiesti;
- Trasporto delle merci;
- Posizionamento dei prodotti nei punti di vendita;
- Ritiro dell’invenduto;
- Credito al cliente;
- Finanziamento del fornitore.

Le prime quattro funzioni (copertura del mercato, penetrazione di nuovi mercati, frazionamento delle partite e assortimento) sono da ricondurre ad un servizio di tipo commerciale; le seconde tre funzioni (stoccaggio, trasporto,

posizionamento) si riferiscono a servizi di tipo logistico e le ultime tre (ritiro invenduto, credito al cliente e finanziamento al fornitore) a servizi di tipo finanziario.

Anche il canale a due livelli di intermediazione presenta dei costi i quali sono distribuiti in modo diverso tra i vari attori e che incidono anch'essi sulla determinazione del prezzo finale di vendita. I costi potrebbero essere classificati nel seguente modo:

- Costi per il produttore
- Costi per il grossista
- Costi per il dettagliante
- Costi per il consumatore finale

I costi per il produttore non mutano passando dal canale ad un livello di intermediazione a quello con due livelli, fatta eccezione forse per i costi della funzione commerciale, che dovrebbero risultare meno elevati in un contesto in cui si ha la presenza di grossisti, che, seppur dotati di un'elevata forza contrattuale, non potrebbero mai eguagliare quella della Grande Distribuzione Organizzata. I costi perciò per le imprese produttrici tendono ad essere inferiori solo sotto questo profilo.

I costi per il grossista possono essere così schematizzati:

- Costi commerciali;
- Costi di stoccaggio.

I costi commerciali comprendono tutti quei costi relativi alla funzione di acquisto e di vendita del bene, ossia a tutte quelle fasi di contrattazione tra produttore e dettagliante che il grossista effettua; tra questi costi vanno compresi anche quelli relativi al trasporto delle merci. Il costo però che sembra essere rilevante è quello relativo alla gestione del magazzino, funzione questa fondamentale dell'ingrosso.

I costi di stoccaggio perciò incorporano tutti quei costi relativi alla politica delle scorte effettuata dal grossista: costi di "manutenzione" del magazzino, ossia di vera e propria gestione fisica dello stesso, costi relativi agli ordini e riordini, quelli relativi alla gestione matematica delle scorte e logicamente i costi relativi al personale.

Il dettagliante, che si trova come ultimo anello della catena, si trova a dover fronteggiare principalmente, e per ciò che riguarda il tema in discussione, il costo di acquisto del prodotto, il quale giunto alla fine del suo percorso risulterà più elevato di quello subito dalla grande Distribuzione.

Il prezzo praticato dal dettagliante al consumatore è il risultato dei vari "passaggi di mano" subiti dal bene durante il suo percorso che lo porta dal produttore al consumatore; esso è perciò dato dai meri costi di produzione, da quelli di contrattazione tra produttore – grossista e grossista – dettagliante e da tutti gli altri costi, che potremmo anche definire accessori, sostenuti dal grossista (trasporto) e dal dettagliante (affitto, personale, tasse,...).

Questo secondo canale, oltre ad essere più lungo del primo, risulta anche essere più oneroso per il consumatore finale, in quanto la maggior parte degli oneri vengono trasferiti, come dimostrato, sul prezzo finale di vendita.

#### 1.2.1.4 Canale a tre livelli di intermediazione o lungo

Questo canale può essere così rappresentato:

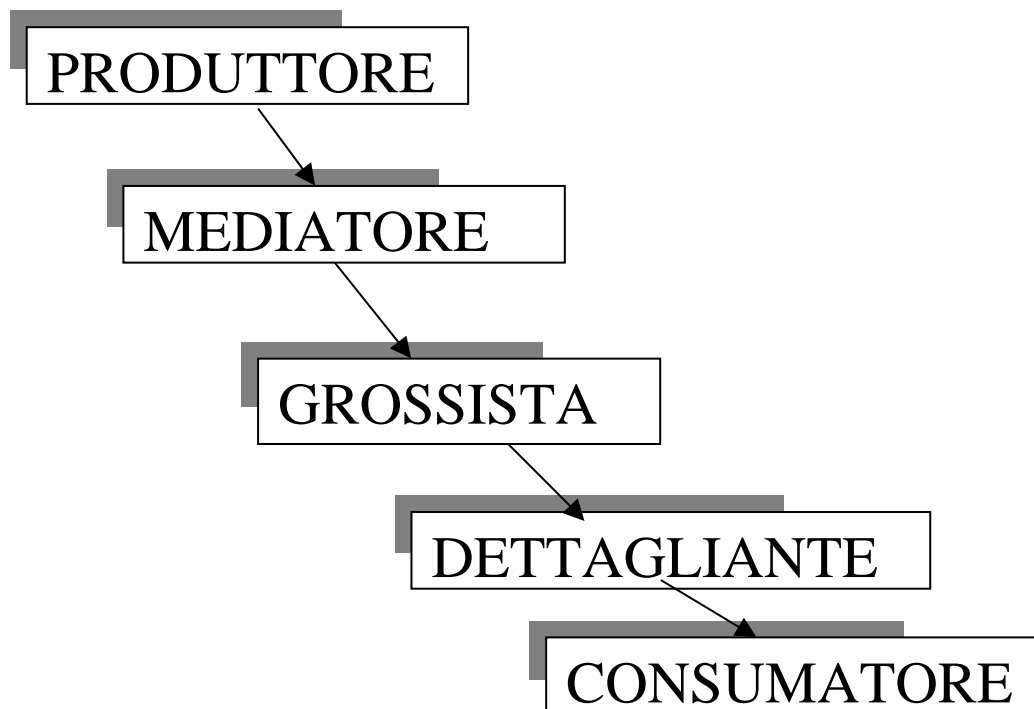


Fig.1.4 Il canale a tre livelli di intermediazione

Questo canale è formato da cinque attori:

- Il produttore;
- Il mediatore, che si pone come figura intermedia tra il produttore e il grossista e che svolge la funzione di congiunzione tra attività produttiva e attività distributiva;

- Il grossista;
- Il dettagliante, il quale rappresenta l'ultimo anello della funzione distributiva, essendo l'attore a più stretto contatto con il consumatore finale;
- Ed infine il consumatore finale.

Questo canale distributivo risulta essere molto simile al precedente, eccezion fatta per la presenza di un attore terzo – il mediatore- tra produttore e grossista.

La funzione dei mediatori è quella di centralizzare e di diffondere informazioni sull'offerta (produttori) e sulla domanda dei beni; essi sono incaricati da un membro del canale a ovviare alla mancanza di informazioni necessarie a realizzare una transazione e sono remunerati sulla base della prestazione del servizio. Il loro compito è quello di esplorare le intenzioni dei diversi agenti economici in vista di valutare il livello probabile del corso al quale potrà realizzarsi la transazione.

Questa forma offre gli stessi servizi al consumatore delle altre già discusse e presenta costi simili; va però notato che ai costi visti per il canale precedente deve essere aggiunto il costo del mediatore il quale pretende una percentuale per il fatto di mettere in contatto le due parti.

### **1.2.2 La tecnica di vendita all'acquirente finale**

Questo secondo criterio è stato spesso usato per elaborare tipologie di canali, soprattutto nel campo della distribuzione dei prodotti di largo consumo.

L'interesse maggiore di questo criterio è di sottolineare l'importanza dello stadio a valle nel funzionamento dei canali, cioè il ruolo-motore del commercio al

dettaglio. Una tipologia di canali basata sulla tecnica di distribuzione permette di render conto in modo soddisfacente della struttura delle quote di mercato relative al dettaglio.

Si possono infatti definire diverse forme di canali:

- Commercio tradizionale
- Super ed ipermercati
- Discount
- Hard discount
- Commercio all'ingrosso, cash and carry
- Grandi magazzini

### **1.2.3 Organizzazione delle relazioni tra istituti**

I canali di distribuzione vengono distinti secondo la loro organizzazione, in base al grado di controllo che le modalità organizzative offrono.

Si hanno:

- Canali tradizionali
- Canali amministrati
- Canali contrattuali
- Canali integrati

#### **1.2.3.1 Canali tradizionali**

Un canale tradizionale è un canale in cui le relazioni fra gli istituti membri non si basano su alcuna formalizzazione e che sfugge a ogni formula organizzativa, anche la più elementare.

La struttura del canale è caratterizzata dalla presenza di un insieme di organizzazioni indipendenti che, separatamente, adottano la propria politica commerciale. Le relazioni tra questi istituti sono definite dal modello teorico della legge della domanda e dell'offerta, perciò le transazioni risultano oggetto di trattative separate.

La caratterizzazione di questo canale sarà perciò la decentralizzazione del processo decisionale.

Questa organizzazione inoltre non è compatibile con la realizzazione di economie di scala: nessun agente è in grado di prevedere il volume delle transazioni future se non esista stabilità delle relazioni, quindi risulta impossibile fare investimenti su grande scala, basandosi sul volume di attività di un dato momento.

Questi canali, che si è portati a pensare ormai sorpassati e in via di estinzione, continuano invece ad occupare un posto rilevante nella distribuzione di determinate categorie di prodotti quali l'abbigliamento, film (sale cinematografiche).

La spiegazione della loro presenza può essere fornita in primo luogo da un debole sviluppo economico o dalla breve vita di un settore; in secondo luogo dall'esistenza di mercati in cui la ricerca di costi più bassi non è la strategia dominante, poiché le aziende dispongono di altri mezzi per consolidare la loro posizione di mercato.



### **1.2.3.2 Canali amministrati**

Si parla di canali amministrati quando un istituto può disporre di un certo potere per orientare le decisioni degli altri membri del canale nel senso a lui più favorevole.

Un canale amministrato presenta due caratteristiche particolari:

- uno o più istituti del canale dispongono, grazie alla dimensione o alle competenze, di un potere che permette di influenzare le decisioni degli altri membri del canale;
- questi attori utilizzano il loro potere per elaborare programmi che assicurano il coordinamento delle attività dei diversi membri del canale. Essi possono ricorrere a incentivi positivi e a incentivi negativi.

I membri del canale possono utilizzare diversi fonti di potere, in merito a:

- Miglioramento del rendimento degli altri agenti
  - prezzo di acquisto più basso
  - garanzia di un volume minimo di transazioni
  - assistenza nella gestione del punto vendita
  - crediti a condizioni più vantaggiose
  - esclusiva
- Azioni negative sulle condizioni di sfruttamento degli altri agenti:
  - perdita dell'esclusiva
  - rifiuto di approvvigionamento
  - arresto delle condizioni di finanziamento vantaggioso

- sviluppo di un modo di distribuzione concorrente.

L'amministrazione del canale può essere diretta da qualsiasi attore:

- amministrazione da parte del produttore: è la forma più utilizzata. Permette al produttore di pianificare tutti gli elementi della sua strategia di marketing;
- amministrazione da parte del grossista;
- amministrazione da parte del dettagliante: egli può sia specificare le caratteristiche del prodotto, sia imporre modalità di spedizione.

In conclusione, l'istituto che assicura questa amministrazione concede agli altri istituti un certo numero di vantaggi per beneficiare, in contropartita, di una capacità di pianificazione delle proprie attività. L'attivazione dell'amministrazione del canale deve contribuire a stabilizzare le relazioni fra i partecipanti ed evitare l'instabilità che caratterizza i canali tradizionali.

### **1.2.3.3 Canali contrattuali**

Si ha un canale contrattuale quando esiste un contratto che specifichi con precisione i diritti e i doveri rispettivi dei diversi partecipanti.

Un canale contrattuale è un canale amministrato i cui modi di funzionamento e di coordinamento sono precisati da un contratto che lega le parti per una certa durata.

Esistono tre diverse tipologie di canali contrattuali:

- Catena volontaria: il grossista fornisce agli aderenti indipendenti la propria capacità di centralizzare gli acquisti e costituisce il livello più logico al quale fanno capo le attività comuni dei punti di vendita al dettaglio. Gli aderenti si

impegnano a rifornirsi dalla struttura comune. Le ragioni di successo vanno ricercate, da un lato, nella presenza di grossisti potenti e ben organizzati, dall'altro, nella possibilità di realizzare economie di scala centralizzando un certo numero di funzioni.

- Le cooperative di dettaglianti: unisce dei commercianti che, insieme, creano una struttura comune di approvvigionamento. La sua principale caratteristica è di essere gestita secondo il principio cooperativo. La vita di queste organizzazioni è stata però il più delle volte breve: è difficile gestire in buone condizioni economiche una struttura fragile e generatrice di conflitti.
- Il franchising: un'organizzazione (franchisor) conferisce ad un altro istituto (franchisee) l'autorizzazione a sfruttare per una durata stabilita da un contratto un nome, un marchio, un know-how in cambio di una remunerazione. Il franchising può portare vantaggi reali ad entrambe gli attori: il franchisor percorre rapidamente la scala delle sue attività anche se dispone di risorse limitate, il franchisee ha la possibilità di gestire la sua impresa con una certa autonomia senza correre i rischi relativi al lancio di nuove attività. Il successo della formula dipende dalle rispettive competenze e dalla precisione del contratto che regola il rapporto.

#### **1.2.3.4 Canali integrati**

Si ha un canale integrato quando un istituto si occupa di tutte le tappe della distribuzione. Una sola organizzazione si occupa di tutte le funzioni che vanno dalla fabbricazione alla vendita del prodotto al consumatore finale. Lo sviluppo

di questo canale è conseguenza dell'adozione da parte dell'impresa di una strategia di integrazione a monte o a valle.

L'eliminazione degli intermediari non riduce automaticamente il costo del funzionamento del canale. Sul piano strategico l'integrazione comporta grandi investimenti e diminuisce la flessibilità dell'impresa. E' difficile dare un giudizio su questa strategia, bisogna però riconoscere che poche imprese sono riuscite ad avere successo

### **1.3 Le tecniche di vendita al dettaglio**

La descrizione dell'apparato di vendita al dettaglio permette di confrontare i differenti metodi di vendita al consumatore finale, i quali risultano fondamentali anche per la successiva analisi che verrà condotta nei riguardi del canale distributivo che si sta recentemente affermando: Internet

#### **1.3.1 Tipologia delle forme di vendita**

Per stabilire le tipologie delle forme di vendita al dettaglio vengono utilizzati due criteri:

- tecniche di vendita: caratteristiche tecniche della relazione fra dettagliante e cliente finale. Esistono diversi criteri per stabilire una nomenclatura delle forme di vendita al dettaglio, basate sulle loro specificità tecniche:
  - Esistenza o meno dei punti di vendita: la relazione con l'acquirente può essere realizzata in negozio o senza negozio ricorrendo ad altri canali;
  - Presenza o meno di venditori che propongono il prodotto ai clienti: si osserva la contrapposizione tra negozi tradizionali e negozi self-service;

- Ampiezza dell'assortimento;
- Distanza tra punto di vendita e consumatore;
- Livello dei prezzi e dei margini

Questi criteri possono essere combinati tra loro per creare le più differenti tipologie.

- Forme economiche e giuridiche: statuto dell'organizzazione che si incarica di questa funzione. Vengono contrapposti negozi indipendenti e negozi appartenenti ad un sistema organizzato.

### **1.3.2 Vendita in negozi con venditori**

In questa tipologia di punti di vendita si trovano quattro differenti tipologie di negozi:

- Negozio specializzato tradizionale. E' quasi scomparso dalla distribuzione dei prodotti di largo consumo, ma rimane importante per quella classe di prodotti cui è associato un elevato livello di rischio o di implicazione dell'atto d'acquisto. Esso riscontra perciò successo per l'abbigliamento e per prodotti alimentari con forte implicazione culturale (come per esempio per il pane). Il valore del bene stimato dal consumatore deve giustificare il margine più alto che il commerciante applica per coprire i costi di personale più elevati.
- Grande magazzino. E' nato verso la metà del secolo scorso ed è stata la prima rivoluzione commerciale. Esistono degli elementi che caratterizzano il grande magazzino:

- Punto di vendita di grande superficie, con un assortimento essenzialmente non alimentare, largo e abbastanza profondo;
- Formula di vendita che combina la libera scelta con la possibilità di ricorrere ai consigli dei commessi, con una cassa per ogni reparto;
- E' stata abbandonata la politica dei prezzi bassi, cercando di sviluppare un'immagine di novità, di qualità e di piacere all'acquisto.
- Magazzini popolari. Trattano prodotti non alimentari. La loro quota di mercato ha iniziato a declinare da quando sono nati i super e gli ipermercati.

### **1.3.3 Vendita in negozi senza venditori**

La vendita in negozi senza venditori a preso sviluppo dalla nascita e dal conseguente successo dei self-service.

Si hanno tre differenti specie di negozi:

- Minimarket e supermercati. Il negozio è concepito in modo tale da realizzare economie di scala a tutti gli stadi del processo decisionale:
  - Alto volume degli acquisti;
  - Riduzione delle spese di personale;
  - Riduzione dei costi d'esercizio limitando l'assortimento dei prodotti;
  - Eliminazione di tutti i servizi costosi tradizionalmente offerti alla clientela;
  - Moltiplicazione dei punti di vendita recanti la stessa insegna.
- Ipermercato. L'ipermercato riunisce due assortimenti – il supermercato alimentare e il discount store (grande superficie non alimentare a self-

service) - in una stessa superficie di vendita. Essendo l'area necessaria di grandi dimensioni, la loro localizzazione è soprattutto nelle aree periferiche.

- Grande superficie specializzata. Si tratta di superfici specializzate per categorie di prodotti non alimentari, come gli elettrodomestici, l'arredamento, l'abbigliamento, ecc. Questa generazione del self-service ha portato una trasformazione profonda e duratura dei comportamenti dei consumatori.

### **1.3.4 Vendita senza negozio**

La distribuzione di prodotti o servizi senza far ricorso al negozio è una vecchia formula di vendita, e riscuote oggi un grande interesse grazie all'appoggio di nuove tecniche di diffusione e di informazione.

Si hanno tre diverse tipologie di vendita senza negozio:

- Vendita diretta personale. Si fonda su una relazione diretta fra il venditore e il cliente al di fuori di un punto vendita. In questa categoria si trova:
  - La vendita a domicilio. Ha conosciuto dei periodi di forte espansione, mentre ora vede il suo declino; ha conosciuto però una ripresa in certe linee di prodotti grazie alla tecnica di vendita con riunioni.
  - La vendita telefonica. Il suo successo è all'origine dello sviluppo di società specializzate, ma non è possibile valutarne il reale impatto commerciale.
- Vendita diretta non personale. Questa categoria raggruppa due forme di vendita ben distinte:

- Vendita con distributori automatici: è un canale importante per categorie di prodotti molto specifici (bibite, sigarette, ...)
- Vendita per corrispondenza. Il perfezionamento delle sue tecniche, unitamente alla riduzione del tempo che le famiglie dedicano agli acquisti, permise un grande sviluppo di questa forma di vendita. Attualmente in Italia è una forma di vendita in declino.
- Vendita elettronica. Lo sviluppo delle reti di comunicazione ha favorito la nascita di forme di vendita elettroniche e sulle quali i distributori fondano grandi speranze. Attualmente sono tre le vie percorse:
  - Vendita televisiva. Il principale inconveniente di questa formula è di basarsi solo sull'acquisto ad impulso, dato che il consumatore non è in grado di valutare la qualità del prodotto che gli viene presentato.
  - Vendita tramite terminale elettronico. Il cliente consulta a distanza un catalogo elettronico, ordina e riceve a domicilio. Si ha Minitel in Francia, Videotext negli Stati Uniti e Prestel in Gran Bretagna.
  - Terminale di vendita: via intermedia fra il negozio e la vendita elettronica. Il cliente va in un locale in cui può consultare l'assortimento del distributore su un terminale; il cliente può fare l'ordine o tramite terminale integrato o tramite hostess.



## **1.4 Le analisi economiche dei canali**

### **1.4.1 Le funzioni economiche dei canali**

Le analisi economiche si sono sforzate di giustificare la presenza degli intermediari nel processo di scambio fra produttore e consumatore.

Si possono distinguere due funzioni economiche fondamentali dei canali di distribuzione:

- Funzione di riduzione dei costi degli altri agenti: la struttura dei canali è la conseguenza delle scelte del produttore;
- Funzione di creazione degli utili: riflette la considerazione delle scelte del consumatore, quindi la struttura del canale è il risultato dell'adattamento dell'offerta alla domanda.

Queste due visioni non sono mutuamente esclusive, ma sono complementari e la loro unione in un modello è lo scopo delle analisi economiche.

#### **1.4.1.1 La funzione di riduzione dei costi**

Stigler nel 1951 [Stig51] ha enunciato il principio generale della riduzione dei costi: il produttore fissa il suo livello di attività in modo tale da ridurre al minimo il suo costo medio completo. Esistono alcune attività per le quali la delega offre un vantaggio per ottenere delle economie di scala, in quanto il volume delle operazioni dell'azienda risulta inferiore all'ottimo. L'ipotesi di delega presuppone, però, come suo rovescio anche la possibilità di integrazione.

Per McInnes [McIn64], il canale di distribuzione permette di eliminare quattro tipi di separazioni che rendono difficoltose le transazioni tra produttore e

consumatore; si possono così identificare quattro funzioni, che corrispondono alle separazioni:

- Separazione spaziale: lontananza geografica tra produttore e consumatore. La funzione del canale sarà quella di organizzare la spedizione dei beni (attività di raggruppamento e di ripartizione);
- Separazione temporale: è lo scarto fra momento produttivo e momento di acquisto. Il canale svolge la funzione di stoccaggio dei beni;
- Separazione percettiva: distanza tra il bisogno del consumatore e le caratteristiche del bene. Il canale si occupa della funzione di comunicazione delle caratteristiche dei prodotti, ma soprattutto di mostrare ai consumatori le relazioni tra bisogni e prodotti, sottolineando la specificità del prodotto stesso;
- Separazione di proprietà: trasferimento giuridico del prodotto lungo la catena degli istituti che ne saranno proprietari. La funzione del canale è quella di transazione.

E' possibile presentare ora un modello esplicativo delle considerazioni appena svolte, si tratta del "*modello di delega funzionale*" elaborato da Mallen [Mall73].

Il modello di Mallen si propone di spiegare due tipi di decisioni relative all'organizzazione del canale:

- Cercare la combinazione di funzioni più efficace, ossia quella che dà il costo più basso;

- Cercare la struttura del canale che meglio si presta a questa combinazione di funzioni.

Il modello di delega funzionale permette di spiegare quattro variabili che caratterizzano l'organizzazione del canale:

- Numero dei livelli del canale (lunghezza);
- Numero dei canali che vengono utilizzati per uno stesso prodotto;
- Intermediari scelti;
- Numero di intermediari che operano ad ogni livello del canale.

La delega delle funzioni viene scelta sulla base di un confronto fra costo di assunzione della funzione da parte del produttore o di un istituto specializzato. Il concetto chiave di questo modello è l'esistenza di effetti di scala e di esperienza.

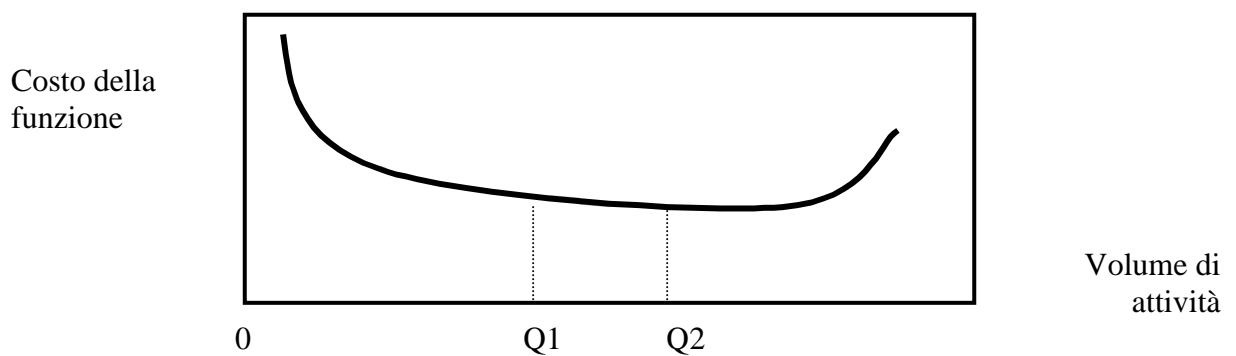


Fig.1.5 Funzione del costo di distribuzione

La regola di decisione che deriva da questo modello è:

- Se il volume di attività è compreso tra  $Q_1$  e  $Q_2$  si ha indifferenza: il produttore può delegare o continuare ad occuparsene, in quanto non è possibile realizzare economie sul costo;
- Se il volume di attività è maggiore di  $Q_2$ , la funzione entra in una zona di costi crescenti e si hanno diseconomie di scala, è perciò preferibile per il produttore reintegrare l'attività o delegarla a più intermediari.

Questo modello presenta dei limiti, in quanto risulterebbe applicabile solo se un'impresa fosse in grado di stimare:

- Il volume totale, attuale e futuro, delle sue vendite;
- Le variazioni tecnologiche che faranno evolvere la scala ottimale di attività;
- La forma della funzione di costo di ogni distributore.

Il modello di Mallen deve perciò considerarsi solo come modello teorico e non come modello decisionale.

Partendo dalle separazioni elaborate da McInnes, Dommermuth e Andersen [DoCA69] avevano identificato due mezzi per ottimizzare i costi di distribuzione:

- Il ricorso o meno alla delega di una o più funzioni a un istituto specializzato;
- La diversa mescolanza di alcune funzioni, raggruppando attività che prima erano separate.

In questo modello, detto “*modello aziende- funzioni*”, un’impresa può utilizzare quattro strategie per tentare di diminuire i costi di distribuzione. Il produttore può scegliere fra due serie di decisioni:

- Decisioni relative a combinazioni di funzioni. Si hanno:
  - decisioni intrafunzionali se vengono realizzate separatamente
  - interfunzionali se si ha raggruppamento di funzioni
- Decisioni di delega. Si hanno:
  - decisioni intraziendali se non vi è la delega
  - interaziendali se vi è la delega

Le quattro strategie, che possono essere utilizzate dal produttore, sono così definite:

- Decisioni intrafunzionali e intraziendali: riduzione da parte dell’impresa del costo di una funzione;
- Decisioni intrafunzionali e interaziendali: delega di una funzione per ridurre il costo
- Decisioni interfunzionali e intraziendali: nuova combinazione di funzioni da parte dell’impresa
- Decisioni interfunzionali e interaziendali: nuova combinazione di funzioni con delega

La visione di questi modelli è molto limitativa, anche se dà un forte contributo per la comprensione del funzionamento dei canali, in quanto i produttori hanno

anche come obiettivo di procurare un servizio che corrisponde alle attese della clientela.

### 1.4.1.2 La funzione di creazione degli utili

Bucklin [Buck66] ha proposto un modello esplicativo della struttura dei canali, basato sulla produzione di servizi per il consumatore.

Il produttore cerca di organizzare il canale in modo che esso massimizzi la creazione di vantaggio; la struttura del canale riflette perciò la capacità degli attori che lo compongono di generare un determinato livello di servizi.

Il modello di Bucklin identifica quattro categorie di servizi offerti al consumatore da parte del canale distributivo: questi servizi risultano essere la traduzione, in termini di vantaggio per il cliente, delle funzioni dei canali esplicitate nei modelli di riduzione dei costi, presentati precedentemente.

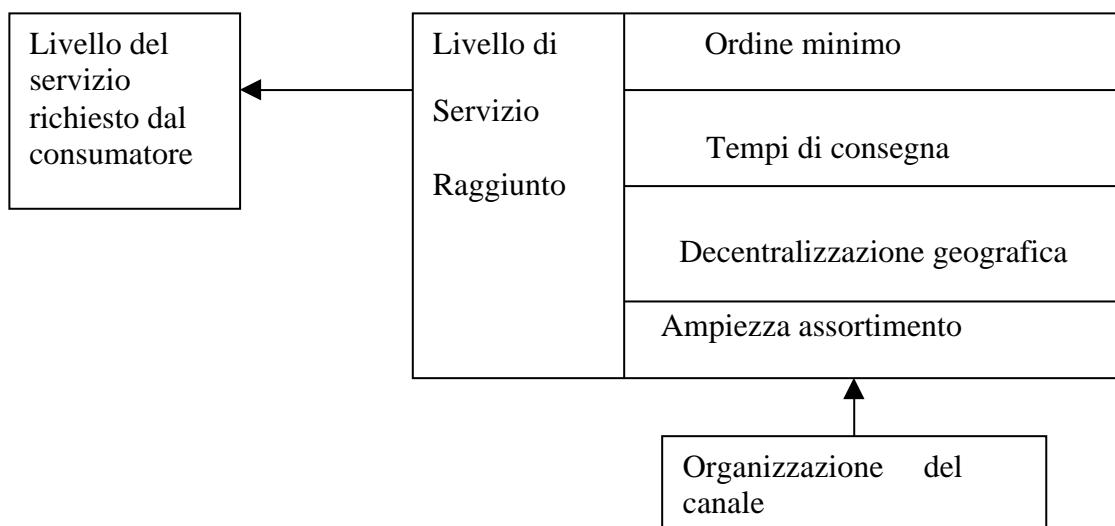


Fig.1.6 Modello esplicativo del canale (Bucklin)

I quattro livelli di servizi sono:

- Ordine minimo: quantità imposta dal distributore al cliente per realizzare una transazione. Più esso è basso, e più il livello di servizio è elevato.
- Tempi di consegna: tempo che intercorre tra ordine e consegna. Più è lungo e meno il livello di servizio è alto.
- Decentralizzazione geografica: distribuzione dei punti vendita sul territorio, più il punto vendita offre il servizio di prossimità è più il livello di servizi sarà elevato.
- Ampiezza dell'assortimento: presenza di prodotti diversi e complementari in uno stesso punto vendita. Più l'assortimento è ampio e più il livello di servizi è alto.

Come mostrato da Védrine [Védr78] , in queste analisi ogni prodotto è analizzato come un insieme complesso di caratteristiche che contribuiscono alla formazione di vantaggio per il consumatore.

Bisogna distinguere tre fonti di vantaggio:

- Il vantaggio di assortimento, ossia quello dato dalla combinazione del prodotto con altri prodotti;
- Il vantaggio dato dalla teoria del valore di segno degli oggetti: simboli associati a motivazioni coscienti o incoscienti del consumatore;
- Il vantaggio relativo a servizi derivati dalle caratteristiche proprie del prodotto e apportati dal distributore.

## 1.4.2 La produttività dei canali

La produttività dei canali può essere considerata con due ottiche differenti, ma complementari, infatti, si può valutare

- L'efficacia di un istituto, ossia la sua capacità di produrre un determinato livello di risultati
- L'efficienza di un istituto, la quale considera le quantità di risorse necessarie per ottenere il risultato.

### 1.4.2.1 Gli indicatori di prestazione

Stern e El Ansary [StEl88] hanno aggiunto all'efficacia e all'efficienza un terzo indicatore: l'equità, cioè la capacità del canale di procurare i profitti desiderati da segmenti periferici del mercato.

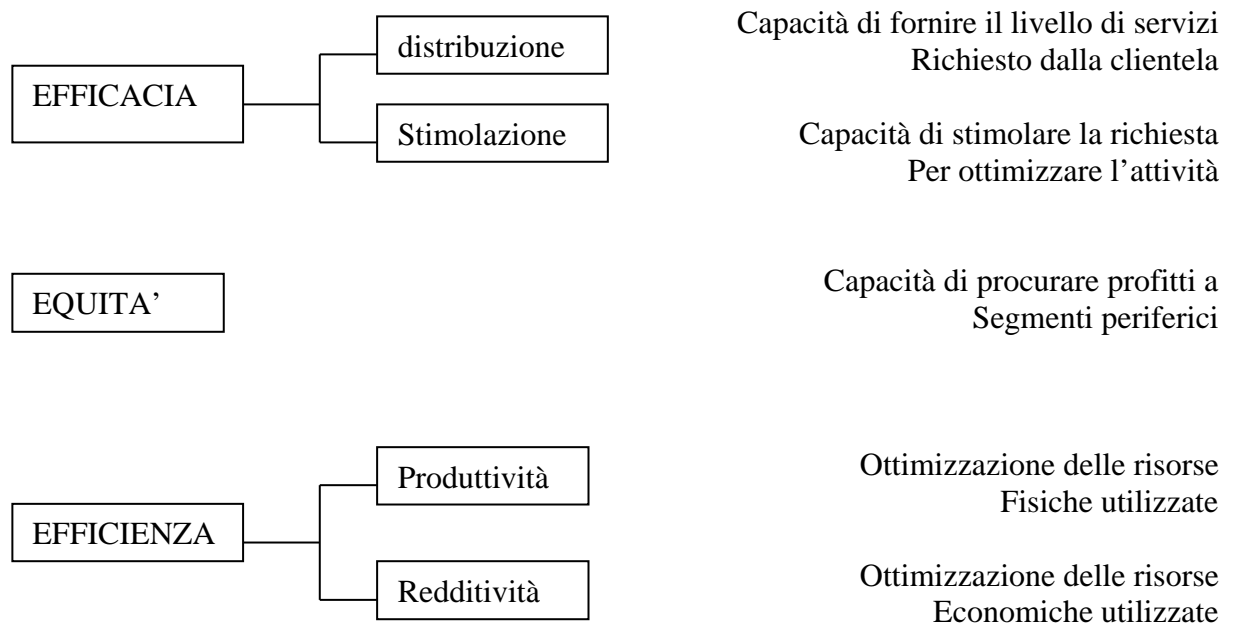


Fig.1.7 Indicatori di prestazione dei canali di distribuzione



La figura evidenzia l'esistenza di due forme di valutazione della prestazione di un canale:

- La distinzione tra prestazione a breve termine (efficacia distribuzione) e prestazione a lungo termine (efficacia stimolazione della domanda);
- La distinzione tra efficienza fisica (produttività risorse operative) ed efficienza finanziaria (redditività del capitale investito).

Il problema che sorge riguarda la difficoltà di misurazione degli indicatori. Essa si sostanzia in due diversi ordini:

- Ordine concettuale: esiste ambiguità per ciò che riguarda il campo coperto dalle analisi di prestazione del canale. Alcune variabili si riferiscono alla prestazione globale (efficacia), altre invece non possono essere viste correttamente a livello di canale e sono osservabili solo a livello delle imprese che lo compongono (redditività).
- Ordine operativo. Secondo Lambert [Lamb78] le difficoltà incontrate per valutare le prestazioni sono determinate dall'unione di tre fattori:
  - Difficoltà a definire la prestazione senza ricorrere a indicatori complessi (equità);
  - Impossibilità di applicare indicatori complessi all'informazione quantitativa disponibile sui canali, dato l'insufficiente sviluppo dei sistemi di informazione;
  - Assenza di dati che permettano di fare confronti fra ditte e canali.

### **1.4.2.2 Le misure di prestazione**

Alcuni studi, soprattutto americani, hanno permesso di specificare il grado di prestazione dei canali di distribuzione per prodotti di largo consumo.

- I tentativi dell'analisi empirica dell'efficacia hanno evidenziato la complessa natura di questa variabile. Si potrebbe, in modo approssimato, stimare l'efficacia attraverso la misura del volume di transazioni avvenute tra canali. Questo indicatore, però, non riflette con precisione il concetto espresso da Stern e El Ansary, il quale esprime la valutazione del livello di servizi dato ai consumatori. E' difficile anche apprezzare in che misura l'ampiezza dell'assortimento possa aumentare il beneficio per il consumatore, in quanto è vero che il consumatore gode di un'offerta più abbondante, ma è altrettanto vero che il suo processo di scelta si complica.
- La valutazione del grado di equità è stata oggetto di molti studi negli Stati Uniti, essi si sono focalizzati sull'analisi del livello di servizi proposto dai distributori nei quartieri di minoranze etniche.

### **1.4.3 Modelli economici**

Verranno presentati tre modelli economici dei canali. Essi hanno solo finalità analitica, non decisionale e identificano le variabili che determinano l'evoluzione a lungo termine dei canali.

#### **1.4.3.1 La teoria del deposito**

Questo modello è stato esplicitato da Aspinwall [Aspi63] e il suo punto di partenza è un'osservazione empirica: alcuni canali sono caratterizzati da

un'integrazione della funzione di ingrosso in seno ad imprese produttrici, senza che la riduzione del costo di distribuzione basti a giustificare questa scelta organizzativa.

La ragion d'essere del canale di distribuzione è di procurare al consumatore il massimo vantaggio, cosa che dipende dal regolare funzionamento dei canali. Se il flusso di beni si interrompe, il vantaggio del consumatore diminuisce. E' perciò compito dei componenti del canale diminuire la possibilità che questo flusso si interrompa, allestendo e gestendo dei "depositi", che permetteranno di stoccare i beni ai diversi livelli del canale. Ogni componente del canale aggiungerà, perciò, un "utile di distribuzione" il quale sarà la contropartita del rischio assunto per lo stoccaggio di prodotto.

Queste considerazioni rendono possibile la spiegazione delle modifiche strutturali dei canali: se un dettagliante o un produttore vuole migliorare la sua posizione competitiva, praticando prezzi minori, può eliminare dal prezzo di vendita l'ammontare degli utili percepiti dai depositi posti nel canale.

Aspinwall trae dalle sue analisi un principio di evoluzione del canale nel lungo periodo: poiché la pressione concorrenziale spinge i produttori e i dettaglianti a ridurre i prezzi eliminando gli utili di distribuzione, gli intermediari che non sono in grado di procurare economie di scala di costi reali saranno eliminati dai canali.

### **1.4.3.2 Il modello di “spostamento e speculazione”**

Bucklin [Buck67] tenta di determinare a quale livello del canale si dovranno localizzare le differenti funzioni di intermediari per massimizzare il profitto dei distributori. Secondo l'autore un'impresa di distribuzione cercherà di migliorare l'efficacia delle sue attività operando due spostamenti:

- Le modifiche delle caratteristiche del prodotto vengono effettuate a valle del canale; l'operazione di diversificazione risulta, infatti, essere meno rischiosa se realizzata vicino alla domanda finale, sia nello spazio, sia nel tempo (es.: moda);
- La costituzione di stock cerca di essere ritardata se non eliminata, si tende infatti alla produzione Just In Time.

La speculazione, invece, spinge l'agente a realizzare il più presto possibile le operazioni di transazione fisica del prodotto e di stoccaggio per ridurre i costi di funzionamento del canale con la realizzazione di economie di scala. La speculazione fornisce tre possibilità di riduzione del costo di funzionamento del canale:

- Le operazioni di differenziazione del prodotto sono realizzate su larga scala dai produttori, mentre lo spostamento porta al risultato opposto;
- Il numero di transazioni diminuisce e di conseguenza riduce i costi amministrativi;
- Il rischio di rottura di stock è ridotto poiché tutti i livelli del canale costituiranno un proprio stock.

### **1.4.3.3 La teoria dei costi di transazione**

Questa teoria è stata sviluppata da Williamson [Will75] e considera non solo le variabili della teoria economica, ma anche le caratteristiche del comportamento degli istituti.

L'obiettivo di questo modello è di spiegare l'arbitrato praticato da un agente economico fra ricorso ad un attore indipendente per assumere una funzione e l'integrazione della stessa. Secondo l'autore, due fattori guidano la scelta di un agente: le caratteristiche della transazione e il suo contesto.

La transazione è caratterizzata da tre fattori:

- La sua frequenza di sopravvenienza: alcune transazioni sono occasionali, mentre altre sono frequenti;
- Il grado di incertezza che caratterizza la transazione;
- Il bisogno di ricorrere a supporti specifici per poter realizzare la transazione.

Il contesto della transazione è definito da due fattori:

- Fattori ambientali, ossia alle caratteristiche del mercato. Due sono i principali fattori ambientali: il numero degli istituti operanti sul mercato e la complessità e l'incertezza sull'evoluzione e sulle condizioni di funzionamento del mercato.
- Fattori comportamentali, i quali riflettono l'influenza della personalità degli individui che effettuano le transazioni per conto degli istituti. Le

variabili che riflettono quest'influsso sono due: la limitata razionalità degli agenti e il loro opportunismo.

Il costo di realizzazione delle transazioni dipenderà perciò dall'unione di queste variabili. Se il mercato funziona correttamente, l'impresa non trarrà alcun vantaggio dall'integrazione, mentre nel caso contrario, l'impresa vedrà come sostituto al mercato la possibilità di integrarsi verticalmente. Bisogna identificare le situazioni nelle quali per l'impresa sarà conveniente integrarsi verticalmente.

La figura 1.8 rappresenta le principali situazioni che giustificano l'integrazione, in quanto presentano alti costi di transazione.

<i>Caratteristiche Ambientali</i>	<i>Caratteristiche individuali</i>	<i>Impatto sul costo di transazione</i>
Ambiente Incerto	razionalità limitata	difficoltà di prevedere contrattualmente tutti i casi possibili: costo di formulazione della transazione
Scarso Numero di	opportunismo di certi istituti	Alcuni istituti traggono profitto dalla loro posizione favorevole a scapito del partner: costo troppo alto per il partner.

Fig.1.8 Caratteristiche del contesto di transazione che portano ad alti costi

Esistono però altre forme di organizzazione delle relazioni fra attori del canale. John [John82] ha sviluppato una griglia di analisi dei contratti che legano gli istituti per precisarne i parametri. Si possono piazzare le differenti

forme di organizzazione di canali lungo un continuum che va dall'operazione puntuale all'integrazione verticale.

La figura 1.9 analizza i criteri di classificazione dei contratti sviluppati da John.

<i>Variabile</i>	<i>Relazione strettamente puntiforme</i>	<i>Integrazione o contratto che organizza il canale</i>
Durata della relazione	Breve termine, nessuna garanzia di rinnovo	Lungo termine, rinnovo automatico
Precisione del contratto	Molto preciso, considera ogni caso possibile	Impreciso, lascia da definire molte modalità
Modo di controllo	Procedure esterne: diritto contrattuale	Controllo interno: autorità e poteri interni
Compensazione	Legata ad ogni transazione	Generale, non dipende da ogni transazione

Fig.1.9 Caratteristiche dei contratti fra istituti in seno al canale

Questa analisi permette di proporre una spiegazione dell'emergere dei canali organizzati.

In conclusione si può affermare che i modelli teorici, pur avendo una forte capacità esplicativa, presentano quattro grandi limiti, quali: a) la non considerazione degli obblighi sociali degli istituti; b) l'ipotesi di perfetta conoscenza dei costi da parte degli agenti economici su cui si basano questi modelli; c) la considerazione esclusiva delle variabili di costo e di efficacia per la scelta di un canale, trascurando considerazioni strategiche; d) la non considerazione del sistema di distribuzione a livello globale, dovuta dal punto di vista della riduzione dei costi.

Sembra perciò utile ed indispensabile considerare il canale di distribuzione anche come un sistema sociale e non solo come un sistema economico.

## 1.5 Le analisi comportamentali dei canali

### 1.5.1 I concetti base dei modelli comportamentali

Possono essere isolate quattro variabili quali elementi principali dei modelli comportamentali: potere, leadership, conflitto e cooperazione.

Le relazioni esistenti tra le variabili base del modello sono state formalizzate da Stern ed El Ansary.

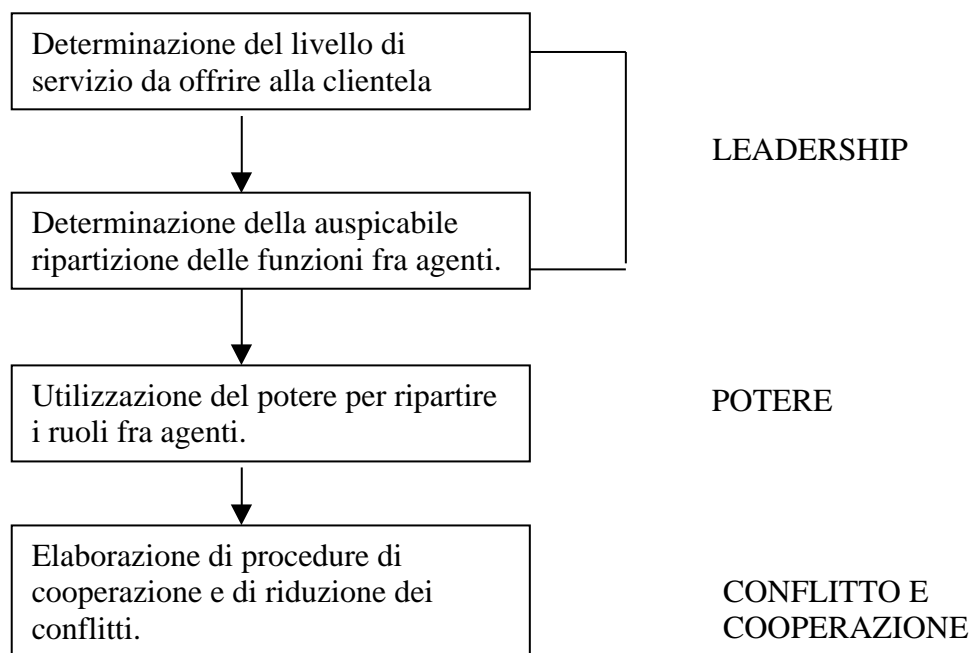


Fig. 1.10 Relazione fra variabili di base

Secondo lo schema, la creazione di un canale di distribuzione richiede un certo numero di decisioni che portano all'elaborazione di una configurazione di istituti che procurano la soddisfazione dei bisogni della clientela; è quindi necessario



che un istituto abbia un'autonomia riconosciuta- la leadership- per far accettare il livello di servizio e per elaborare una ripartizione delle attività fra gli istituti membri.

Quando il leader del canale ha stabilito la sua ripartizione ottimale delle funzioni fra i membri, deve poi far applicare le sue decisioni: un attore può ricorrere al potere per imporre l'organizzazione da lui decisa.

Gli altri membri possono entrare in conflitto con il leader oppure essi possono cooperare per il buon funzionamento del canale.

### **1.5.1.1 Il potere**

Secondo Dahl [Dahl57], il potere è “la capacità di un individuo e di un istituto di costringere un altro agente ad adottare un comportamento che l'agente non avrebbe spontaneamente scelto”. Schopler [Scho65] ha dato una definizione più accurata: “ il potere di un individuo A su un altro individuo B può essere definito come la probabilità che B adotti un certo comportamento dopo un intervento di A, paragonata alla probabilità che B avrebbe adottato quel comportamento senza interventi di A”.

La definizione di potere più utilizzata è quella proposta da Stern e El Ansary [ElSt72]: “Il potere di un membro del canale è la sua capacità di controllare le variabili che caratterizzano le scelte strategiche di marketing di un altro membro del canale operante a un livello diverso. Perché questo controllo meriti la

denominazione di potere, deve essere differente dal livello di controllo che l'agente dominato esercitava inizialmente sulla propria strategia”.

E' indispensabile conoscere i mezzi che permettono di disporre del potere, se si ammette che, con il potere, un membro del canale può coordinare le attività dei partecipanti per raggiungere gli obiettivi di efficacia.

*Modello delle fonti di potere di French e Raven[FrRa59]:*

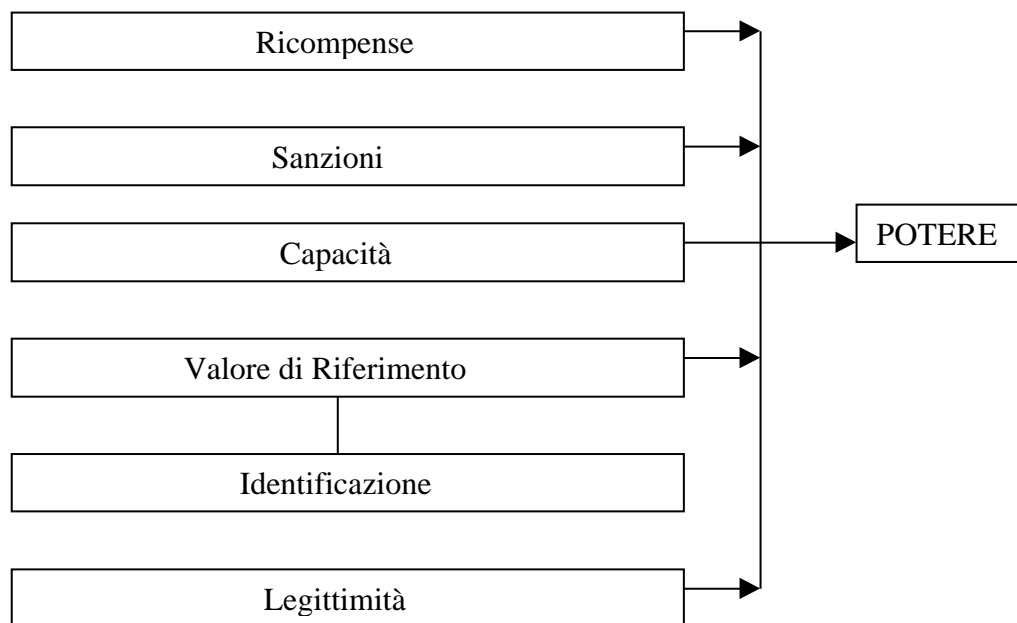


Fig. 1.11 Modello di fonti di potere

- Ricompensa: un agente A dispone di un potere potenziale su di un altro B, e l'altro è persuaso che può trarre vantaggio dalla relazione con A. Fra i vantaggi vi sarà una riduzione dei costi, una partecipazione, insomma una ricompensa.
- Sanzione: reciproco della ricompensa.

- Capacità: l'agente A dispone di un potenziale potere quando B è persuaso che A sia in possesso di particolari competenze e che le sue direttive sono il risultato di una reale esperienza.
- Valore di riferimento e identificazione: il potere di riferimento di A su B deriva dal desiderio di B di identificarsi con A. Il valore di riferimento deriva, in genere, da una posizione di leader sul mercato e dalla potenza di un marchio.
- Legittimità: traduce l'effetto del prestigio di cui un istituto può beneficiare.

Questo modello è stato oggetto di un successivo perfezionamento da Hunt e Nevin [HuNe74]. Gli autori hanno mostrato come un membro del canale può trarre il suo potere da una costruzione esercitata su altri membri (fonti coercitive) o da spinte positive a far applicare dagli altri membri le regole da lui proposte (fonti non coercitive).

Alcuni esempi di fonti coercitive di potere:

- proprietà dei muri del punto di vendita o del terreno
- minaccia di revoca di un contratto di franchising
- diritto del franchisee a rivendere il suo franchising
- minaccia di azioni legali
- disuguaglianza degli obblighi fra franchisor e franchisee

Alcuni esempi di fonti non coercitive di potere:

- assistenza tecnica per la scelta del luogo di insediamento;
- programma di formazione;

- vendita di equipaggiamento da parte del franchisor al franchisee;
- manuale di procedure;
- contabilità di paghe del personale centralizzate;
- vendita di prodotti al franchisee;
- frequenti variazioni di assortimento;
- budget pubblicitario nazionale.

### **1.5.1.2 La conflittualità e la cooperazione**

Il potere può permettere al leader di un canale di motivare la cooperazione degli altri membri e migliorarne così la prestazione: cooperazione.

L'esercizio del potere può anche portare a divergenze fra gli interessi contrastanti dei membri del canale, da cui può risultare una conflittualità.

#### *La conflittualità*

Si ha conflittualità come uno stato o come un processo. Una situazione di conflittualità di stato è una situazione in cui esiste una relazione sociale fra due o più agenti là dove alcuni agenti percepiscono un altro agente come un avversario il cui comportamento è tale da portare loro un danno.

La conflittualità può risultare da obiettivi diversi da membri del canale o dai metodi adottati dagli stessi per raggiungere gli obiettivi: processo di conflittualità.

Nell'analisi di conflittualità sono importanti quattro variabili:

- Cause di conflittualità. Bowersox e altri [BCLT80] propongono di classificarle in cinque categorie che possono collegarsi alle nozioni di

divergenze di obiettivi e di scelte strategiche che permettano il raggiungimento degli obiettivi:

- incompatibilità fra gli obiettivi degli agenti;
  - incongruenza del ruolo dell'agente;
  - interruzione del processo di comunicazione del canale;
  - divergenze a livello delle percezioni dell'ambiente e della forza e debolezza degli agenti presenti;
  - differenza di cultura fra gli istituti.
- **Tipi di conflittualità.** La tipologia in esame è quella analizzata da Palamountain [Pala55] nel 1955, la quale è ancora utilizzata per la definizione dei tipi di conflittualità:
- conflittualità orizzontali: fra istituti che operano allo stesso livello del canale;
  - conflittualità intertipo: tra istituti di tipo differente a uno stesso livello del canale;
  - conflittualità verticali: fra istituti che operano a differenti livelli del canale.
- **Metodi per la soluzione delle conflittualità.** Angelmar e Waldman [AnWa75] propongono dei metodi per la soluzione del conflitto basati su due dimensioni del comportamento di un istituto impegnato nel conflitto. Si hanno cinque metodi:
- disinteresse, adottato in caso di conflittualità poco importanti

- conciliazione
  - dominio, quando una delle parti dispone di un potere forte
  - compromesso
  - cooperazione
- La conclusione della conflittualità. Due serie di fattori possono caratterizzare la conclusione della conflittualità: rottura delle relazioni fra agenti se le posizioni sono totalmente antagoniste, nuova contrattazione delle relazioni.

### *La cooperazione*

La cooperazione si manifesta tramite l'esistenza di sistemi di informazione che permettono una comunicazione rapida fra gli istituti e che limitano il rischio di conflittualità a seguito di percezioni distorte della realtà.

#### **1.5.1.3 La leadership**

E' definita come l'esercizio del potere all'interno del canale di distribuzione. Si hanno due scuole di pensiero in contrapposizione:

- Little [Litt70] attribuisce la leadership del canale all'istituto che dispone del potere più forte. Questa teoria risulta essere troppo riduttiva.
- Mallen [Mall64] ha mostrato che lo stato dell'ambiente influenza la natura della leadership nel canale. Gli elementi a favore del dominio dei tre principali livelli del canale sono:
  - Dominio del canale da parte del produttore: si basa sul principio delle economie di scala, che non possono esistere se il produttore non prevede in

anticipo il volume della produzione e non organizza i mezzi produttivi per massimizzare l'efficienza;

- Leadership del distributore al dettaglio: è lui che si trova più vicino al consumatore e che può più rapidamente percepire le attese dei clienti e la loro evoluzione
- Leadership del grossista: secondo Mallen è difficile che il grossista abbia questo potere.

### **1.5.2 I modelli comportamentali dei canali**

E' stata dedicata la prima parte di questo paragrafo alla definizione dei principali concetti su cui si basano le analisi comportamentali dei canali di distribuzione.

Due variabili presentate nel paragrafo precedente appaiono come le più importanti per la comprensione dei comportamenti del canale: il potere e la conflittualità.

#### **1.5.2.1 I modelli di potere**

Con i modelli teorici si erano identificate varie fonti di potere per un membro del canale. Si cercherà quindi in questa sede di convalidare le ipotesi del paragrafo precedente e di confrontare il livello di potere conferito dall'attivazione di ognuna delle cinque fonti.

Uno dei contributi più importanti è venuto da una ricerca di Lusch e Brown [LuBr82]. Gli autori hanno mostrato che il ricorso alle fonti di potere di natura economica fa prendere coscienza, agli istituti subordinati, della realtà del potere detenuto dal leader. Questa situazione rischia di degenerare spesso in situazione

conflittualità. Il ricorso a fonti di potere non economiche, invece, aumenta la soddisfazione degli attori subordinati e attenua la percezione del potere del leader. Gli autori traggono un'importante conclusione operativa da questa osservazione: se l'istituto dipendente non è cosciente del potere del leader fin da quando questi ha fatto ricorso a mezzi non economici, è impossibile valutare il potere del canale ricorrendo a strumenti di misura classici.

E' stato perciò possibile dimostrare che le ricompense - diffusione di informazioni commerciali e dimostrazione dei prodotti - aumentano il potere dell'agente che vi ricorre.

### **1.5.2.2 I modelli di conflittualità**

Rosenbloom [Rose73] distingue tre possibili conseguenze della conflittualità:

- Il conflitto rimette in causa l'esistenza del canale;
- Il conflitto indebolisce il livello di prestazione del canale;
- Il conflitto ha un effetto positivo sul funzionamento del canale (conflittualità funzionale)

Lusch ha tentato di verificare empiricamente le relazioni fra livello di conflittualità e prestazione del canale; egli ha potuto così evidenziare che esiste una relazione negativa fra prestazione e conflittualità.

Questa relazione però risulta essere soggetta a variazioni in funzione del livello di conflitto, ciò è una delle principali difficoltà di tutti i lavori che cercano di studiare questo fenomeno.



### **1.5.2.3 I modelli comportamentali generali**

Questi modelli analizzano le iterazioni tra tutte le variabili citate in questo paragrafo. Le maggiori difficoltà incontrate dagli autori sono di tipo metodologico e riguardano la convalida empirica dei modelli.

*Modello di Robicheaux ed El Ansary [RoEl75].*

Questo modello offre due importanti contributi teorici:

- Esso evidenzia le relazioni fra le principali variabili che descrivono il comportamento dell'istituto, considerando gli insiemi di relazioni di dipendenza e interdipendenza
- Permette di formulare un maggior numero di ipotesi, in quanto considera le relazioni di feed-back fra variabili non legate direttamente da relazioni di causa

Questo modello è organizzato attorno alla definizione di prestazione del canale, la quale deriva dalla struttura del canale e dalla somma dei comportamenti individuali degli istituti che lo compongono. Il comportamento degli agenti è influenzato da variabili strutturali come il numero dei livelli del canale e il numero dei membri a ciascun livello.

Il livello di prestazione del canale dipende dall'efficacia del controllo esercitato sul canale da uno o più istituti e dal grado di soddisfazione che gli istituti traggono dalla loro partecipazione al canale. Il controllo dipende dalle fonti di potere, dal grado di dipendenza fra gli agenti, dal livello di potere

effettivo, dalla tolleranza dei membri per il controllo, dal desiderio dei membri di influenzare il canale e dall'efficacia della leadership.

*Modello di Lafleur, Arnold e Smith [LaAS87].*

Questi autori introducono una distinzione fra comportamento di un istituto membro del canale e comportamento degli individui che compongono l'istituto. Secondo gli autori il comportamento di un individuo in un'organizzazione dipende dalle ricompense che si aspetta come contropartita delle azioni da lui intraprese.

### **1.6 Le analisi integrate dei canali**

La nascita delle analisi integrate ha avuto luogo dalla constatazione della complementarità delle analisi economiche- le quali si interessano ai risultati- e delle analisi comportamentali- le quali sono centrate sui processi che permettono il raggiungimento dei risultati.

*Modello di McAlister [McAl80]*

L'autore vuole mostrare come i concetti comportamentali di potere, di dipendenza e di conflittualità possono essere spiegati da processi economici. Egli specifica perciò una funzione di massimizzazione del profitto per ogni impresa che opera nel canale.

Questo modello inoltre si serve del concetto di ruolo: dato che un'azienda conosce il ruolo da essa ricoperto nel canale ed i ruoli affidati agli altri membri, essa è in grado di prevedere il comportamento del canale e può quindi

formalizzare la propria strategia di marketing volta alla massimizzazione del profitto aziendale.

Il potere viene espresso da una distribuzione di probabilità, ossia viene misurato dall'accrescimento delle probabilità di un determinato comportamento di un'impresa indotta da un'altra. L'esercizio del potere da parte di un'impresa viene ricondotto ad un'analisi di opportunità, l'impresa perciò eserciterà il suo potere se questo comportamento farà accrescere il suo utile..

#### *Modelli di economia politica dei canali*

Questo modello, proposto da Stern e Reve [StRe80] , distingue due insiemi indipendenti: il canale ed il suo ambiente. Il funzionamento interno del canale è analizzato come economia politica interna, mentre l'ambiente come economia politica esterna.

Da questa introduzione possono aprirsi tre vie di ricerca:

- Analisi centrata sulle caratteristiche interne del canale;
- Analisi centrata sull'influenza che l'ambiente esercita sul canale;
- Analisi globale dell'insieme formato dal canale interno e dal suo ambiente

#### *L'analisi dell'economia politica interna del canale*

Gli autori (Reve e Stern) hanno utilizzato questo modello per analizzare le relazioni fra due istituti mutuamente dipendenti che operano a diversi livelli del canale.

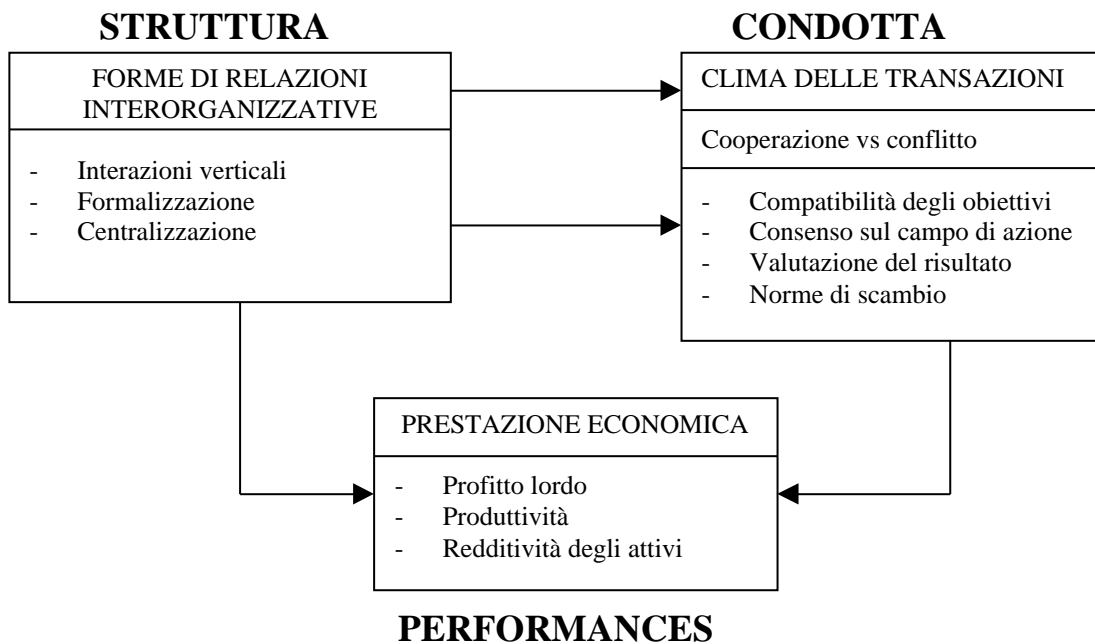


Fig. 1.12 Modello di economia politica interna del canale

I tre principali blocchi della figura corrispondono al paradigma di base dell'economia industriale: paradigma struttura- condotta- performance.

Il clima di transazioni è vissuto come un continuum che contrappone cooperazione e conflittualità, esso dipende dalla struttura socio- politica interna, ossia dal livello del potere e dalla sua localizzazione.

Gli autori suggeriscono l'esistenza di una relazione positiva tra struttura e performances e di relazioni positive e negative tra struttura e clima delle transazioni

*L'analisi dell'economia politica esterna del canale*

Questo modello, costruito da Dwyer e Welsh [DwWe85], analizza l'influenza dell'ambiente sull'economia politica interna del canale.

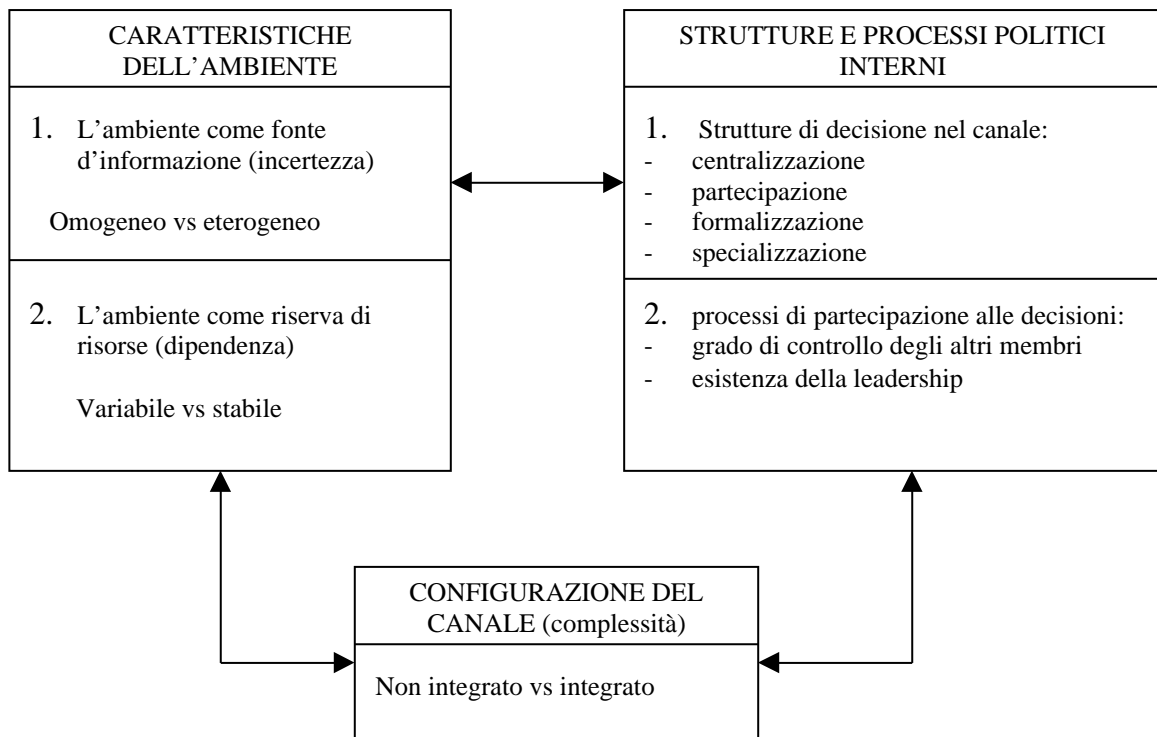


Fig. 1.13 Modello di economia politica esterna dei canali

L'ambiente del canale è visto attraverso due dimensioni:

- Il suo grado di omogeneità che determina il grado di incertezza al quale deve far fronte chi gestisce il canale;
- La sua variabilità che fissa il grado di dipendenza dall'azienda. I principali indicatori di variabilità sono la fluttuazione della domanda, le variazioni della pressione concorrenziale, la disponibilità di risorse e l'adattabilità dell'offerta alla domanda.

Gli autori hanno evidenziato le seguenti relazioni:

- Un ambiente eterogeneo è associato a strutture di decisione decentralizzate e a una partecipazione più larga al processo decisionale;

- I canali di distribuzione che operano in un ambiente instabile hanno una struttura più semplice (integrazione).

### 1.7 Conclusioni

In questo capitolo si è cercato di creare un quadro completo del settore distributivo, partendo dalla sua struttura ed analizzando le funzioni che esso può svolgere ed i motivi per cui esso è sorto. E' risultato essere un settore piuttosto complicato e caratterizzato dalla presenza di molteplici attori.

Tipologia di canale	Servizi	Costi
<p>Canale corto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- produttore;</li> <li>- cliente finale</li> </ul>	<p>I servizi forniti da questo canale sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- servizi logistici;</li> <li>- servizi informativi;</li> <li>- servizi di assistenza e di post-vendita</li> </ul>	<p>I costi per il produttore si identificano in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- costi di produzione;</li> <li>- costi di commercializzazione:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costi di ricerca del cliente;</li> <li>- Costi di contrattazione;</li> <li>- Costi di organizzazione della rete distributiva;</li> <li>- Costi di consegna e installazione;</li> <li>- Costi dei ritorni;</li> <li>- Costi dei servizi post-vendita.</li> </ul> </li> </ul> <p>I costi per il consumatore finale si identificano in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- costi di ricerca;</li> <li>- costi di contatto.</li> </ul>
<p>Canale ad un livello di intermediazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- produttore;</li> <li>- distributore;</li> <li>- cliente finale</li> </ul>	<p>I servizi forniti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- servizi logistici;</li> <li>- servizi informativi;</li> <li>- servizio post-vendita.</li> </ul>	<p>I costi per il produttore sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- costi di produzione;</li> <li>- costi commerciali;</li> <li>- costi di stoccaggio.</li> </ul> <p>I costi per il distributore sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- costi commerciali;</li> <li>- costi di stoccaggio.</li> </ul>

Tipologia di canale	Servizi	Costi
<p>Canale a due livelli di intermediazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- produttore;</li> <li>- grossista;</li> <li>- dettagliante;</li> <li>- cliente finale.</li> </ul>	<p>I servizi forniti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- servizi logistici;</li> <li>- servizi informativi;</li> <li>- servizio post-vendita.</li> </ul>	<p>I costi per il produttore sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- costi di produzione;</li> <li>- costi commerciali;</li> <li>- costi di stoccaggio.</li> </ul> <p>I costi per il grossista sono rappresentati da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- costi commerciali;</li> <li>- costi di stoccaggio.</li> </ul> <p>Il costo per il dettagliante è rappresentato dal prezzo di acquisto del bene.</p>
<p>Canale a tre livelli di intermediazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- produttore;</li> <li>- mediatore;</li> <li>- grossista;</li> <li>- dettagliante;</li> <li>- cliente finale.</li> </ul>	<p>I servizi forniti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- servizi logistici;</li> <li>- servizi informativi;</li> <li>servizio post-vendita.</li> </ul>	<p>I costi per il produttore sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- costi di produzione;</li> <li>- costi commerciali;</li> <li>- costi di stoccaggio.</li> </ul> <p>I costi per il grossista sono rappresentati da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- costi commerciali;</li> <li>- costi di stoccaggio.</li> </ul> <p>Il costo per il dettagliante è rappresentato dal prezzo di acquisto del bene.</p> <p>Bisogna nell'analisi di questo canale considerare anche il costo relativo alle prestazioni del mediatore.</p>

Fig. 1.14 Tabella riassuntiva dei canali distributivi

Analisi economiche		
Funzioni economiche dei canali	<p><b>Funzione di riduzione dei costi</b></p> <p>Secondo questa teoria esistono alcune attività per le quali la delega offre un vantaggio per ottenere delle economie di scala, in quanto il volume delle operazioni dell'azienda risulta inferiore all'ottimo.</p>	<p><b>Funzione di creazione degli utili</b></p> <p>Il produttore cerca di organizzare il canale in modo che esso massimizzi la creazione di vantaggio; la struttura del canale riflette perciò la capacità degli attori che lo compongono di generare un determinato livello di servizio ai clienti.</p>
Produttività dei canali	<p><b>Gli indicatori di prestazione</b></p> <p>Stern ed El Ansary hanno aggiunto un indicatore, oltre a quelli di efficacia ed efficienza, l'equità, ossia la capacità del canale di procurare i profitti desiderati da segmenti periferici del mercato.</p>	

Fig. 1.15 Tabella riassuntiva delle analisi economiche dei canali

Gli criteri di analisi che verranno utilizzati nelle analisi dei seguenti capitoli sono:

- la lunghezza del canale;
- le tecniche di vendita al dettaglio;
- le organizzazione delle relazioni;
- le analisi economiche, soprattutto con riguardo alle funzioni del canale distributivo;
- le analisi comportamentali.

Nel resto della discussione le tipologie di canali che saranno più utilizzate sono:

- canale a due livelli di intermediazione, in quanto rispecchia la struttura distributiva del settore editoriale;
- canale corto o diretto, in quanto rappresenta la forma distributiva legata all'utilizzo di Internet in assenza di intermediari;
- canale ad un livello di intermediazione, in quanto rappresenta la forma distributiva legata all'utilizzo di Internet in presenza di intermediari.

Nel prossimo capitolo verrà analizzato il settore dell'editoria e Internet considerato come canale distributivo, avvalendosi dell'utilizzo dei parametri esplicitati in questo capitolo per la comprensione di un canale distributivo.



## **Capitolo 2**

### **IL SETTORE DISTRIBUTIVO DELL'EDITORIA**

#### **2.1 Il canale distributivo dell'editoria**

In questo paragrafo verrà analizzato il canale distributivo dell'editoria, nelle sue forme organizzative e nei suoi aspetti economici e comportamentali.

##### **2.1.1 Le forme organizzative del canale**

Le forme di organizzazione del canale della distribuzione del settore editoriale possono essere meglio esplicate utilizzando i criteri proposti nel primo capitolo, quali la lunghezza del canale, la tecnica di vendita al dettaglio e le forme di organizzazione delle relazioni.

###### **2.1.1.1 Lunghezza del canale**

Il settore distributivo tradizionale dell'editoria è caratterizzato da una struttura del canale simile al “canale a due livelli di intermediazione”, cioè si ha la presenza di differenti attori nella fase distributiva:

- la casa editrice, ossia il produttore;
- il distributore;
- i dettaglianti, che possono essere sia librerie, edicole, sia supermercati e ipermercati;
- il consumatore finale.

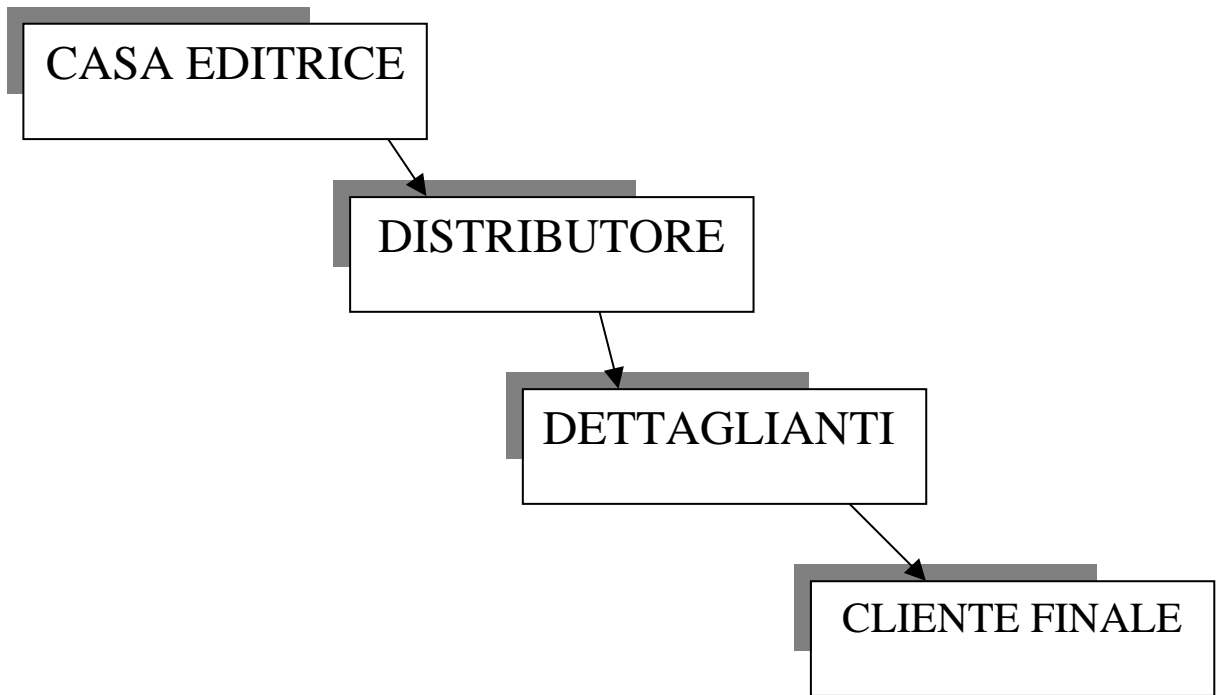


Fig. 2.1 Il canale distributivo dell'editoria

Il distributore, che si colloca a metà della catena, svolge un ruolo chiave: ad esso infatti sono affidate alcune funzioni fondamentali che possono essere così sintetizzate:

- Funzione di copertura del mercato: la maggior parte delle case editrici affida la sua produzione al distributore;
- Funzione di penetrazione di nuovi mercati, in quanto il distributore ha una presenza più capillare sul territorio;
- Funzione di frazionamento delle partite: è compito del distributore assegnare piccole quantità di merci ai dettaglianti, adeguate alle loro esigenze, rendendo possibile una ripartizione dei servizi logistici su una base di prodotti più ampia;

- Funzione di stoccaggio delle merci;
- Trasporto delle merci;
- Posizionamento dei prodotti nei punti vendita.

Anche questo canale distributivo presenta dei costi, simili a quelli del canale a due livelli di intermediazione, e che sono distribuiti tra i vari attori ed incidono sulla determinazione del prezzo finale di vendita. Il prezzo viene determinato dalla casa editrice e non è modificabile ad eccezione fatta per i libri venduti negli ipermercati e supermercati.

Si distingue tra costi per il produttore, per il distributore e per il dettagliante.

I costi per il produttore riguardano sostanzialmente la fase di stampa e la fase contrattuale con il distributore.

I costi del distributore possono essere suddivisi in due tipologie:

- costi commerciali, i quali riguardano tutte le fasi di contrattazione con il produttore e i dettaglianti;
- costi di stoccaggio, i quali riguardano l'intera gestione dei magazzini che devono essere aggiornati quasi in tempo reale per meglio soddisfare le esigenze dei clienti.

Il dettagliante sostiene principalmente dei costi commerciali relativi all'acquisto del bene dal distributore.

Si discosta da questo tipo di canale distributivo il settore delle enciclopedie, ancora in parte formato da tre attori principali:

- la casa editrice;

- i rappresentanti della casa editrice;
- i consumatori finali.

Si tratta di un canale corto o diretto che vede l'interazione diretta tra consumatore e produttore tramite i rappresentanti di quest'ultimo.

### **2.1.1.2 Tecnica di vendita al dettaglio**

Questo criterio permette di capire meglio la tipologia del canale e soprattutto di comprendere meglio le relazioni che possono sussistere tra i diversi attori della catena del valore.

Le tipologie delle forme di vendita sono differenti a seconda del prodotto editoriale, ossia libri, giornali o enciclopedie. Per comprendere meglio le diverse tecniche di vendita si distinguerà tra le diverse merceologie:

- Libri. Essi vengono venduti principalmente in tre differenti forme:
  - negozi con venditori, quali librerie ed edicole;
  - negozi senza venditori, quali supermercati ed ipermercati;
  - vendita senza negozio diretta non personale, ossia per corrispondenza.
- Giornali e riviste. La forma di vendita più comune è quella dei negozi con venditori, ossia le edicole od alcuni grandi magazzini e librerie.
- Enciclopedie. La forma classica di vendita è quella della vendita diretta personale a domicilio tramite rappresentanti, anche se recentemente, con l'avvento delle enciclopedie anche e prevalentemente su CD ROM, si è affermata la vendita in negozi con venditori specializzati e non, quali negozi

di informatica, librerie ed edicole e la vendita in negozi senza venditori, quali gli ipermercati.

### **2.1.1.3 Organizzazione delle relazioni**

L'organizzazione delle relazioni è un altro tipo di distinzione che si effettua per i canali distributivi, in base al controllo che le modalità organizzative offrono.

Il canale dell'editoria potrebbe essere assimilato sia ai canali amministrati sia a quelli contrattuali.

E' canale amministrato in quanto si osserva la predominanza nelle relazioni di due attori chiave: la casa editrice che decide le politiche di marketing e con esse influenza sia la gestione del distributore e soprattutto le politiche di acquisto e di conseguenza quelle di vendita dei dettaglianti.

Il mercato librario italiano è infatti caratterizzato dalla proposta-stampa da parte delle case editrici di un elevatissimo numero di titoli; di questi un'altissima percentuale non rimane in commercio per un lungo periodo di tempo, ma si afferma come novità senza perciò entrare in cataloghi vendibili su di un arco di tempo di parecchi anni. Solo una minima parte perciò entra in questi cataloghi, i quali sono composti in misura superiore dai "classici".

Le azioni di marketing delle case editrici sono perciò volte principalmente alla promozione di questi libri giovani che dureranno poco sul mercato.

E' ancora canale amministrato, in quanto si può osservare anche la forza contrattuale del distributore, la quale è rivolta principalmente verso i dettaglianti ed in maniera un po' più blanda anche nei confronti delle case editrici, che

vedono nella terzizzazione della distribuzione un modo innanzitutto per evitare dei costi di creazione e gestione di magazzini efficienti e di logistica.

Questo canale può essere anche visto come canale contrattuale, dato che nella maggior parte dei casi i modi di funzionamento e di coordinamento sono precisati da un contratto che lega le parti per una certa durata. Un canale contrattuale è infatti sostanzialmente un canale amministrato contraddistinto da un contratto a media-lunga durata.

### **2.1.2 Analisi economiche del canale**

Le analisi economiche dei canali di distribuzione si basano essenzialmente sull'individuazione delle funzioni economiche del canale e sulla produttività dello stesso.

Per comprendere meglio il perché della creazione di un canale a due livelli di intermediazione per il settore editoriale bisogna innanzitutto capire che funzioni svolgono gli intermediari nel processo di scambio tra produttore e consumatore.

Analizzando le funzioni economiche dei canali, che sono funzione di riduzione dei costi e di creazione degli utili, possiamo comprendere il motivo, meramente economico, che può spingere le case editrici a servirsi di un terzo distributore.

Secondo la teoria sulla funzione di riduzione dei costi, elaborata da Stigler [Stig51], la creazione di un intermediario è quasi sempre dovuta alla possibilità per l'azienda produttrice di eliminare o ridurre tutti quei costi legati alla

commercializzazione del bene, ossia i costi di magazzino, di logistica e a volte anche di promozione.

Secondo il “*modello di delega funzionale*” elaborato da Mallen [Mall73], la decisione di creare un canale distributivo lungo è collegata a due variabili principali: il volume complessivo di attività e i costi correlati alla gestione della distribuzione di questi prodotti. Secondo Mallen, la variabile critica risulta essere il volume di attività, che determina il punto in cui non esistono più economie di scala per la gestione interna della distribuzione; in questo caso infatti è preferibile per il produttore delegare l'attività a degli intermediari. Per cui la catena risulterà più lunga ed elaborata a seconda dell'importanza e del volume di produzione di una casa editrice, che dunque venderà tutto o in parte il suo magazzino ad un terzo; al contrario, nel caso di una casa editrice di modeste dimensioni, si osserverà una minore delega di questa funzione.

La funzione di creazione degli utili è strettamente correlata alla produzione di servizi al consumatore. Secondo Bucklin [Buck66], infatti, la scelta di un intermediario sarà dovuta al livello di servizio che esso sarà in grado di prestare e perciò la forma del canale deriverà anche dalla possibilità o meno di trovare sul mercato dei distributori capaci.

Una casa editrice terziarizzerà questa funzione solo se troverà qualcuno in grado di offrire un livello di servizio che la stessa casa editrice sarebbe stata in grado di offrire e se economicamente riuscirà ad diminuire i costi collegati a questo compito.

### **2.1.3 Analisi comportamentale del canale**

L'analisi comportamentale del canale si basa principalmente sulla definizione di leader del canale e sulle relazioni che esso instaura con gli altri membri dello stesso. Per soddisfare i bisogni dei clienti devono essere prese delle decisioni volte all'elaborazione di un canale distributivo ben organizzato. Queste decisioni spettano al leader del canale, che può essere sia il produttore sia, nel caso di produttori di modeste dimensioni, il distributore.

Il leader detiene il potere che può essere esercitato in generale sotto forma di ricompense e di sanzioni, a seconda del comportamento tenuto dagli altri attori del canale, che può essere di cooperazione o di conflittualità.

La conflittualità può essere generata da una condotta poco stimolante del leader, che impone prezzi, modi e tempi, o dall'ostilità del follower verso qualsiasi tipo di potere manifestato dal leader.

In generale, a monte della catena, le detentrici del potere sono le case editrici di maggiori dimensioni, che dominano sui distributori e decidono le politiche che questi ultimi devono adottare; a valle, negli ultimi anelli, è il distributore che è leader e domina sui dettaglianti.



Criteri di analisi	
Lunghezza del canale	<p>Canale a due livelli di intermediazione, in cui si ha la presenza di</p> <p>Quattro attori: casa editrice, distributore, dettaglianti e consumatore finale.</p> <p>Il distributore svolge un ruolo chiave in quanto a lui sono affidate le funzioni fondamentali, quali: copertura del mercato, penetrazione di nuovi mercati, frazionamento delle partite, stoccaggio e trasporto delle merci e posizionamento dei prodotti nei punti vendita.</p> <p>Costi per il produttore: fase di stampa e fase contrattuale con il distributore</p> <p>Costi per il distributore: costi commerciali e di stoccaggio</p> <p>Costi per i dettaglianti: costi commerciali</p>
Tecniche di vendita al dettaglio	<p>Libri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- negozi con venditori (librerie ed edicole),</li> <li>- negozi senza venditori (ipermercati),</li> <li>- vendita diretta non personale (vendita per corrispondenza)</li> </ul> <p>Giornali e riviste: negozi con venditori, quali edicole o librerie</p> <p>Enciclopedie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vendita diretta personale tramite rappresentanti</li> <li>- vendita in negozi specializzati con venditori</li> <li>- vendita in negozi senza venditori (ipermercati)</li> </ul>
Organizzazione delle relazioni	<p>il canale dell'editoria è sia un canale amministrato sia contrattuale.</p> <p>Amministrato: predominanza nelle relazioni sia del produttore sia del distributore</p> <p>Contrattuale: i modi di funzionamento sono precisati da un contratto che lega le parti .</p>
Analisi economica	<p>Funzione di riduzione dei costi del canale distributivo: la variabile critica è il volume di attività che determina il punto in cui non esistono più economie di scala.</p> <p>Funzione di creazione degli utili: la scelta dell'intermediario è fatta in base al livello di servizio che quest'ultimo sarà in grado di prestare.</p>
Analisi comportamentale	<p>Il leader può essere sia il produttore sia il distributore.</p> <p>A monte della catena, sono leader, in generale, le case editrici di grandi dimensioni; a valle, sono i distributori nei confronti dei dettaglianti di modeste dimensioni.</p>

Fig. 2.2 Tabella riassuntiva del settore distributivo dell'editoria

## **2.2 Canale distributivo innovativo: Internet**

Ora si analizzerà l'impatto che un canale distributivo innovativo come Internet può avere sulla distribuzione nel settore editoriale.

### **2.2.1 Forma organizzativa del canale**

Anche per descrivere questo canale innovativo ci si può avvalere dei tre criteri già citati, ossia della lunghezza del canale, delle tecniche di vendita al dettaglio e dell'organizzazione delle relazioni.

#### **2.2.1.1. Lunghezza del canale**

Con l'avvento delle nuove tecnologie, basate sull'uso della telematica - ossia telecomunicazioni ed informatica - è possibile intravedere la modifica del canale tradizionale. Il canale si accorcia ed è caratterizzato dalla presenza di due soli attori:

- Il produttore
- Il consumatore finale,

i quali, in questo caso, sono interfacciati da un computer, un modem ed una linea telefonica. Questo schema potrebbe sembrare simile a quello utilizzato dalla *Vendita tramite terminale elettronico*, ma presenta un attributo che lo rende totalmente differente e più eccezionale: la Rete mondiale di Internet.

Schematicamente il canale può essere rappresentato come nella figura 2.2.

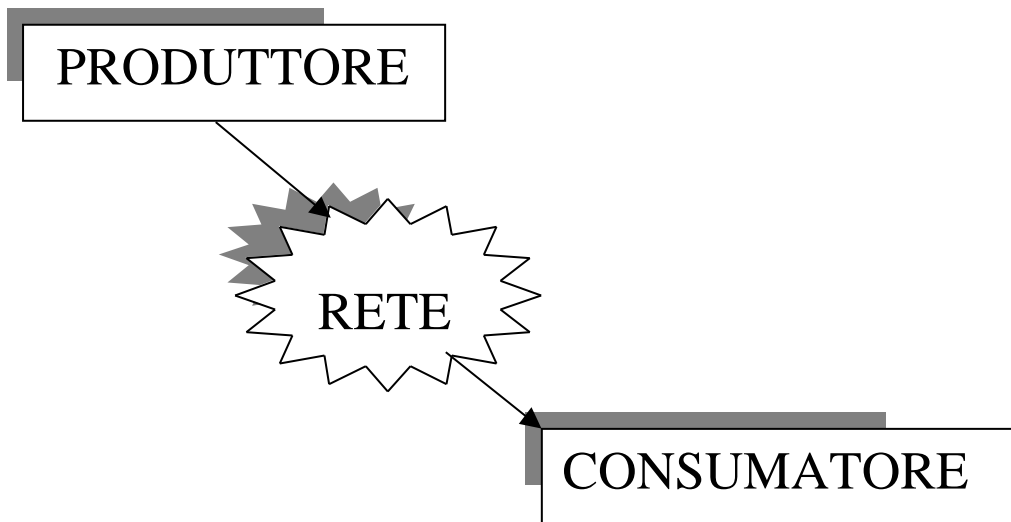


Fig. 2.3 Il "canale direttissimo"

I servizi che questo canale può offrire al consumatore sono di diverso tipo e possono riguardare:

- La prossimità;
- L'informazione;
- L'assortimento;
- Assistenza post-vendita.

La prossimità riguarda quel tipo di servizio che rende accessibile, facilmente e comodamente, il punto di vendita al consumatore. Trattandosi di un punto di vendita elettronico (il "negozio virtuale"), che è disponibile dalla scrivania di casa, esso soddisfa pienamente questo requisito. Vi è la possibilità di scegliere qualsiasi articolo presente nel negozio sfogliando i cataloghi presentati dalle aziende nelle loro pagine Web e poi pagarli tramite i servizi forniti dalla rete.

Il servizio informativo può essere effettuato dall'azienda tramite e-mail, ossia attraverso inviti a visitare il Web dell'azienda che giungono alla casella di posta elettronica del potenziale cliente, il quale visitando il sito può trarre informazioni sia sull'azienda sia sui prodotti che essa produce e vende.

L'assortimento riguarda l'aspetto più tecnico dal punto di vista distributivo, in quanto esso offre la possibilità di trovare infiniti prodotti, delle più svariate marche e dalle caratteristiche più eterogenee; si tratta di un assortimento più ampio e più profondo di quello offerto dalla Grande Distribuzione Organizzata, in quanto la rete, considerata nel senso più astratto del termine, non attua discriminazioni in base ai giochi di potere che tradizionalmente si instaurano tra produttore e distributore: la rete è imparziale e la riuscita di un distributore dipende esclusivamente dalle sue capacità pervasive, ossia dalla sua capacità di "invadere" il mondo del suo potenziale cliente finale.

Il servizio di assistenza post-vendita può essere effettuato contattando l'azienda tramite e-mail, la quale potrà così rispondere tempestivamente alle domande richieste e fornire anche assistenza tecnica in maniera molto comoda per il consumatore.

Le funzioni che questo canale svolge per le aziende possono essere così sintetizzate:

- Copertura del mercato;
- Penetrazione di nuovi mercati;
- Scambio di informazioni con il consumatore;

Le funzioni di copertura del mercato e di penetrazione di nuovi mercati vengono svolte dalla rete attraverso la possibilità di contattare o meglio di essere contattati da un elevato numero di persone, ossia da tutte le persone che navigano in Internet. Il mercato che la rete potenzialmente può coprire è quello mondiale, perciò le aziende hanno la possibilità di espandere il proprio giro d'affari. Le aziende per meglio avvantaggiarsi di questo strumento potrebbero servirsi di pubblicità on-line su siti visitati frequentemente dal possibile target di consumatori per i prodotti di quell'azienda.

Lo scambio di informazioni con il consumatore riguarda sia la possibilità di fornire il servizio di assistenza post-vendita, sia la possibilità di poter conoscere "in tempo reale" la soddisfazione dei consumatori, sia valutando il numero di accessi al sito, soprattutto per ciò che concerne gli ordini ricevuti, sia inviando questionari tramite e-mail.

Anche la gestione di questo canale presenta dei costi, che sono differenti per i due attori:

- Costi per il produttore, i quali si identificano principalmente nella gestione del canale sia a livello di investimenti in risorse tecnologiche sia in risorse umane specializzate. I costi possono essere così individuati:
  - investimenti in hardware e software;
  - personale addetto alla gestione del sito;
  - personale addetto alla parte commerciale e di marketing, il quale può anche essere condiviso con altre aree dell'azienda;

- personale addetto alla gestione finanziaria, il quale può essere anch'esso condiviso con altre aree dell'azienda;
  - spese di connessione e di tenuta del sito;
  - costi di distribuzione, se l'azienda decide di effettuare la consegna a sue spese;
  - costi di pubblicità e promozione del sito.
- Costi per i consumatori, i quali sono divisibili in due tipologie:
- costi di connessione, che riguardano sia l'acquisto di hardware e software, ossia un computer ed un modem, sia l'abbonamento alla rete sia il costo degli scatti telefonici; detti costi danno la possibilità di navigare in Internet permettendo al cliente anche di visitare negozi virtuali;
  - costi di acquisto dei beni, che possono essere a volte anche più bassi di quelli dei negozi fisici;
  - costi di consegna, se non vengono sostenuti dal produttore.

Questo canale può essere anche modificato dalla presenza di intermediari che si posizionano tra il produttore e il consumatore. Questi intermediari si caratterizzano principalmente per la loro presenza sulla rete, infatti essi possono essere definiti "infomediari" [Giov98]. Questi attori sono principalmente delle aziende che decidono di intraprendere il commercio elettronico, si specializzano in questo settore e si offrono sul mercato come "distributori virtuali".

Un esempio di questo tipo di intermediari è ben rappresentato da Amazon. Essa è un'impresa che vende libri on-line, leader di mercato. Amazon è un

infomediario che nella catena distributiva si colloca a valle, ossia tra il grossista ed il cliente finale, come se fosse un dettagliante.

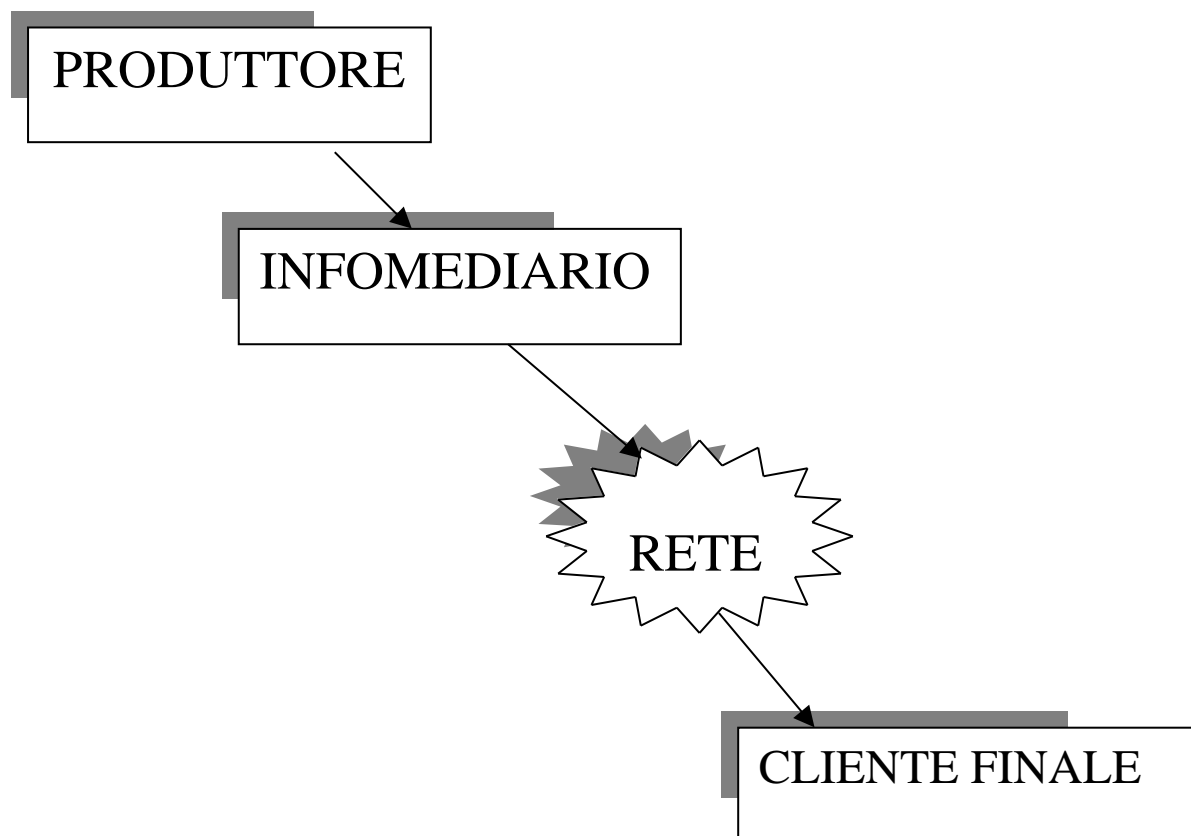


Fig. 2.4 Il canale distributivo di Internet con la presenza di Infomediari

Le funzioni che essi svolgono possono essere assimilate a quelle dei grossisti nel mondo reale, in quanto essi operano come anello di congiunzione in questa catena del valore virtuale tra produttori e clienti finali tramite la rete.

Essi si interfacciano perciò con:

- i produttori con i quali hanno relazioni commerciali anche esterne dalla rete, gli "infomediari" raggiungono degli accordi commerciali che possono

prevedere sia l'acquisto di una parte del magazzino delle aziende produttrici, sia l'acquisto di articoli singoli, che vengono loro domandati dai clienti finali.

- I clienti finali tramite la rete, sulla quale essi hanno un negozio virtuale, nel quale propongono i diversi prodotti.

I costi che devono sostenere questi intermediari sono gli stessi che vengono sostenuti dalle case editrici che decidono di aprire una libreria virtuale, i quali sono citati all'inizio di questo sotto-paragrafo

Tutti questi costi, che erano prima sostenuti dal produttore, vengono ora a far parte della gestione dell'intermediario, il quale però ha dei costi aggiuntivi, che riguardano la ricerca ed il contatto con le aziende produttrici.

### **2.2.1.2 Tecniche di vendita al dettaglio**

La tecnica di vendita utilizzata dai produttori o dagli intermediari è semplicemente una combinazione della vendita in negozio virtuale senza venditori e della vendita senza negozio elettronica. La prima tipologia non rientra nelle tre categorie citate nel paragrafo 1.3.3 del primo capitolo in quanto l'azienda che fa commercio elettronico business-to-consumer ha in rete un negozio virtuale. Appartiene alla seconda in quanto si avvale di mezzi elettronici, quali la rete, per la sua esistenza.



### **2.2.1.3 Organizzazione delle relazioni**

Per meglio definire che tipo di relazioni intercorrono tra i vari attori occorre differenziare tra il canale in cui si ha la sola presenza del produttore e quello in cui si ha anche la presenza degli intermediari.

Il primo è un canale integrato in quanto un unico istituto, l'azienda produttrice, si occupa di tutte le tappe della distribuzione.

Il secondo canale è contrattuale, ossia è caratterizzato dalla predominanza del produttore sull'intermediario, ma queste relazioni sono formalizzate in contratti di durata media.

### **2.2.2 Analisi economica**

Le analisi economiche per questo canale vanno distinte a priori a seconda della presenza o meno degli intermediari.

Si analizzerà prima il caso in cui non esistano intermediari nel canale e, forse impropriamente, si analizzerà la rete come canale distributivo.

La funzione di riduzione dei costi può essere anche in questo caso correlata al volume di attività dell'azienda e soprattutto al volume che essa sarà in grado di proporre e vendere tramite la rete. Il commercio elettronico è ora nella sua fase di sviluppo in Italia e perciò un'azienda che dovesse decidere ora di entrare in Internet con un negozio forse non assisterebbe immediatamente a dei vantaggi economici, ma si scontrerebbe inevitabilmente con degli investimenti senza grandi ritorni. La rete non risulta oggi essere un canale molto redditizio, a prima

vista, ma, considerando il lungo periodo, un rifiuto di entrata adesso comporterebbe delle grandi perdite nel futuro, sia in termini di competitività, sia di reddito. Teoricamente il canale Internet assolve alla funzione di riduzione dei costi, soprattutto in quanto elimina l'intermediazione e tutti i costi di distribuzione, logistica e di contrattazione ad esso connessi ed anche perché presenta dei costi di gestione inferiori al canale fisico.

Il dilemma degli imprenditori italiani si riscontra soprattutto sulla ampiezza degli investimenti da effettuare per l'entrata in rete e sulle possibilità economiche che essa offre. La rete offre un vantaggio che nessun mercato fisico esistente possiede e cioè la possibilità di concorrenza a livello internazionale e di conseguenza la possibilità di conquistare territori non ancora considerati, senza spese inutili di rappresentanza, ma semplicemente offrendo un negozio virtuale sulla rete.

Per ciò che riguarda la presenza di infomedieri nella rete, che si frappongono tra il produttore ed il cliente, la funzione di riduzione dei costi è presente, in quanto l'azienda produttrice affidando i suoi beni ad un terzo eviterà costi di gestione della rete ed otterrà ugualmente la possibilità di vedere la sua merce distribuita su di un mercato mondiale.

Il dilemma tra entrare in rete come produttori o affidarsi a degli intermediari può essere, a mio avviso, risolto considerando alcune variabili, quali:

- il tipo di azienda, ossia se di grandi o piccole dimensioni
- l'elasticità della stessa

- la propensione all'innovazione

Se si considera la prima variabile, l'inserimento nel canale di infomedieri dipenderebbe esclusivamente dalle dimensioni dell'azienda e forse sarebbero più portate alla terzizzazione le aziende di minori dimensioni, perché l'investimento in tecnologia e risorse umane sarebbe forse troppo elevato

L'elasticità di un'azienda è invece generalmente inversamente proporzionale alla grandezza della stessa e perciò secondo questa variabile delegherebbero più facilmente le aziende di maggiori dimensioni.

La propensione all'innovazione è una caratteristica personale di ogni azienda, che non dipende né dalle dimensioni né dall'elasticità.

Si può concludere affermando che la creazione di canale dipende da fattori interni all'azienda e che non esistono regole generali, essendo questa realtà ancora nuova e da scoprire.

Per ciò che riguarda la funzione di creazione degli utili è importante sottolineare che questo canale, sia esso intermediato o meno, offre infiniti modi per soddisfare la domanda e la clientela, ma è importante che gli strumenti offerti dalla rete vengano utilizzati nel migliore dei modi per non deludere le aspettative della potenziale clientela. Un semplice esempio che può essere qui riportato riguarda le e-mail: se un sito offre la possibilità al suo utente di ricevere ulteriori informazioni contattando i responsabili tramite posta elettronica, questo sito deve garantire che ogni messaggio abbia una risposta in tempi utili.

### **2.2.3 Analisi comportamentale**

Anche per questo tipo di canale l'analisi comportamentale è utile per capire che relazioni si instaurano tra leader e follower.

Bisogna innanzitutto distinguere i due casi sopra citati, ossia se nel canale distributivo si ha la presenza o meno di intermediari.

Si analizza ora il caso in cui il produttore, tramite la rete, si interfaccia direttamente con il consumatore. Nel canale si ha perciò la presenza di un solo attore, il quale detiene, logicamente, la leadership. Il comportamento del produttore va perciò studiato sotto il profilo del tipo di potere che egli può esercitare sul consumatore, anche se quest'ultimo non è membro della struttura distributiva.

Il potere di cui può disporre il produttore nei confronti dei suoi potenziali clienti è caratterizzato dall'offerta di determinati beni a determinati prezzi e con un determinato livello di servizio.

I produttori sulla rete possono offrire tutti i loro beni ed anche a prezzi inferiori di quelli che si trovano nei negozi fisici, in quanto si assiste alla scomparsa della catena distributiva in senso tradizionale.

Il vantaggio che il produttore può crearsi per dominare questo tipo di mercato, a mio avviso, dipende da due decisioni strategiche di base, ossia:

- Strategia di differenziazione, che consiste nell'offerta di prodotti esclusivi e difficilmente acquistabili nei negozi fisici di qualsiasi città.

- Strategia di leadership dei costi , ossia l'offerta dei prodotti a prezzi bassi.

L'azienda che persegue la prima strategia, trarrà il suo vantaggio competitivo dalla vendita di questo tipo di prodotti, i quali potranno essere venduti anche a prezzi relativamente elevati. Una variabile che è però estremamente importante nella rete è il livello di servizio offerto ai clienti. Nella maggior parte dei casi, come afferma Mathur [Math84], le transazioni non riguardano prodotti o servizi, ma una combinazione di entrambi. Nella sua analisi del potenziale di differenziazione, Mathur distingue tra differenziazione di prodotto e differenziazione di servizi sussidiari, che nel contesto della rete sono rappresentati dal servizio di feed-back, dalla tempestività della risposta alle richieste dei clienti tramite e-mail, ed anche dal servizio di consegna a domicilio del bene. Su questa base, possono essere identificate quattro categorie di combinazioni, che vengono così illustrate nella matrice riportata di seguito:

		DIFFERENZIAZIONE DI SERVIZI	
		Differenziato	Indifferenziato
DIFFERENZIAZIONE DEI SERVIZI SUSSIDIARI	Differenziato	SISTEMA	PRODOTTO
	Indifferenziato	SERVIZIO	BENE INDIFFERENZIATO

Fig. 2.5 Matrice delle combinazioni

Per scegliere la strategia da perseguire, l'impresa deve selezionare una delle categorie di combinazioni riportate nella figura 2.2.

La combinazione più appropriata per fare commercio elettronico ad alto livello è sicuramente quella che si trova nel primo quadrante e che prevede una mescolanza tra offerta di prodotti e di servizi differenziati.

Il tipo di servizio, che questa impresa deve effettuare per essere competitiva sul mercato, deve essere appropriato alle esigenze di ogni consumatore o, per meglio citare una qualità più intrinseca della rete, deve essere "personale".

L'azienda che invece persegue la seconda strategia, ossia quella basata sulla leadership di prezzo, offrirà ai suoi clienti dei beni indifferenziati e facilmente reperibili in altri canali e baserà la sua competitività esclusivamente sulla riduzione del prezzo di acquisto.

L'utilizzo della rete come canale distributivo esige che anche le aziende che prediligono una leadership basata sulla riduzione dei prezzi offrano ai propri clienti un tipo di servizio efficiente, all'altezza delle aspettative degli utenti di Internet; queste aziende non dovranno perciò trascurare gli aspetti della personalizzazione della vendita, come il feed-back, oppure la tempestività delle risposte alle richieste dei consumatori.

Analizzando il caso in cui si ha la presenza di intermediari, si può osservare che la leadership del canale può essere contesa tra produttore e infomediatario.

Bisogna innanzitutto premettere che, in generale, il produttore detiene il potere sui suoi beni e sull'utilizzo che egli vuole fare di essi, mentre l'intermediario ha il potere di "controllo" del canale distributivo, ossia della rete.

Si disegnano perciò due differenti scenari:

- il primo in cui il produttore è leader di canale. In questo primo scenario si osserva che il potere che il produttore ha sull'intermediario dipende dalla sua forza contrattuale e dalla presenza dei suoi prodotti su altri mercati fisici. Il comportamento dell'intermediario dovrebbe, a mio avviso, essere collaborativo, in quanto un suo comportamento conflittuale porterebbe innanzitutto l'azienda produttrice a rivolgersi ad altri intermediari e per quest'ultimo si assisterebbe alla potenziale perdita di un cliente ed anche fornitore di prodotti e contestualmente di una fetta di mercato dell'on-line.
- il secondo in cui la leadership appartiene all'intermediario. Questo scenario è possibile in due casi: a) se il produttore non possiede grandi sbocchi sui mercati fisici e necessita di nuove "aree" da conquistare; b) se l'intermediario è costituito da una catena di distributori. Anche in questo caso un comportamento conflittuale del produttore porterebbe alla potenziale perdita di un mercato senza confini, o almeno di una nicchia dello stesso.

In generale si può constatare che più il leader è forte nel canale distributivo e più egli potrà esercitare qualsiasi tipo di potere nei confronti degli altri attori, sia negativo che positivo, soprattutto egli potrà effettuare sanzioni coercitive. La rete però offre la possibilità, come già è stato affermato in precedenza, di

disaggregare la catena distributiva e conseguentemente di eliminare le tensioni ivi presenti.

Criteria	Assenza di infomediari	Presenza di infomediari
Lunghezza del canale	Il canale è caratterizzato dalla presenza di due attori: il produttore e il consumatore che si interfacciano tramite la rete. I servizi che offre questo canale sono: prossimità, informazione, assortimento ed assistenza post-vendita. Le funzioni che svolge per l'azienda sono: copertura del mercato, penetrazione di nuovi mercati e scambio di informazioni con il consumatore. I costi per l'azienda sono identificabili da tutte quelle componenti atte alla gestione del sito e delle vendite sul sito, e dai costi di distribuzione dei beni venduti.	Il canale è caratterizzato dalla presenza di tre attori: produttore, infomediario e cliente finale. Le funzioni dell'infomediario possono essere assimilate a quelle di un grossista. Gli infomediari sostengono i costi di gestione del canale virtuale al posto del produttore, il quale non si interfaccia più direttamente con il suo cliente.
Tecnica di vendita al Dettaglio	Combinazione tra vendita in negozio virtuale senza venditori e vendita senza negozio elettronica	Combinazione tra vendita in negozio virtuale senza venditori e vendita senza negozio elettronica
Organizzazione delle Relazioni	Si tratta di un canale integrato	E' un canale contrattuale
Analisi economica	Si assiste ad una riduzione dei costi correlata al volume di scambio effettuati sulla rete. In Italia non sembra essere ancora un investimento redditizio nel breve periodo.	L'azienda produttrice, affidando la gestione della rete ad un terzo si libera di quei costi di gestione della rete, pur sfruttando le sue potenzialità. Per risolvere il dilemma tra affidare ad un terzo la gestione di questo canale o gestirlo in proprio vanno considerate tre variabili: il tipo di azienda, l'elasticità dell'azienda e la propensione all'innovazione.
Analisi comportamentale	La leadership è detenuta dal produttore. Egli può intraprendere due differenti strategie: differenziazione o leadership dei prezzi. La componente fondamentale di entrambe le strategie è il livello di servizio offerto al cliente.	La leadership può essere contesa tra produttore e infomediario. Si hanno due differenti scenari: - leadership del produttore - leadership dell'infomediario

Fig. 2.6 Tabella riassuntiva del canale distributivo di Internet



## **2.3 Conclusioni**

Il settore dell'editoria è caratterizzato dalla presenza di quattro attori, ossia casa editrice, distributore, dettaglianti e consumatore finale. Le tecniche di vendita maggiormente utilizzate si differenziano a seconda del tipo di prodotto offerto, ad esempio per i libri ed i giornali la tecnica più comune è quella della vendita in negozio con venditori, ossia la libreria o l'edicola.

Questo canale può essere considerato sia un canale amministrato sia contrattuale, in quanto si assiste alla predominanza nelle relazioni di un attore, generalmente il produttore, se la casa editrice è di grandi dimensioni, ed i modi di funzionamento di questo canale sono generalmente precisati da un contratto che lega le parti.

La rete, a mio avviso, è un canale innovativo che in Italia sta muovendo i suoi primi passi, ed è perciò importante che venga studiata e sperimentata.

Il canale distributivo legato ad Internet è caratterizzato dalla presenza di due attori, il produttore ed il consumatore, in caso di assenza di intermediari. Questi ultimi svolgono un ruolo innovativo nella rete: essi si posizionano tra la rete ed il produttore, svolgendo le funzioni sia di distributori sia di dettaglianti.

Le tecniche di vendita al dettaglio differiscono da quelle utilizzate per la vendita tradizionale dei prodotti, in quanto il luogo fisico di vendita – il negozio - non esiste più e viene sostituito da un “luogo virtuale” situato nella rete, ma contemporaneamente presente ovunque.

Nei prossimi capitoli infatti verrà messa in luce l'importanza della rete come canale distributivo nel settore editoriale, analizzando tutte le possibilità che esso offre sia alle aziende (capitolo 3) sia ai consumatori (capitolo 4), evidenziando anche le problematiche e le prospettive future dell'editoria on-line.

## **Capitolo 3**

# **LE OPPORTUNITA' PER LE AZIENDE**

### **3.1 Premessa**

In questo capitolo approfondiremo il discorso sulle possibilità che Internet offre alle aziende del settore dell'editoria.

Dal punto di vista del produttore, un utilizzo più intensivo di Internet permetterebbe di conquistare clienti su di un nuovo mercato di proporzioni che potrebbero essere definite quasi infinite.

Internet dovrebbe essere visto dalle aziende non come un canale esclusivo di vendita o di intrattenimento, ma come un canale parallelo con cui incrementare le vendite dei propri prodotti e con cui offrire servizi alternativi per un pubblico nuovo.

Internet risulta essere un nuovo mondo e un nuovo mercato da esplorare. Esso va prima studiato e poi compreso e va considerato alla stregua degli altri mercati fisici e non un gioco con cui divertirsi. Il rapporto che l'imprenditore deve instaurare con la rete deve essere serio e professionale; non si può pensare di affrontare un nuovo mercato, forse uno dei più agguerriti, dato che si tratta di un mercato mondiale, con leggerezza e senza considerare le risorse degli avversari e soprattutto il livello di preparazione dei clienti: gli imprenditori devono essere pronti per poter avere successo nella rete. Non basta più ormai mettere la propria vetrina sulla rete: gli utenti chiedono di più e ciò che non trovano in un sito lo

troveranno sicuramente da qualche altra parte, perché è questo fatto che rende la rete paritaria per gli utenti: la concorrenza a livello mondiale. Gli imprenditori italiani devono perciò poter concorrere ad armi pari con quelli stranieri e per far ciò devono innanzitutto capire cosa desiderano gli utenti dalla rete.

All'inizio dell'era Internet per un'azienda entrare in rete significava fare un'opera di disegno e trasferirla sul Web per offrire la possibilità a chiunque di poter ammirare la grandezza della propria azienda e la capacità di creare cose belle; ora non è più possibile offrire solo la bellezza all'utente, che prima poteva rimanere estasiato ed entusiasmato come un bambino alla vista di un sito bello e di vetrina. L'utente è cresciuto ed ha maturato l'idea che la rete non è più solo un passatempo come la TV, ma può essere un canale interattivo utile per attingere informazioni e per domandare servizi.

Le quattro parole chiave per comprendere la rete sono: interattivo, utile, informazioni e servizi. Esse rappresentano forse il cuore di ciò che la rete dovrebbe essere. Per meglio comprendere queste parole si spiegherà la loro importanza:

- **Interattivo.** I siti devono essere interattivi innanzitutto perché la struttura di Internet lo permette, ed in secondo luogo, il più importante, perché l'utente domanda un'interfaccia che gli permetta di interagire con chi è al di là del computer, poiché l'essere umano ha il bisogno di poter comunicare con un suo simile anche attraverso il computer. La posta elettronica è il mezzo più comodo e più veloce per gestire questo scambio di idee e di informazioni tra

esseri umani sulla rete, ma deve essere gestita in modo veloce e pratico:

l'utente non può scrivere ad un'azienda e non ottenere risposte tempestive.

- Utile. Le informazioni che le aziende devono fornire all'utente devono essere utili: le vetrine non funzionano più, in quanto il contenuto informativo che l'utente richiede va oltre l'ubicazione geografica dell'azienda e il numero di telefono, ammesso che siano già presenti sul sito.
- Informazioni. Come già scritto sopra l'utente nella rete cerca principalmente delle informazioni che devono essere il più possibile esaustive e chiare.
- Servizi. Le informazioni sono una faccia della medaglia delle richieste dell'utente. Se prima l'utente si accontentava di sporadiche ed "ermetiche" informazioni e di siti graficamente belli, ora egli vuole e pretende anche un tipo di servizio dal sito. Questo servizio può spaziare dalla possibilità di richiedere ed ottenere informazioni più approfondite, di prenotare eventi in tempo reale e di poter acquistare beni sulla rete senza difficoltà.

Se si superano questi ostacoli di natura mentale verso la rete, l'azienda potrà avvantaggiarsi delle possibilità che Internet offre.

In generale, le funzioni che Internet può svolgere per le aziende possono essere così sintetizzate: copertura del mercato, penetrazione di nuovi mercati, scambio di informazioni con il consumatore.

Le funzioni di copertura del mercato e di penetrazione di nuovi mercati vengono svolte dalla rete attraverso la possibilità di contattare o meglio di essere contattati da un infinito numero di persone, ossia da tutte le persone che

navigano in Internet. Il mercato che la rete potenzialmente può coprire è quello mondiale, perciò le aziende hanno la possibilità di espandere il loro giro d'affari. Le aziende per meglio avvantaggiarsi di questo strumento potrebbero servirsi di pubblicità situate in siti visitati frequentemente dal possibile target di consumatori.

Lo scambio di informazioni con il consumatore riguarda la possibilità sia di fornire il servizio di feed-back, conoscendo così i gusti dei loro clienti, sia di ottenere consigli da chi anche sporadicamente visita il sito dell'azienda.

In conclusione in questo capitolo si parlerà dei vantaggi che Internet offre alle aziende che si mettono in rete, delle problematiche non ancora risolte in questo campo ed infine del ruolo delle Istituzioni nei confronti della rete e del commercio elettronico, ossia se esse ostacolano la possibilità di creare un forte canale commerciale nazionale sulla rete, se lo favoriscano oppure, semplicemente, se siano del tutto indifferenti ad esso.

## **3.2 Le opportunità offerte da Internet**

Internet offre dunque un nuovo mercato per le aziende che decidono di entrare in rete. Questa possibilità viene supportata anche dalla presenza nella rete di una serie di opportunità che non sono presenti in altri mezzi di comunicazione.

### **3.2.1 Riduzione dei costi**

Una delle prime possibilità che la rete offre alle aziende è quella della riduzione dei costi di gestione.

Bisogna innanzitutto distinguere il settore dell'editoria on-line nei due suoi due rami fondamentali:

- creazione di giornali e riviste per la rete;
- vendita di prodotti editoriali attraverso la rete.

Consideriamo innanzitutto la pubblicazione on-line di giornali e riviste.

Non verranno presi in considerazione i costi comuni a due tipi di giornali, cartaceo e on-line, come ad esempio le spese per il personale, ossia giornalisti, collaboratori, redattori e direttore e le spese di iscrizione al tribunale ed all'albo dei giornalisti, ma solamente i costi che riguardano specificamente la produzione e la distribuzione dei giornali e delle riviste, che sono quelli che più differenziano le due tipologie di giornali.

Analizzando in primis la pubblicazione di giornali cartacei, si osserva che i costi ivi presenti sono di due tipi:

- *costi di stampa*, i quali comprendono l'acquisto delle materie prime necessarie, quali ad esempio l'inchiostro e la carta, l'ammortamento e la manutenzione dei macchinari e il personale preposto a questa funzione;
- *costi di distribuzione*, in quanto i giornali devono essere consegnati a tutte le edicole.

Questi tipi di costo non sono eliminabili, l'unico modo per ridurli potrebbe essere quello di terziarizzare queste funzioni. Questo tipo di strategia porterebbe ad uno spostamento dei costi ad altri soggetti, ma sull'impresa produttrice rimarrebbe comunque l'onere di pagare le altre aziende per i servizi prestati.

Analizzando la pubblicazione dei giornali on-line, si osserva che i tipi di costi ivi presenti sono di diversi tipi:

- *costo dello spazio sulla rete e del dominio*. Questo costo oscilla a seconda del tipo di scelta che viene effettuata dall'imprenditore. Se non si lavora con un proprio server le spese possono essere contenute al di sotto del milione all'anno, se invece si decide di connettersi con un proprio server le spese aumentano vertiginosamente fino a qualche decina di milioni all'anno;
- *costo di connessione ad Internet*, che serve per le ricerche, per il trasferimento dei file sul sito e per tutti i lavori che devono essere effettuati sullo stesso. Questo costo dipende da due fattori: il tempo di connessione reale, determinato dal numero di scatti e il tipo di telefonata che si deve effettuare per connettersi, il quale è generalmente di una telefonata urbana, ma non tutte le città hanno un nodo a cui connettersi e perciò le spese aumentano, in generale è compreso tra le cinquecento mila lire e il milione.

L'investimento minimo che un piccolo imprenditore con tanta passione può effettuare per entrare sulla rete si aggira intorno ai cinque o sei milioni l'anno, i quali comprendono le spese del telefono, le concessioni governative e lo spazio, escludendo però il costo del personale.

La maggior parte delle nuove realtà editoriali che stanno nascendo sulla rete, come ad esempio Internet Career News ([www.internos.it](http://www.internos.it)), sono frutto della passione di piccoli imprenditori e di staff altrettanto appassionati che non richiedono compensi.



Questa è per ora la realtà che si osserva sulla rete, logicamente vanno escluse da questi esempi le grandi realtà editoriali, come la Rizzoli che, per la gestione dei suoi due quotidiani on-line, *Il Corriere della Sera* e *la Gazzetta dello Sport*, sostiene dei costi elevatissimi che si aggirano oltre le centinaia di milioni all'anno.

Analizzando il secondo aspetto, ossia quello della vendita di prodotti editoriali tramite la rete, bisogna innanzitutto considerare se l'azienda che decide di aprire un negozio virtuale sia la casa editrice oppure un infomediario.

La differenza tra i due tipi di aziende consisterebbe nelle spese di acquisto dei beni che l'infomediario deve effettuare per poterli vendere ai suoi clienti.

Sia se si trattasse di una casa editrice sia di un infomediario, si può notare che, aprendo semplicemente un negozio sulla rete, l'azienda sarebbe in grado di esplorare e forse anche conquistare un nuovo tipo di mercato che non possiede dei confini fisicamente delimitabili.

I costi che dovrebbero essere sostenuti dall'azienda sarebbero simili a quelli che vengono sostenuti da un'azienda che fonda un giornale on-line e comprenderebbero perciò le spese di connessione alla rete, quelle dello spazio e del dominio. Oltre a questi costi, che sono già stati quantificati ed esplicitati precedentemente, a differenza di un giornale virtuale potrebbe sorgere una nuova tipologia di costo legata alla distribuzione fisica dei beni venduti.

Questo tipo di costo può sia essere supportato dall'azienda sia dal cliente, la scelta dipende dalla strategia decisa dall'azienda. Le spese di distribuzione

consisterebbero nel packaging del bene, in questo caso di libri, e nella loro consegna al domicilio del cliente. I due tipi di costi potrebbero essere suddivisi tra i due attori, il packaging all'azienda e le spese di spedizione a carico del cliente.

Le spese di spedizione potrebbero anche non essere poste a carico del cliente, come accennato in precedenza, offrendo così un servizio utile e soprattutto in grado di far risparmiare denaro al cliente, il quale sarebbe forse più incoraggiato ad acquistare da quell'azienda.

In conclusione si può affermare che la gestione di un sito risulta essere meno dispendiosa della gestione di una catena distributiva fisica, in quanto essa comporta in generale l'intervento di più attori, i quali naturalmente hanno il diritto ad una retribuzione.

Disgregando questa catena, il produttore può in questo mercato trarre più profitti dovuti alla mancanza di intermediari da remunerare.

### **3.2.2 Pubblicità mirata**

Una delle prospettive che offre la rete alle aziende è quella di cambiare il tipo di marketing: questo aspetto delinea due differenti prospettive:

- da un marketing di tipo broadcast, ossia “one-to-everybody”, ad uno tipo unicast, ossia “one-to-one”;
- da un tipo di pubblicità estesa a tutte le forme dei media e senza differenziazione tra i vari media ed i contenuti proposti dagli stessi, ad un tipo

diretto e differente per un solo mezzo e caratterizzato dalla possibilità di personalizzare il tipo di comunicazione per tipologia di sito.

Si analizzerà innanzitutto il primo scenario delineato. Questo nuovo tipo di marketing permette all'azienda di poter interagire con un solo cliente alla volta, conoscendo così i suoi gusti e le sue preferenze per poi potergli proporre dei beni che possono soddisfare la sua richiesta.

Una volta infatti conosciute le preferenze del cliente, la casa editrice o il gestore del sito potrebbe proporre ad esso dei libri specifici a seconda dell'argomento di interesse o dell'autore preferito dal suo cliente. Si avrebbe perciò un'interazione diretta tra cliente e azienda, che favorirebbe, da un lato le vendite dell'azienda e, dall'altro, il rapporto che il cliente instaura con la rete, il quale assume un connotato di personalizzazione.

Analizzando il secondo scenario, si può affermare che il tipo di pubblicità che si creerebbe sulla rete è di tipo assolutamente innovativo e che può assumere forme alternative. Questo aspetto verrà trattato più approfonditamente nel paragrafo 3.3.1.

### **3.2.3 Concorrenza a livello mondiale**

Un aspetto dei più innovativi di Internet è collegato al suo essere "luogo" senza confini che si estende per tutto il globo terrestre: infatti la più diffusa è l'unica rete a livello mondiale per ora esistente.

Questa sua eccezionalità comporta alcuni vantaggi ed alcune prospettive per le aziende, che non erano mai stati considerati prima del suo sviluppo.

Innanzitutto si assiste ad un allargamento del mercato per le aziende, non si tratta più di competere esclusivamente su di un mercato locale o nazionale, ma si ha la possibilità di farlo a livello internazionale.

Questa prospettiva comporta dei vantaggi, quale ad esempio la possibilità di vendere all'estero senza dover effettuare delle ingenti spese di rappresentanza e senza perciò doversi spostare dal proprio Paese.

Un'azienda che decida di cogliere questa opportunità dovrebbe, in primo luogo, predisporre il sito in almeno due lingue: l'italiano, perché si tratta di un'azienda italiana, e l'inglese, in quanto si tratta della lingua più diffusa ed utilizzata per la maggior parte degli scambi commerciali. Secondariamente dovrebbe preoccuparsi di studiare i gusti dei suoi clienti, siano essi nazionali o stranieri, e sviluppare un tipo di "marketing globale" onde evitare di perdere clientela.

La strategia di marketing definita in questa sede "globale" deve essere ricercata nelle strategie di marketing tradizionale, che non prevedevano l'utilizzo della rete. Nella formulazione di un piano di marketing mix internazionale potevano e possono essere intraprese due differenti strade a seconda della filosofia prescelta:

- la prima tratta il mercato internazionale come un problema locale, che prevede perciò che la comunicazione venga adattata al mercato locale di riferimento. Se si decidesse perciò di vendere un determinato prodotto negli Stati Uniti d'America, la comunicazione dovrebbe essere rivolta al pubblico

nazionale considerando perciò le peculiarità che lo caratterizzano. Questa strategia non può essere utilizzata nell'ambito di Internet, in quanto i mercati che si vogliono conquistare non possono essere distinti e selezionati: una volta aperto un negozio virtuale qualsiasi persona connessa alla rete può accedervi.

- La seconda tratta il mercato internazionale come un mercato standardizzato in cui le strategie di marketing sono delle esperienze che possono essere trasferite tout-court da un Paese all'altro. Questa è la soluzione strategica che deve essere applicata al marketing che si effettua sulla rete, dato che la rete non può, come accennato prima, discriminare gli utenti in base alla nazione di provenienza.

Dopo aver esaminato il tipo di marketing che un'azienda deve effettuare per poter concorrere su di un tipo di mercato globale come la rete, è utile analizzare il tipo di concorrenza che ivi si può trovare.

La concorrenza che si instaura sulla rete tra le diverse aziende dipende da differenti fattori, quali:

- prodotti offerti;
- prezzi;
- servizio offerto alla clientela.

Il settore editoriale risulta essere a suo modo peculiare, in quanto offre dei prodotti, i libri, che possiedono una caratteristica, la lingua in cui sono scritti, che differenzia molto il mercato.

La lingua italiana non è una delle più diffuse nel mondo e perciò le case editrici italiane si trovano più in difficoltà, in quanto non hanno la possibilità di poter sfruttare nella maniera più efficiente le prospettive che offre la rete a livello internazionale. Questa affermazione deve però essere precisata distinguendo il tipo di testo che l'azienda vende: se si tratta di libri di narrativa, il problema della lingua diventa un ostacolo per la vendita di questi beni all'estero, si hanno logicamente delle eccezioni che possono riguardare sia gli italiani residenti all'estero sia gli stranieri che studiano questa lingua e che vogliono approfondire la loro conoscenza; se si tratta di testi scientifici (anche se la maggior parte di essi è di origine anglosassone), si può affermare che, anche se in lingua italiana, essi possono essere più facilmente venduti a studiosi di tutto il mondo.

Il prezzo può essere il fattore determinante della vendita on-line di libri anche a livello mondiale. Chi compra sulla rete suppone di poter trovare i beni a prezzi inferiori di quelli che vengono venduti nelle librerie fisiche. A volte ciò non è possibile per via della legislazione dello Stato (come ad esempio in Italia) al quale appartiene l'azienda che apre una libreria virtuale. Se ciò perciò non fosse possibile l'ultimo tipo di fattore utile per contrastare i concorrenti è quello dell'offerta dei servizi.

I servizi, come meglio verrà approfondito nel paragrafo 3.3.2, sono un punto fondamentale che deve essere ben curato da parte dell'azienda. Se un'azienda vende libri a prezzo di copertina, ma accompagna la vendita con una serie di

servizi utili al cliente e soprattutto operativi ed efficienti, questa azienda sarà in grado di competere anche a livello mondiale, in quanto non si differenzierà né in base al prezzo né in base al tipo di prodotto offerto, ma in base al tipo di servizio che essa potrà fornire ai suoi clienti.

### **3.2.4 Pubblico estero**

Questo aspetto è strettamente correlato a quello discusso nel paragrafo precedente, nel quale si analizzava la possibilità che offre Internet in tema di concorrenza tra aziende a livello mondiale.

La possibilità che viene offerta dalla rete ai giornali elettronici italiani è quella di poter essere letti in tutto il mondo e di poter così contare su di un pubblico internazionale.

Anche in questo caso l'azienda che decidesse di cogliere questa opportunità a livello internazionale può scegliere due strade alternative:

- produrre un giornale in due lingue, quella nazionale, l'italiano, ed una straniera, generalmente l'inglese;
- produrre il giornale solo in una lingua, quella nazionale.

La prima alternativa permette alle aziende di poter far leggere i loro giornali anche ad un pubblico straniero. Questa possibilità può essere contemplata, a mio avviso, dalle testate giornalistiche maggiori, anche se la maggior parte di esse è ancora monolingue, o dai periodici di interesse scientifico che possono essere divulgati con maggiore facilità se presentati anche in inglese.

L'utilizzo di una seconda lingua per divulgare le proprie idee potrebbe essere una validissima strategia di marketing per permettere di far conoscere il sito al resto del mondo che non conosce la lingua nazionale del gestore.

La seconda alternativa, la redazione di un giornale on-line esclusivamente in lingua italiana, non è detto che pregiudichi la possibilità della divulgazione delle notizie e delle informazioni al di fuori dei confini nazionali e neppure può essere interpretata come una carenza del direttore editoriale del giornale, in quanto anch'essa può essere interpretata come una scelta strategica e forse anche sociologica nei confronti della rete.

Si tratta di una scelta sociologica in quanto Internet è un prodotto, se così può essere banalmente definito, che proviene dagli Stati Uniti e che perciò è caratterizzato dalla massiccia presenza di siti in lingua straniera, ovviamente l'inglese. Gli utenti italiani che utilizzano la rete si sono scontrati all'inizio della divulgazione di Internet con dei relativi problemi di lingua e forse anche di mancanza di identità nazionale sulla rete.

Ora la maggior parte delle aziende italiane, delle organizzazioni e dei quotidiani e periodici italiani hanno fatto il loro ingresso sulla rete, colmando una parte di quel vuoto che poteva essere fastidioso e poco rassicurante per i primi utenti italiani.

Perciò la redazione di un giornale in lingua italiana può voler anche essere un colmare e definire quei confini nazionali fisicamente inesistenti sulla rete.



A prescindere dalla presunta motivazione sociologica e forse anche un po' inconscia, della redazione di giornali esclusivamente in lingua italiana, si può affermare che questa alternativa potrebbe derivare anche da una scelta strategica dell'azienda, volta a prediligere un pubblico nazionale per la sua rivista o per il suo quotidiano.

La redazione di un giornale in un sola lingua non pregiudica però la diffusione dello stesso al di fuori dei confini nazionali, in quanto bisogna ricordare che, essendo stata l'Italia un Paese di forte emigrazione verso gli altri stati, si trova all'estero un numero consistente di connazionali, i quali rappresentano un potenziale pubblico di lettori per i giornali presenti sulla rete.

La presenza di giornali on-line in lingua italiana rappresenta per gli italiani residenti all'estero una possibilità ed un servizio forse maggiore e più significativo di quello che potrebbe rappresentare per i residenti in Italia.

La difficoltà nel reperire quotidiani e riviste all'estero e soprattutto i prezzi ai quali essi sono venduti favoriscono la diffusione delle testate giornalistiche on-line italiane tra chi non risiede in Italia e vuole ugualmente restare aggiornato su fatti che accadono nel suo paese di origine.

In conclusione si può affermare che la rete abbatte i confini nazionali e offre alle aziende la possibilità di essere conosciute in tutto il mondo e forse soprattutto da chi è più interessato al servizio informativo che esse offrono.

### **3.2.5 Fare cose nuove**

Internet offre l'opportunità di poter:

- fare cose differenti dalla realtà giornalistica che si è abituati a vedere, come ad esempio la creazione di percorsi tramite links per argomenti;
- fare cose che possono anche essere nuove per una realtà giornalistica cartacea, come la possibilità di offrire contemporaneamente informazione e vendita di beni;
- aprire un nuovo spazio per la commercializzazione di beni, quali i libri, ormai esauriti.

Analizzando il primo aspetto si può subito notare che la rete offre la possibilità a chi scrive un giornale di approfondire l'articolo quasi infinitamente, nel senso che non esiste più un vincolo fisico per il giornalista che deve scrivere l'articolo di una lunghezza predefinita tralasciando argomenti importanti per il tema che sta sviluppando, ma ha la possibilità di sviscerare la materia oggetto della sua ricerca per un numero di cartelle che renderà il suo lavoro esaustivo.

Non esistendo quasi per nulla un vincolo fisico nella rete, un'opportunità che non deve essere trascurata è quella correlata alla possibilità, per ogni articolo scritto, di poter offrire ai lettori del materiale alternativo di approfondimento, anche per i loro studi attraverso la creazione di un percorso guidato tra altri siti web che trattano l'argomento in questione. Tutto ciò può essere realizzando semplicemente creando dei links per ogni argomento di interesse che rimandino alla pagina del sito prescelto.

Questa possibilità può sembrare banale e forse neppure degna di menzione in questa dissertazione, ma, a mio avviso, risulta molto importante poter fare capire che la gestione dei link non deve essere casuale e neppure ritenuta una mera vendita di spazi pubblicitari, ma un servizio utile ed innovativo che il giornalista elettronico deve saper fornire con precisione al suo lettore.

Il secondo aspetto sopra citato – possibilità di vendere beni attraverso un giornale on-line - è frutto della possibilità di sviluppare un business per l'azienda che produce un periodico on-line, che grazie alla rete può sviluppare anche un negozio virtuale di beni che possono essere anche correlati al tipo di giornale presentato.

Nel sito di una rivista di cultura perciò si potrebbe trovare un negozio che vende libri o CD ROM come ad esempio Erewhon o Il Corriere della Sera che apre uno spazio solo per i CD ROM. Questi sono solo due piccoli esempi di come la rete può favorire lo sviluppo del business anche per chi non nasce in Internet con quell'intento.

Analizzando il terzo aspetto - apertura di uno spazio per la commercializzazione di libri esauriti - si può osservare che si tratterebbe di un business innovativo che sarebbe caratterizzato dalla stampa on-demand di testi ormai non più trovabili in commercio.

La maggior parte dei libri di ultima stampa sono già predisposti in formato elettronico, perciò non si porrebbe il problema di mettere velocemente in stampa dei titoli che non sono più disponibili in magazzino.

Per gli utenti si tratterebbe di un'opportunità unica in quanto essi possono avere la possibilità di recuperare copie di testi anche sconosciuti e magari fuori produzione. Per le case editrici si tratterebbe di un'opportunità economica alternativa e che permetterebbe loro di conquistare un nuovo mercato non ancora saturo.

Opportunità per le aziende	Giornali on-line	Librerie on-line
Riduzione dei costi	Si assiste all'eliminazione dei costi di stampa e di distribuzione. I costi presenti sono: - costo dello spazio sulla rete e del dominio - costo di connessione ad Internet.	Costi presenti: - costo dello spazio sulla rete e del dominio - costo di connessione - costo di distribuzione, il quale può essere anche a carico del cliente. Se si tratta di un infomediario si ha anche il costo di acquisto dei beni da vendere La casa editrice sostiene invece il costo di produzione del bene, che, se destinato anche ad altri mercati, non incide considerevolmente sul costo totale della gestione della libreria virtuale .
Pubblicità mirata	Personalizzazione delle proposte commerciali.	Proposte di acquisto di beni mirati, a seconda dei gusti del singolo acquirente.
Concorrenza a livello mondiale		Allargamento del mercato, da nazionale ad internazionale. Vantaggio principale: possibilità di conquistare un nuovo mercato senza dover effettuare ingenti spese di rappresentanza. La concorrenza si basa su tre aspetti fondamentali: - prodotto offerto. La lingua in cui sono scritti i testi differenzia il mercato che si può conquistare; - prezzo; - servizio. Componente che più discrimina la qualità del negozio.

Opportunità per le aziende	Giornali on-line	Librerie on-line
Pubblico estero	<p>Possibilità di avere un pubblico non solo nazionale, ma anche internazionale.</p> <p>Si hanno due strategie alternative:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- giornale bilingue. Maggiori possibilità di divulgazione anche oltre i confini fisici italiani.</li> <li>- Giornale monolingue. Non pregiudica troppo la “tiratura” del giornale oltre i confini data anche la presenza di italiani residenti all'estero.</li> </ul>	
Fare cose nuove	<p>Possibilità di approfondire gli articoli “quasi infinitamente”, in quanto sulla rete non esistono vincoli fisici.</p> <p>Possibilità di diventare, oltre a fornitore di informazioni e notizie, anche venditore di beni.</p>	Possibilità di aprire uno spazio per la commercializzazione dei testi esauriti: stampa on-demand.

Fig. 3.1 Tabella riassuntiva delle opportunità offerte alle aziende

### 3.3 Alcune problematiche

In questo paragrafo verranno presentate e discusse alcune problematiche che possono sorgere nella gestione di un negozio virtuale sulla rete, ed in particolare di una libreria.

Ciò che preme è mettere in evidenza delle piccole contraddizioni sorte in questo settore sia per la mancanza di conoscenza della rete e di Internet come fenomeno sociologico e culturale, dovuta al tardo sviluppo in Italia, sia organizzazione delle aziende italiane, che non prevedevano la crescente importanza di questo mezzo per il commercio e la diffusione di notizie.

### 3.3.1 Promozione del sito

Come è stato accennato nel precedente paragrafo, la pubblicità sulla rete può e deve assumere delle diverse forme, in quanto il mezzo offre delle opportunità differenti dai media tradizionali.

In questo sotto-paragrafo verranno messi in luce due aspetti: il cambiamento che si sta attuando nel mondo pubblicitario collegato ad Internet e i modi di fare pubblicità che possono essere utilizzati dalle aziende che vogliono promuovere il loro sito.

Innanzitutto è importante mostrare l'evoluzione del paradigma della pubblicità, da quello attuale a quello on-line[Giov98].

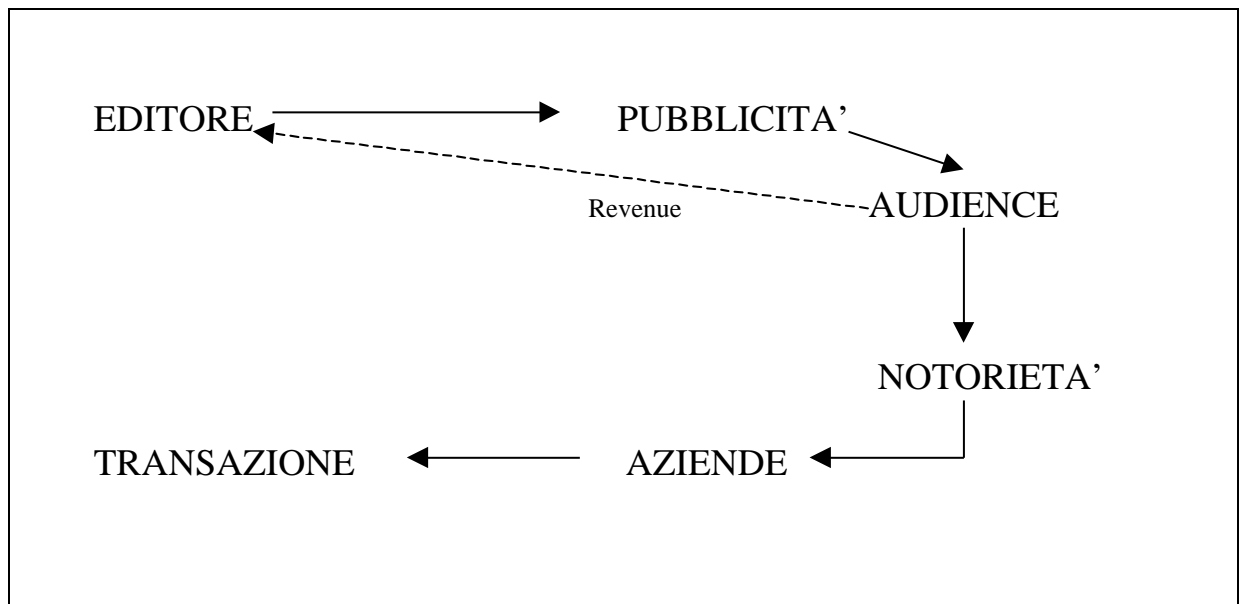


Fig. 3.2 Paradigma attuale della pubblicità

In questa figura si nota che l'editore genera un contenuto, la pubblicità, la quale deve avere una capacità di creare audience per stabilire il pricing della stessa. L'audience favorisce la nascita e la successiva crescita della notorietà delle aziende, da tutto ciò scaturiscono poi le transazioni che le aziende effettivamente ottengono con i loro clienti.

Il pricing, come mostrato dalla figura, dipende esclusivamente dal livello dell'audience raggiunto dalla comunicazione pubblicitaria e non dal numero delle transazioni realizzate dalle aziende che si servono di questa pubblicità per incrementarle.

Nella seguente figura, verrà mostrato il nuovo paradigma pubblicitario collegato all'evolversi dell'on-line.

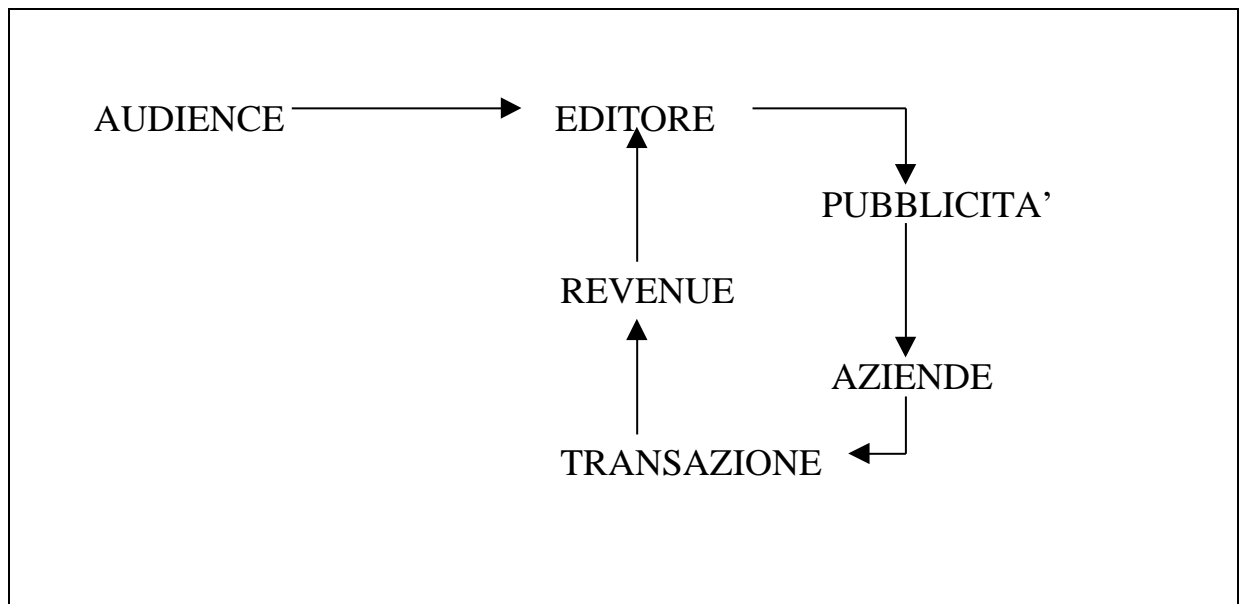


Fig. 3.3 Il paradigma dell'on-line

Questa figura mostra come è cambiato il paradigma pubblicitario e soprattutto come sono variate le funzioni dei differenti attori.

Ciò che risulta importante di questa figura è la collocazione della transazione, la quale non è più un traguardo finale, ma essa è nel mezzo della catena. Ciò significa e vuole sottolineare che è il numero delle transazioni che determina il pricing della pubblicità.

Infatti, il modello di pricing attualmente utilizzato dalle agenzie pubblicitarie è basato sul numero di impression, ossia sul numero di volte che il banner o la pubblicità posta su di un sito viene vista dall'utente. Questo sistema prevede perciò che i costi per un'azienda che decide di pubblicizzare il suo sito o i suoi beni sulla rete, siano in relazione al numero di visite fatte al sito che ospita il suo banner.

Questo modello di pricing appare ancora legato alle logiche broadcasting e tradizionali della pubblicità, che prevedono il pagamento dello spot correlato al numero di volte che esso appare su un media, come ad esempio le pubblicità televisive.

L'unica differenza che si riscontra con i mezzi tradizionali è l'accountability, ossia il costo per impression del banner.

Questi modelli di misura quantitativi, basati sull'impression, dovrebbero cambiare, in quanto non rispondono alle esigenze degli investitori, i quali supportano degli alti costi senza ottenere un soddisfacente ritorno degli investimenti.



Un'unità di pricing più equa potrebbe essere di tipo transazionale, ossia non più basata sull'impression, ma sul click-through. Questo sistema prevede che i costi per un'azienda che decide di farsi pubblicità siano commisurati al numero di volte che l'utente accede al suo sito tramite il banner posto su di un altro. Viene perciò misurato e di conseguenza monetizzato il numero delle transazioni e dei contatti realmente avvenuti tra utente e azienda.

Si assiste perciò ad una progressiva evoluzione della cultura di mercato, che consiste nel passaggio da:

- una comunicazione pura di tipo broadcasting al direct response, ossia da un modo tradizionale di fare pubblicità, come accennato nel precedente paragrafo, ad una pubblicità di tipo one-to-one;
- dalla possibilità di misurare solamente il numero di passaggi pubblicitari ed il relativo numero di spettatori a quella di misurare le transazioni realmente avvenute;
- dal ruolo di costruzione della marca al ruolo di generatore di business reale.

Le aziende che decidono di promuovere il loro nuovo sito si imbattono in uno scenario che è in continua evoluzione e che perciò non propone soluzioni assolute, ma molteplici e flessibili.

Un'azienda che si trova in questa situazione può agire in diversi modi:

- promuovere il suo sito sui media tradizionali, come la carta stampata, la radio e la televisione;
- promuovere il suo sito sulla rete tramite banner;

- promuovere il suo sito sulla rete inserendolo nei motori di ricerca tra i primi posti;
- promuovere il suo sito tramite links su altri siti.

Queste quattro soluzioni non si escludono a vicenda, ma possono essere utilizzate insieme.

Analizzando la prima e più tradizionale tecnica pubblicitaria, si può affermare che essa produrrà quasi sicuramente dei ritorni in termini di visite al sito, ma comporterebbe dei costi elevatissimi di gestione. L'utilizzo esclusivo di questo tipo di comunicazione darebbe, a mio avviso, un'idea del sito un po' troppo statica e tradizionale, di un'azienda che ha sì intravisto le possibilità che la rete offre per il suo commercio, ma che non sa sfruttare in pieno anche le potenzialità comunicative di Internet.

La seconda soluzione - promozione del sito tramite banner- può essere vista come un mix tra pubblicità tradizionale e pubblicità innovativa della rete. E' tradizionale, in quanto il banner potrebbe essere visto come l'espressione informatica di una semplice pubblicità posta su di un giornale cartaceo, soprattutto se si considera che la maggior parte degli utenti difficilmente accede al sito pubblicizzato dal banner. Esso risulta anche essere una minima espressione delle potenzialità della pubblicità che possono essere sviluppate sulla rete, in quanto non risulta riscuotere molta audience. Da queste considerazioni si può facilmente comprendere il perché della volontà di modificare il pricing dei banner, da impression a click-through.

La terza soluzione - promozione del sito tramite motori di ricerca - è una soluzione che sfrutta l'audience di questi siti di "utilità pubblica", che però presenta anch'essa dei lati negativi.

L'inserimento infatti del proprio sito tra i primi dieci o venti siti segnalati da un motore di ricerca è un'operazione costosa e difficile da gestire in quanto la concorrenza per raggiungere quei posti è molto agguerrita, se si considerano soprattutto i motori di ricerca più utilizzati a livello internazionale, come Yahoo o Altavista.

La quarta ed ultima soluzione qui proposta –promozione tramite link con altri siti- è forse la meno costosa e soprattutto la più innovativa e forse anche efficace delle quattro. Un nuovo giornale on-line che desidera farsi conoscere sulla rete e diffondere così il suo messaggio può, ad esempio, creare delle partnership o degli accordi con altri siti che trattano degli stessi argomenti o che sono letti da un pubblico che ha i medesimi interessi trattati dalla rivista. Questo sistema di links crea così un percorso nella rete che può interessare l'utente e che può essere di aiuto alla promozione di nuove realtà.

La scelta che un imprenditore deve effettuare nel contesto promozionale della rete è molto complicata e dipende soprattutto da alcune scelte strategiche che l'impresa adotta nell'entrare in rete.

### **3.3.2 Aspettative del pubblico da soddisfare**

Un aspetto fondamentale che vuole essere qui sottolineato riguarda il modo in cui i gestori dei siti soddisfano le aspettative che hanno gli utenti della rete.

Bisogna innanzitutto premettere che l'utente della rete è cresciuto molto dal giorno in cui Internet si è sviluppato in Italia ad oggi; se prima l'utente si accontentava di guardare dei siti e di valutarli solamente dal punto di vista della grafica e dello stile, oggi egli cerca nella rete un servizio che sia utile ed interattivo.

La ricerca di informazioni e notizie della rete diventa perciò un momento di lavoro e di studio, un luogo in cui soddisfare delle curiosità ed ottenere con rapidità dei servizi che nel mondo fisico richiedono tempi di esecuzione troppo lenti.

La rete si offre perciò come canale alternativo per le richieste degli utenti che, non avendo tempo ed anche disponibilità monetarie per rivolgersi personalmente alle organizzazioni ed alle aziende, si rivolgono ai loro siti sulla rete.

E' importante perciò che le aziende che si propongono anche sulla rete non creino semplicemente delle belle vetrine utili solo per essere osservate, ma attivino tutta una serie di servizi per i loro utenti che potranno diventare dei loro futuri clienti.

Dopo aver premesso che chi crea un sito deve poter offrire anche dei servizi ai suoi lettori, bisogna soffermarsi su alcune considerazioni relative alla gestione dei servizi che, a mio avviso, risultano essere fondamentali.

Non verranno in questa sede considerati ed analizzati i tipi di servizi che possono essere offerti dalle aziende editoriali sulla rete, in quanto essi saranno

oggetto del successivo capitolo; in questa parte della dissertazione verranno messi in luce solo gli aspetti organizzativi della gestione degli stessi da parte delle aziende, volti alla soddisfazione ed anche alla considerazione delle aspettative degli utenti della rete.

Bisogna affermare che se si attiva un qualsiasi tipo di servizio, esso deve essere in primo luogo operativo, a meno che la mancanza di questo aspetto non dipenda da cause fortuite non imputabili all'azienda.

L'operatività del servizio è condizione fondamentale affinché gli utenti possano usufruire dello stesso. Quando un'azienda decide di attivare un servizio di posta elettronica, innanzitutto l'indirizzo deve essere attivo e la posta inviata non deve tornare al mittente, perché appunto verrebbe meno la sua funzione principale; capita purtroppo, a volte, che gli utenti si vedano ritornare alcune e-mail da loro spedite.

Un servizio, oltre che ad essere operativo, deve anche essere efficiente, per permettere agli utenti che ne usufruiscono di poterlo fare con facilità e con la possibilità di ottenere una tempestiva risposta.

Sempre prendendo come esempio la posta elettronica, bisogna affermare che se un'azienda offre la possibilità ai suoi utenti di poter richiedere delle informazioni tramite e-mail, per evitare delle lungaggini burocratiche inutili, deve poter predisporre che le e-mail a loro spedite trovino risposta.

Capita spesso, infatti, che alcuni siti che offrono questo tipo di servizio non si preoccupino di rispondere ai loro utenti, lasciando così che le loro richieste, forse anche urgenti, rimangano senza risposta.

In conclusione, si disegnano tre differenti scenari che dipendono sia dalle strategie dell'azienda sia dall'organizzazione della stessa, riguardanti la soddisfazione delle aspettative dei consumatori correlate ai servizi che offrono le aziende sui loro siti:

- offerta di determinati tipi di servizi e possibilità effettiva di soddisfare le esigenze degli utenti;
- offerta di servizi, senza avere la possibilità effettiva di soddisfare le esigenze degli utenti;
- non offrire servizi che non si è in grado di effettuare con efficienza.

La scelta dell'azienda deve essere effettuata in base alle sue strategie, come ricordato sopra, soprattutto di tipo organizzativo, in quanto la gestione di un Web comporta un cambiamento anche minimo a livello organizzativo e del personale di un'azienda. Le considerazioni in merito a questo aspetto verranno approfondite nel successivo sotto-paragrafo.

### **3.3.3 Organizzazione aziendale deve cambiare**

Come accennato in precedenza, in questo sotto-paragrafo verrà trattato un punto fondamentale per le aziende che decidono di mettere on-line un giornale oppure un negozio, ossia la struttura organizzativa che deve essere preposta al funzionamento di questo “ramo d'azienda”.

Un'azienda che decide di aprire un negozio on-line o di mettere una testata giornalistica sulla rete deve, se non si tratta di un'azienda nata per la rete, modificare una parte della sua struttura organizzativa per poter gestire meglio questa sua nuova unità operativa.

L'organizzazione aziendale non deve mutare radicalmente, ma deve tenere conto del fatto che una nuova funzione è stata introdotta ed essa deve essere sia indipendente sia collegata alle altre in modo da non crearne un ghetto.

Il punto fondamentale risiede, a mio avviso, nella creazione di un gruppo di lavoro, integrato con il resto dell'azienda, di persone che possano gestire il sito senza creare delle inefficienze.

Se ad esempio l'azienda decide di mettere on-line anche un giornale elettronico, oltre alla testata cartacea, dovrà creare un gruppo di persone che si occupino a tempo pieno della gestione di questo giornale, e quindi assumere personale specializzato, come ad esempio dei grafici web, un editore per l'on-line, un tecnico ed anche un marketing manager ed anche dei giornalisti.

L'azienda potrebbe anche decidere di utilizzare, per alcune professionalità, quali ad esempio i giornalisti ed i marketing manager, delle persone già presenti in azienda, alle quali verranno affidate anche le funzioni relative al giornale on-line.

Anche un'azienda che decide di fare commercio sulla rete dovrà assumere degli esperti della rete, come ad esempio dei grafici, ma dovrà essere in grado di

coordinare il lavoro anche delle altre figure commerciali dell'azienda per poter meglio gestire questa nuova risorsa.

Le configurazioni organizzative possono essere molteplici, l'unica cosa che deve accomunare le aziende che decidono di mettersi sulla rete è quella del servizio che esse devono prestare ai loro utenti, come accennato nel precedente sotto-paragrafo, e soprattutto al livello dello stesso, che deve essere in grado di soddisfare le aspettative del loro pubblico.

L'organizzazione aziendale non deve essere perciò un lato dell'azienda da trascurare nella creazione di un sito Web, in quanto essa deve tendere alla realizzazione di tutti gli scopi, anche e forse soprattutto economici, che si è posta l'azienda.

L'organizzazione è perciò a mio avviso strettamente correlata con il livello di servizio che un'azienda può essere in grado di fornire ad un cliente.

### **3.3.4 Fare lavori diversi per la rete e per il canale fisico**

In questo paragrafo, più che un problema della rete verrà analizzato un criterio di gestione delle riviste e dei giornali on-line, che, a mio avviso, dovrebbe essere importante per chi decide di mettere in rete una testata giornalistica già esistente in forma cartacea.

Innanzitutto un giornale off-line che decide di fare anche una versione on-line dello stesso deve evitare di proporre semplicemente la versione cartacea sulla rete aggiungendo qualche tipo di servizio, come era stato effettuato dal Corriere della Sera nella sua prima versione, ossia dal 1997 fino al Dicembre del 1998.



Questo tipo di politica ha dato dei risultati che non sono stati soddisfacenti per il Corriere della Sera, in quanto su di un traffico medio, registrato nel Settembre 1998 dalla Rizzoli per il suo sito, è risultato che di 17 milioni di pagine complessive per Rcs on-line, solo 5 milioni erano del Corriere della Sera, mentre 15 milioni lo erano per la Gazzetta dello Sport, quotidiano on-line che si differenziava molto dalla sua versione cartacea [Zamp98].

Un quotidiano o una rivista on-line, per differenziarsi dalla sua versione cartacea, dovrebbe:

- offrire notizie brevi e continuamente aggiornate, per meglio distinguersi dalla sua versione off-line e per valorizzare le proprietà della rete, tra le quali quella di poter essere aggiornata di frequente, e per aumentare il contenuto informativo del giornale ed il servizio offerto al lettore;
- utilizzare la versione cartacea “webbizzata”, ossia resa idonea alle possibilità che offre la rete, con l’inserimento di foto, video e suoni per gli articoli di approfondimento. Ciò per evitare di dover riscrivere dei pezzi già scritti e soprattutto per contenere i costi del personale, quali quelli relativi all’assunzione di nuovi giornalisti;
- offrire archivi storici anche a pagamento per mostrare la memoria storica del giornale. Oltre a dare la continuità di un lavoro svolto sia per la rete sia per il giornale cartaceo, può essere molto importante offrire questo tipo di servizio al lettore per dargli la possibilità di poter trovare dei numeri del giornale per lui significativi;

- trasformarsi da mero fornitore di notizie a fornitore anche di servizi. Oltre che a fornire notizie, funzione storica del giornale cartaceo, la versione on-line deve essere anche in grado di dare qualcosa in più al lettore, offrendogli dei servizi, quali per esempio le previsioni del tempo, la possibilità di scrivere al giornale per ottenere delle informazioni aggiuntive e delle sezioni del giornale interattive, create solo per il Web;
- sfruttare tutti i parametri del mix multimediale ed esplorare le nuove tecnologie. Una delle possibilità che offre la rete è quella di poter sfruttare insieme suono, video, immagine e testo. Un redattore di un giornale on-line deve saper cogliere questa potenzialità della rete e sfruttarla per rendere sia più piacevole la lettura sia per poter rendere più completi gli articoli presentati;
- massimizzare l'interattività con il lettore. Una delle prospettive che offre la rete alle aziende è quella di poter interagire con il proprio lettore. Per far ciò è utile che l'azienda attivi tutta una serie di servizi, quali i forum, le chat e anche la e-mail, alla quale deve essere data risposta tempestivamente;
- il giornale on-line dovrebbe essere integrato con quello cartaceo, sia perché i due mezzi non sono in concorrenza tra di loro sia soprattutto perché la competitività è maggiore se essi si rendono complementari. Una caratteristica del giornale on-line è infatti quella di poter essere aggiornato continuamente, mentre quella del cartaceo è quella della completezza delle notizie: così dopo

aver letto il giornale cartaceo un individuo può aggiornarsi con le ultime notizie con quello on-line.

Come è emerso dai punti sopra riportati è fondamentale per un giornale on-line distinguersi dalla sua versione cartacea, senza però creare concorrenza tra i due tipi di giornale.

### **3.3.5 Il problema degli sconti**

In questo paragrafo vuole essere sollevato un problema già presente nella vendita di libri off-line: il venditore è normalmente obbligato a rispettare i prezzi imposti dalla casa editrice.

Con l'utilizzo della rete si osserva che la catena distributiva si accorcia, creando perciò la possibilità per chi vende i libri di poter praticare un minor prezzo di vendita ottenendo ugualmente un margine di ricarico positivo e capace di coprire i costi di gestione della rete.

Non essendo però possibile praticare una discriminazione di prezzo in base al mezzo di diffusione e di vendita del bene, si osserva che i due tipi di negozi si trovano ad essere in concorrenza per il tipo di prodotto che vendono, ma non forse per il tipo di servizio che offrono, il quale può essere l'unico tipo di discriminazione effettuabile.

Non potendo perciò praticare sconti ai libri che vengono venduti sulla rete, le aziende possono praticare dei servizi differenti e forse più efficienti di quelli che può offrire "la libreria sotto casa".

L'acquisto di un qualsiasi bene sulla rete prevede che esso venga spedito al domicilio dell'acquirente, non esistendo un luogo fisico dove acquistare e ritirare contemporaneamente il bene. Questo tipo di consegna potrebbe essere sfruttato come vantaggio dall'azienda in rete se le spese di consegna, invece di essere a carico dell'acquirente, fossero a carico del venditore. Il commerciante virtuale offrirebbe un servizio gratis al cliente, il quale tornerà a fare acquisti presso di lui più volentieri.

Un altro semplice esempio di un servizio utile offerto dalle librerie virtuali è quello di poter presentare al cliente l'intero il catalogo di una casa editrice o tutti i libri scritti da uno stesso autore.

### **3.3.6 La struttura delle case editrici**

In questo paragrafo verrà messo in luce un problema di organizzazione delle case editrici, che può incidere sulla vendita on-line di libri.

Si tratta di un problema a livello di informatizzazione e gestione dei magazzini e dei cataloghi.

Nella trattazione di questa problematica vengono a delinearsi due differenti tipi di scenari: quello in cui è la casa editrice che decide di mettere on-line il proprio catalogo e di gestire la vendita da sola; quello in cui un infomediario decide di mettere on-line un negozio di libri e di appoggiarsi alle case editrici per la fornitura diretta dei testi.

La casa editrice che decide di mettere on-line il suo catalogo dovrà per praticità ed anche per offrire un servizio più celere ed efficiente ai suoi clienti,

informatizzare il suo catalogo e soprattutto la gestione del suo magazzino, onde evitare di vendere dei libri che sono esauriti.

Si osserva che, in generale, la gestione del magazzino delle case editrici viene affidata ai distributori, sia per comodità sia per questioni economiche volte ad evitare costi di personale per questa funzione; l'informatizzazione del magazzino comporterebbe perciò dei costi elevati e soprattutto porterebbe ad una parziale riorganizzazione dell'azienda.

Per le case editrici risulterebbe forse più conveniente mettere on-line tutto il catalogo, senza preoccuparsi della gestione del magazzino in tempo reale. L'organizzazione aziendale non verrebbe così modificata, i costi aggiuntivi che si verrebbero a creare risulterebbero essere quelli correlati alla sola gestione del negozio sulla rete.

Dalla precedente considerazione si evince che una libreria on-line così gestita non offrirebbe ai propri clienti un servizio molto efficiente, in quanto questi ultimi potrebbero ordinare un testo ormai esaurito.

Dal punto di vista della casa editrice però si può ugualmente osservare un interesse nei confronti di Internet ed anche un primo passo che la porterà alla completa informatizzazione della gestione del suo magazzino.

Uno degli sviluppi che porterà l'utilizzo della rete sarà, a mio avviso, quello di migliorare l'informatizzazione di tutte le aziende ed in particolare delle case editrici, che vedranno in questo mezzo un possibilità di concorrenza anche a

livello mondiale e soprattutto una possibilità di conquista di altri mercati, come già era stato accennato nel paragrafo precedente.

Il secondo scenario proposto in questo paragrafo, quello in cui le case editrici si appoggiano per la vendita dei loro testi a degli infomediari, deve essere a sua volta distinto in altri due differenti scenari: quello in cui l'infomediario si inserisce nella catena distributiva tra l'editore ed il cliente finale, incorporando le funzioni generalmente affidate ai distributori e i dettaglianti; quello in cui l'infomediario si posiziona al livello del distributore ossia tra quest'ultimo attore ed il cliente finale, proprio come se si trattasse di un comune dettagliante.

Nel caso in cui l'infomediario si posizioni tra il produttore ed il consumatore finale, si riscontrerebbero gli stessi problemi che si hanno nel caso in cui la casa editrice metta on-line i propri testi. In questo caso i problemi strutturali, quali la mancata gestione informatizzata ed in tempo reale del magazzino delle case editrici ricadrebbero sugli intermediari, i quali, mettendo on-line l'intero catalogo delle case editrici, rischierebbero di vendere dei testi esauriti ai loro clienti.

Nel caso in cui invece l'infomediario si collochi più a valle nel canale distributivo, si osserva che esso dipenderà per la fornitura dei libri direttamente dai distributori, i quali possiedono dei magazzini meglio gestiti ed ormai quasi tutti informatizzati. In questo caso l'infomediario non correrà il rischio di vendere dei testi ormai esauriti.

Problematiche	
Promozione del sito	<p>L'unità di pricing attualmente utilizzata è basata sul numero di impression, ossia sul numero di visite effettuate al sito che ospita il banner. Si tratta di un modello legato alle logiche broadcasting e tradizionali.</p> <p>Un'unità di pricing più equa potrebbe essere di tipo transazionale basata sul click-through.</p> <p>Un'azienda può promuovere il suo sito in diversi modi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sui media tradizionali. Si tratta di un'operazione troppo costosa e forse troppo tradizionale;</li> <li>- in rete tramite banner. E' un mix tra pubblicità innovativa e tradizionale;</li> <li>- sui motori di ricerca. Si tratta di un'operazione difficile e costosa.</li> <li>- Tramite links. E' la meno costosa e la più innovativa</li> </ul>
Aspettative del pubblico da soddisfare	<p>Le aspettative del pubblico della rete vanno soddisfatte, in quanto l'utente non si accontenta più di guardare dei siti solo belli dal punto di vista grafico, ma vuole dei servizi.</p> <p>I servizi offerti dalle aziende devono essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operativi;</li> <li>- Efficienti.</li> </ul>

Problematiche	
Modificazione dell'organizzazione aziendale	<p>Per meglio soddisfare le aspettative degli utenti e perciò per meglio gestire il proprio sito, l'azienda deve poter modificare almeno una parte della sua struttura organizzativa, in modo da creare nuove posizioni specializzate e dai coordinare il lavoro di tutte le altre funzioni dell'azienda con quella nuova, dedicata alla gestione della rete.</p>
Fare lavori diversi per la rete e per il canale fisico	<p>Si tratta di un criterio di gestione dei giornali on-line. Innanzitutto non si deve proporre la versione cartacea sulla rete con l'aggiunta di qualche servizio.</p> <p>Per differenziarsi dalla versione cartacea, quella on-line dovrebbe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrire notizie brevi e continuamente aggiornate;</li> <li>- Utilizzare la versione cartacea webbizzata per gli articoli di approfondimento;</li> <li>- Offrire archivi storici;</li> <li>- Fornire anche servizi oltre a notizie;</li> <li>- Sfruttare tutti i parametri del mix multimediale;</li> <li>- Massimizzare l'interattività con il lettore;</li> <li>- essere integrato con la sua versione cartacea.</li> </ul>
Problema degli sconti	<p>Con l'utilizzo di Internet per la vendita di beni, si osserva che la catena distributiva si accorcia creando la possibilità per le aziende di trarre più profitto dalla vendita.</p> <p>L'eliminazione degli intermediari potrebbe portare anche ad una riduzione del prezzo di vendita dei libri, il quale però è fisso ed in generale non può essere modificato.</p>

Problematiche	
Struttura delle case editrici	<p>Si presenta un problema di gestione delle case editrici che può incidere sulla vendita on-line di libri: l'informatizzazione dei cataloghi e la gestione dei magazzini.</p> <p>Se i magazzini non sono correttamente gestiti può nascere un problema legato alla possibilità che l'utente si trovi ad ordinare in una libreria virtuale dei testi che sono esauriti.</p> <p>Le case editrici devono risolvere questo problema per poter offrire ai loro utenti un servizio più efficiente.</p>

Fig. 3.4 Tabella riassuntiva delle problematiche che possono sorgere per le aziende

### 3.4 Conclusioni

In questo capitolo sono stati mostrate le opportunità che offre la rete alle aziende che decidono di fondare un giornale o aprire un negozio virtuale. Accanto alle opportunità che la rete offre e che si stanno ancora sviluppando, in quanto la rete è in continua evoluzione ed è anche un mezzo ancora da esplorare in profondità, si aprono dei dubbi e delle problematiche, forse non ancora risolte per via del fatto che la rete è ancora un'entità giovane in Italia, ma che troveranno soluzione negli anni immediatamente futuri.

Dal punto di vista dell'azienda si osserva la creazione di un nuovo tipo di mercato, quello virtuale, composto da una clientela diversa da quella del mercato fisico: un tipo di clientela che pretende di più, ma che è anche più portata alla fedeltà al sito; infatti, se le richieste fatte vengono sempre o spesso esaudite, l'utente non dovrà spostarsi da quel sito per ricercarne altri. L'azienda deve perciò fornire tutti quegli strumenti atti a soddisfare un cliente il quale non



ha nessuna difficoltà a spostarsi da un sito all'altro, in quanto ciò non gli crea alcun problema né fisico né di costi supplementari.

L'azienda non deve però solo contare sugli accessi al sito, in quanto essi non generano fatturato, dato che esso è quasi ovunque gratis. Per incrementare i suoi ricavi una casa editrice deve anche poter vendere i suoi prodotti siano essi libri o giornali. Il sito serve perciò a pubblicizzare i prodotti dell'azienda, mostrandoli, evitando perciò al consumatore di comprare a scatola chiusa. Quando infatti si accede a dei siti che presentano riviste, si iniziano a sfogliare e si leggono perciò alcuni articoli reputati interessanti: se l'articolo stesso o tutta la rivista vuole essere conservata, perché per esempio contiene delle nozioni importanti, al cliente si aprono due strade: la stampa con la sua stampante dell'integrale articolo o rivista oppure l'acquisto dello stesso.

Pochi stamperanno da soli l'articolo, in quanto questa operazione presenta alcuni inconvenienti: per stampare le foto e le immagini essi necessiteranno di belle e costose stampanti, ed anche se si è in loro possesso, il costo della carta e delle cartucce anche a colori risulterà forse essere superiore al costo della rivista, la qualità della carta sarà inferiore a quella utilizzata dalle case editrici ed infine si otterrebbe una specie di rivista composta da fogli volanti, con immagini non troppo nitide e magari anche un po' sbavate. L'acquisto della rivista risulterà essere perciò più conveniente.

Secondo il Dottor Robert Kahn [Kahn98], uno dei padri fondatori di Internet, se le case editrici pubblicassero in Internet non solo riviste e giornali, ma anche

libri integrali, la vendita del prodotto fisico aumenterebbe, in quanto il cliente sarà in grado di decidere se acquistare l'opera non in base a semplici ed incomplete recensioni, ma in base ad una sua valutazione personale di ciò che ha sfogliato, letto ed anche gradito.

## Capitolo 4

# BENEFICI PER GLI UTENTI

### 4.1 Premessa

In questo capitolo ci si propone di evidenziare il contributo che Internet può fornire nel migliorare la “qualità della vita” dei clienti della rete.

Il cliente può, usufruendo dei servizi della rete, gestire in maniera migliore il proprio tempo, trarre le informazioni più velocemente e dedicare meno tempo agli acquisti.

Secondo me, questo miglioramento della qualità della vita risulterebbe coincidere quasi completamente con una riduzione dell'utilizzo del prezioso tempo libero nella ricerca di informazioni.

In microeconomia, la ricerca del prezzo del tempo libero è uno dei punti fondamentali sui cui si basano le teorie dell'offerta di lavoro [Vari93]; la determinazione del salario ottimale non si basa solamente sul prezzo del lavoro, ma anche sul prezzo del tempo libero. Secondo le teorie economiche, il prezzo di un'ora di tempo libero equivale al salario di un'ora perduto, si parla perciò più comunemente di costo opportunità del tempo libero. Essendo un bene normale per la maggior parte delle persone, un aumento del loro reddito monetario porterebbe alla scelta di consumare più tempo libero. Ma è anche vero che una crescita del salario avrebbe sull'offerta di lavoro un effetto diverso, in quanto, aumentando il reddito derivante dal lavoro, il tempo libero

diventerebbe più costoso; il suo costo-opportunità quindi aumenta con l'aumentare del salario e diminuisce con il diminuire dello stesso, perciò una crescita del salario comporta una riduzione del consumo di tempo libero.

A conclusione di ciò si può affermare che il tempo libero è un bene prezioso che deve essere sfruttato nel miglior modo possibile.

Internet può essere un valido aiuto per chi ha poco tempo libero a sua disposizione e può offrire dei servizi utili per gestirlo meglio. Questi servizi possono riguardare: la prossimità, il feed-back, l'assortimento, l'assistenza post-vendita.

La prossimità riguarda quel tipo di servizio che rende accessibile, facilmente e comodamente, il punto di vendita (libreria o edicola) al consumatore. Trattandosi di un punto di vendita elettronico (il "negozio virtuale"), disponibile dalla scrivania di casa, esso soddisfa pienamente questo requisito. Il servizio di prossimità può essere anche correlato all'eliminazione di tutte quelle barriere legate al fuso orario e soprattutto, se si considera solo la realtà nazionale all'orario di apertura dei negozi: è possibile infatti fare acquisti sulla rete ad ogni ora del giorno e qualsiasi sia l'ora del Paese in cui si sta acquistando.

L'attributo della prossimità, correlata all'utilizzo della rete, può venir meno quando sorgano dei problemi per la spedizione del bene acquistato. In questi casi la prossimità è correlato esclusivamente all'atto della scelta del bene e della sua ordinazione e non a quello della consegna fisica del bene. Questo problema sarà affrontato in maniera più approfondita nel paragrafo 4.3.3 di questo capitolo

Il feed-back può essere effettuato dall'azienda proponendo al suo cliente libri e riviste che possono essere di suo gusto analizzando i dati forniti dal cliente stesso. Un modo particolare e divertente per l'azienda di fare feed-back è quello di chiamare il cliente con il proprio nome, come se esso entrasse in un negozio dove è cliente abituale ed anche amico dei proprietari. Il servizio di feed-back porta all'azienda anche un vantaggio in termine di fidelizzazione: è un modo di cortesia e simpatia per far sì che il cliente ritorni ancora una volta a far spese nel sito. Per il cliente, il quale "si sente chiamato" per nome, cadono tutte le barriere inibitorie verso un freddo mezzo di comunicazione come il computer e sente di fidarsi del "luogo" in cui si trova - un negozio virtuale -, riuscendo perciò ad appropriarsi alla rete in modo più friendly.

L'assortimento riguarda quell'aspetto più tecnico della rete, come esplicito nel precedente capitolo, dal punto di vista distributivo, in quanto si tratta perciò di un assortimento più ampio e più profondo di quello offerto dalla libreria o dall'edicola della propria città.

Il servizio di assistenza post-vendita riguarda una ristretta cerchia di prodotti dell'editoria, quali per esempio le enciclopedie ed i testi scolastici. Esso può essere effettuato contattando l'azienda tramite e-mail, oppure cliccando su qualche link del sito, l'azienda stessa potrà così rispondere tempestivamente alle richieste dei consumatori e fornire risposte dettagliate, brevi, veloci e soprattutto esaustive.

Il tempo libero può essere perciò considerato come una delle cause che hanno determinato l'utilizzo di Internet in questo settore, anche se esistono altre motivazioni differenti alla base dell'uso della rete: i negozi di Internet offrono una vasta scelta di prodotti, o, come è stato accennato prima, un assortimento ampio e profondo, e offrono la possibilità di personalizzare le proprie scelte, di costruirsi il prodotto da sé, servizio che nessuna edicola o libreria è ancora in grado di fare, in quanto strettamente legate alla mera vendita del prodotto fisico.

Nel resto del capitolo si tenterà di far emergere e di far comprendere il valore aggiunto che Internet può fornire ai clienti, diminuendo l'utilizzo del loro prezioso tempo libero, grazie a tutti i servizi che può fornire.

Si cercherà anche di far emergere eventuali contraddizioni insite nell'utilizzo della rete, analizzando problematiche connesse sia alla rete di distribuzione fisica sia più strettamente al marketing della rete e all'organizzazione stessa della vendita.

## **4.2 I servizi offerti da Internet**

In questo paragrafo verranno analizzati i servizi innovativi che la rete, con riguardo al settore dell'editoria, più comunemente offre; essi saranno differenziati per tipologie merceologiche, quali libri, testi scolastici, enciclopedie, riviste e giornali.

### **4.2.1 Libri**

La distribuzione dei libri via Internet può essere considerata come una tappa della lunga evoluzione dell'editoria dai primordi fino ad oggi. Questo sviluppo può essere suddiviso, per meglio essere compreso, in quattro distinte fasi:

- Nella prima fase si ha una produzione classica con distribuzione su canali dedicati, quali librerie ed edicole, dove si assiste all'affermazione di un modello di produzione di massa indistinto, non vario e soprattutto non personalizzato;
- Nella seconda fase la produzione inizia a farsi più differenziata con la proliferazione di prodotti di nicchia; la varietà aumenta, ma la personalizzazione ancora è scarsa in quanto le nicchie sono individuate dai produttori e non c'è possibilità per il consumatore di poter rendere le proprie scelte individuali e personali, ed in più il Web non è ancora presente;
- Nella terza fase si assiste ad una ancor maggiore varietà produttiva ed alla creazione di nuovi settori nicchia, la rete distributiva viene ampliata, con la possibilità per il consumatore di acquistare libri quasi ovunque, anche nei supermercati;
- La quarta ed ultima fase è quella più importante ed ancora in evoluzione, in quanto riguarda l'utilizzo di nuove tecnologie per la vendita/acquisto dei libri: Internet. Si ottiene una produzione quasi su richiesta (stampa on demand), ed una distribuzione che può raggiungere tutte le case e tutti gli uffici, forse un mezzo ancora elitario, dato che le famiglie che possiedono un PC sono ancora

scarse e più scarse sono quelle che navigano, ma pur sempre uno strumento in forte espansione che permetterà un accesso, in parità di condizioni, a tutti i servizi lì offerti. Si assiste perciò ad un mutamento delle caratteristiche essenziali delle precedenti fasi: si passa da una scarsità di scelte ad una infinità delle stesse; da una varietà insufficiente alla soddisfazione della domanda ad una varietà in grado di soddisfare tutte le richieste dei consumatori; da una scarsissima, se non nulla personalizzazione alla possibilità di personalizzare tutte le scelte; ed infine, ma non il punto meno importante, dall'inesistenza del Web alla forte e penetrante presenza dello stesso.

Queste quattro fasi potrebbero essere schematizzate nella seguente figura.

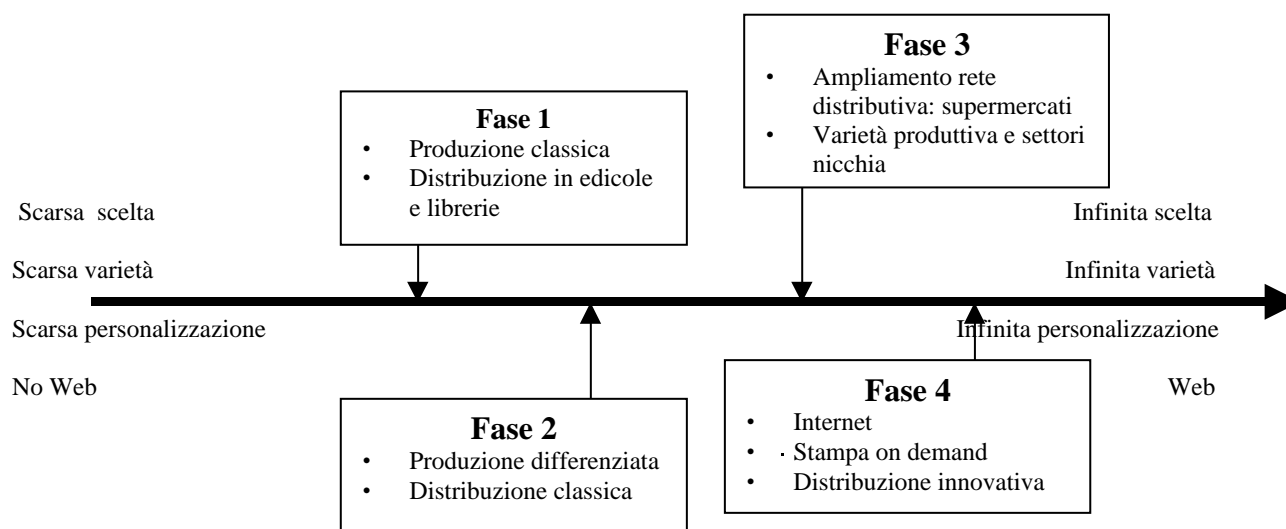


Fig. 4.1 Fasi dello sviluppo dei libri



Si analizzeranno ora tre dei quattro punti sopracitati che contraddistinguono la quarta fase dello sviluppo, ossia l'infinità di scelte, di varietà, l'elevata personalizzazione. Il Web non verrà analizzato in questa sede, in quanto causa scatenante e fonte delle infinite possibilità che vengono offerte al cliente.

Si assiste, con l'avvento di un utilizzo più massiccio della rete, alla proliferazione delle scelte, o per meglio dire alla possibilità che gli utenti di Internet hanno di scegliere un elevato numero di articoli, sia su di un unico sito sia navigando in siti diversi. Questa potenzialità, che è stata prima azzardatamente definita infinita, offre al cliente un servizio esclusivo e originale, grazie al quale egli non dovrà più spendere giornate intere per trovare un libro di suo gusto, gli servirà solo un po' di pazienza e di voglia di vagabondare nella rete.

La possibilità di effettuare infinite scelte è strettamente correlata con quella di avere un'infinita varietà di articoli da scegliere, avendo perciò il cliente la possibilità di trovare degli assortimenti ampi e profondi, egli raramente si sentirà insoddisfatto nella ricerca di un libro, in quanto i suoi desideri saranno esauditi dalle librerie della rete sempre pronte ad offrire testi per tutti i gusti e di tutti i generi.

Questa varietà non esclude però l'esistenza di siti specializzati in determinati settori, si trovano perciò intere librerie dedicate a specifici argomenti, come per esempio Compubooks che vende solo libri di computer.

Ma la scelta e la varietà, a mio avviso, risultano essere caratteristiche di secondo piano rispetto alla personalizzazione. Questo aspetto è quello che meglio identifica il valore aggiunto che il Web offre differenziandolo nettamente con i servizi offerti dalla distribuzione tradizionale; in questa categoria possono essere compresi servizi quali :

- Proposta di libri correlati per argomento: le librerie virtuali offrono al cliente la possibilità di conoscere altri titoli di libri relativi ad un argomento specifico prescelto dal cliente; questo servizio si rivela molto utile, in quanto non è umanamente possibile conoscere tutti gli autori, anche i meno famosi, che hanno scritto libri su quell'argomento e anche il libraio di fiducia non è in grado di sapere, anche se esperto tutto ciò che è stato scritto per esempio di fantascienza;
- Proposta di libri scritti dallo stesso autore: si tratta di un servizio che anche la libreria può offrire, ma sempre molto limitatamente, in quanto parecchi autori hanno sia pubblicato per diverse case editrici- e ciò rende più difficile un quadro completo delle opere -, sia collaborato alla stesura di saggi od opere con altri scrittori, risultando così coautori.

I due servizi sopra menzionati possono essere definiti come “consigli per gli acquisti“, dato che offrono al cliente la possibilità di scovare altri articoli da acquistare, e soprattutto, dal punto di vista dell'azienda, svolgono la funzione di fidelizzazione del cliente, che comporta un'opportunità in più per l'azienda di

avere dei consumatori soddisfatti, che virtualmente si recheranno più volentieri o costantemente nella sua libreria virtuale.

- Possibilità di scrivere commenti sui libri e di leggere commenti di altri utenti: la libreria virtuale offre un servizio in più, non più solo il mero acquisto di beni, ma anche una opportunità di scambio di idee e opinioni tra consumatori, di giudizi imparziali, fatti da persone comuni senza pretese di critiche, una democrazia della rete, la possibilità di esprimere liberamente le proprie idee.
- Scrittura di e-mail all'autore: alcuni siti offrono l'opportunità di scrivere delle e-mail agli autori dei libri per chiedere chiarimenti, esprimere pareri, ed anche, volendo, per criticare il loro operato; un servizio questo che permette di conoscere più a fondo l'autore del libro, di sapere cosa pensa e di scambiare con lui un po' di idee.
- Ricerche mirate: nell'infinita scelta che offre Internet con le sue numerosissime librerie virtuali, un servizio che non poteva mancare era proprio questo. Il pensiero di dover sprecare tempo per cercare il libro che si desidera non rende appetibile gli acquisti nella rete, che, secondo la definizione più comune e generale, dovrebbe essere veloce, rapido ed esaustivo; ed ecco che perciò diventa indispensabile questo servizio che offre la possibilità di effettuare ricerche mirate e veloci, esaudendo così il sogno di tutti: non perdere tempo inutilmente nella ricerca di qualcosa che si conosce e si vuole solo acquistare!

Internet perciò presenta tutte le caratteristiche che lo rendono adatto per la vendita e la promozione dei libri: è pratico, flessibile e facilmente utilizzabile da tutti.

Un esempio eclatante può essere qui riportato per meglio illustrare le potenzialità del Web: Amazon ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)).

Amazon è un'impresa centrata su Internet che vende libri on-line, è stata fondata nel 1994 e da allora il suo tasso di crescita è del 25% annuo. Amazon è un'impresa leader di mercato nella vendita on-line di libri, con circa 2.5 milioni di titoli venduti all'anno.

Il suo programma di marketing, risultato efficace, si basa in termini di print e annunci on-line. La sua strategia si basa su un orientamento al servizio al cliente, ossia sullo sviluppo di relazioni di confidenza con la clientela molto forti, infatti oltre che ordinare e acquistare libri gli utenti possono far parte di "book clubs", in cui scambiarsi pareri e leggere recensioni di altri clienti. La sua fortuna e la sua crescita sono dovute proprio all'attenzione che Amazon ha verso il cliente il quale viene coccolato, servito ed esce soddisfatto dalla sua visita a questo sito, e al quale l'utente presto ritornerà per acquistare libri.

Nelle pagine di Amazon oltre che acquistare libri e Compact Disk è possibile visitare il gift center, in cui si trovano idee per fare regali in tutte le occasioni: visitando queste pagine il cliente può così trovare libri per tutti i gusti, suddivisi per tipologie di eventi e per età, dai libri da regalare ai bambini a quelli per i

compleanni a quelli per regali di tutti i giorni; un servizio in più che Amazon offre per coccolare il cliente e logicamente per renderlo sempre più fedele.

#### **4.2.2 Testi scolastici**

Anche per ciò che riguarda i testi scolastici potrebbe essere individuato un cammino evolutivo distinto anch'esso in quattro fasi:

- Fase della produzione classica e della distribuzione su canali dedicati, le librerie, si ha la predominanza di un modello di consumo di massa; anche in questo caso si ha scarsa scelta, varietà e soprattutto inesistente personalizzazione: i testi scolastici sono quelli offerti dalle case editrici, che perciò non vanno incontro alle esigenze né degli insegnanti né degli alunni, per i quali esiste scarsa possibilità di evidenziare eventuali errori o di modificare le strutture dei testi secondo le proprie esigenze;
- Nella seconda fase si assiste ad uno sviluppo di supporti informati nei testi quali floppy disk, per meglio, forse, far comprendere determinati argomenti e per lanciare l'utilizzo dell'informatica nelle scuole; purtroppo però i PC non sono ancora largamente diffusi, sia nelle scuole sia nelle famiglie e le case editrici sostengono costi aggiuntivi di produzione, che però non creano soddisfazione nei consumatori, i quali non hanno i supporti tecnici per utilizzarli. Anche in questa fase la personalizzazione, la scelta e la varietà sono scarse.
- Nella terza fase le case editrici iniziano a distribuire via Internet i cataloghi dei loro testi, si ha più comunicazione tra aziende e insegnanti i quali

collaborano più attivamente alla definizione, ma soprattutto alla correzione dei testi. La varietà e la scelta aumentano e forse anche la personalizzazione, che grazie a questi scambi di idee permette la creazione di testi scolastici più completi;

- Nella quarta ed ultima fase si assiste all'esplosione del fenomeno Internet: si ha la creazione del testo personalizzato, e anche la possibilità di richiedere le soluzioni di alcuni esercizi in rete. La personalizzazione diventa elevata e di conseguenza aumentano la scelta e la varietà.

Anche queste quattro fasi possono essere schematicamente riportate in una figura.

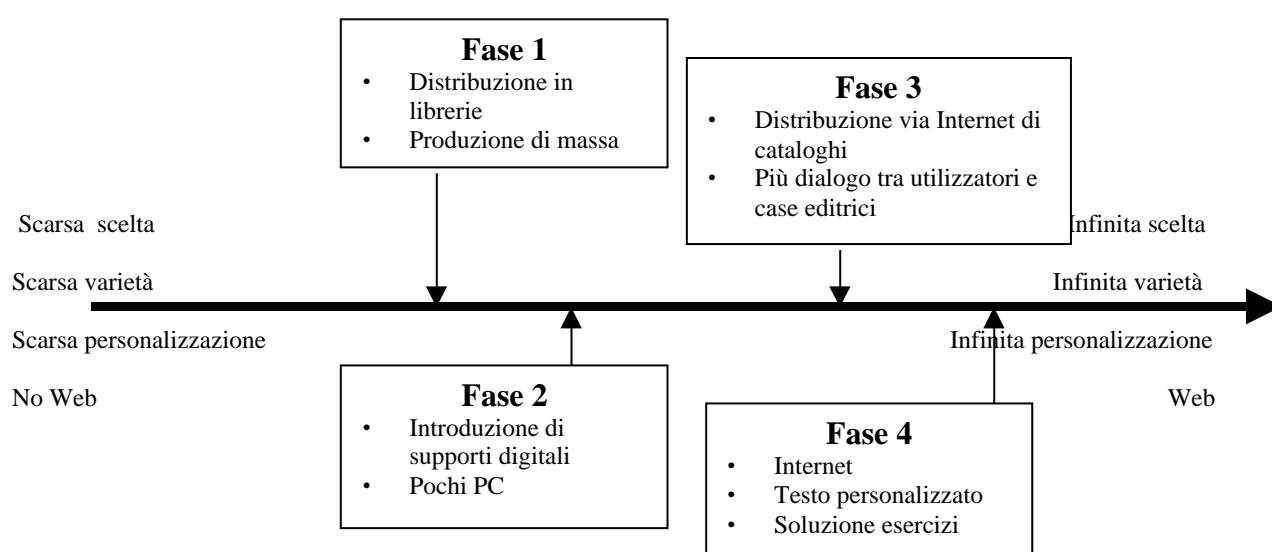


Fig. 4.2 Fasi dell'evoluzione dei testi scolastici

Analizzando la caratteristica forse più importante che ha potuto far sviluppare Internet, ossia la personalizzazione, si possono individuare dei servizi che la rete offre al cliente:

- Ricerca delle soluzioni di esercizi: un servizio che la rete può offrire è quello della ricerca delle soluzioni di esercizi dei testi scolastici nella rete; non tutti gli esercizianti infatti hanno le soluzioni allegate al testo dello studente, le quali vengono solamente inserite nei testi degli insegnanti. Gli studenti possono perciò usufruire di un servizio comodo e innovativo, anche se presenta delle controindicazioni abbastanza pericolose: gli studenti indisciplinati infatti possono attingere le soluzioni dalla rete, senza neppure preoccuparsi di svolgere gli esercizi a danno perciò del loro apprendimento.
- Costruzione del proprio testo: un servizio utile a studenti e ad insegnanti è quello dell'estrema, oserei dire, personalizzazione del proprio testo. Alunni ed educatori possono selezionare i contenuti da inserire nel proprio libro, creandosi così un libro adatto alle proprie esigenze.

I testi scolastici, a differenza di ogni altro prodotto dell'editoria, sono a loro modo molto particolari, in quanto vengono generalmente imposti dai professori e gli alunni anche volendo costruirsi il proprio testo troveranno difficoltà, non legate alla rete, ma alla scuola, che, giustamente, impone l'adozione di testi uguali, per uniformare l'insegnamento.

Verrà portato ad esempio della presenza dei testi scolastici nel Web la Casa Editrice Calderini di Bologna ([www.calderini.it](http://www.calderini.it)), fondata nel 1952 e che dal

1963 opera nel settore scolastico. Essa presenta nella sua pagina Web i cataloghi dei suoi testi, i quali sono suddivisi sia per grado scolastico e per tipo di scuola, sia per materia. In questo sito viene anche offerta la possibilità ai visitatori di ordinare i testi scolastici, di pagarli con sia con contrassegno postale che con carta di credito ed infine di farli recapitare a casa mezzo posta pagando un'irrisoria cifra per le spese postali.

### **4.2.3 Enciclopedie**

Le enciclopedie sono un prodotto ancora più specializzato e di nicchia che i prodotti presentati prima: esso è destinato ed utilizzato in maggioranza da studenti soprattutto delle scuole elementari e medie inferiori, un prodotto per cui la decisione di acquisto non viene presa da un singolo membro della famiglia, si ha in effetti la proposta da parte generalmente dei figli, mentre la spesa viene sostenuta dai genitori. Il prodotto deve perciò soddisfare due distinte categorie di utenti: i figli, che devono utilizzarlo, ed i genitori che devono valutare il rapporto qualità/prezzo del prodotto.

Le enciclopedie, come i testi scolastici ed i libri hanno un loro ciclo di sviluppo che può essere distinto in quattro fasi evolutive:

- Nella prima fase si assiste, come sempre, ad una produzione classica ed a una distribuzione altrettanto classica delle enciclopedie attraverso le librerie ed i venditori porta-a-porta. La scelta e la varietà sono scarse, in quanto poche enciclopedie hanno il monopolio dell'intero mercato e la personalizzazione è altrettanto scarsa e inesistente in quanto le versioni delle enciclopedie proposte



ed i relativi aggiornamenti non presentano differenze e non offrono neppure la possibilità di essere minimamente rese adatte a chi le compra; l'unica differenza esistente viene posta tra le enciclopedie dedicate ad un pubblico adulto e quelle per i ragazzi.

- Nella seconda fase inizia a pendere piede il supporto digitale, il CD ROM, senza però riscuotere successo in quanto l'utilizzo dei PC è ancora scarso ed il prodotto è costoso. Si ha perciò un mercato elitario destinato a soddisfare le esigenze di chi possiede un personal computer, ossia una minoranza della popolazione, e soprattutto di chi possiede un PC con lettore CD, essendo questa una novità.
- Nella terza fase iniziano ad essere presentati i cataloghi delle enciclopedie via Internet, iniziano a svanire i venditori porta-a-porta e soprattutto si assiste al declino e alla progressiva scomparsa delle enciclopedie su supporto cartaceo, rimpiazzate da quelle su CD ROM. Iniziano ad ampliarsi la scelta e la varietà, grazie anche alla possibilità di accesso alla rete ed ai CD ROM di più clienti: il prodotto diventa più facile da trovare e soprattutto meno oneroso da acquistare.
- Nella quarta fase si osserva la "vittoria" del Web, il quale offre la possibilità di accedere ai contenuti delle enciclopedie e di crearsi una enciclopedia personalizzata; si tratta solo dell'inizio, della fase sperimentale di questa evoluzione verso enciclopedie sempre meno standardizzate e sempre più fatte dagli utenti.

Anche in questo caso può essere proposta una schematizzazione dei concetti presentati.

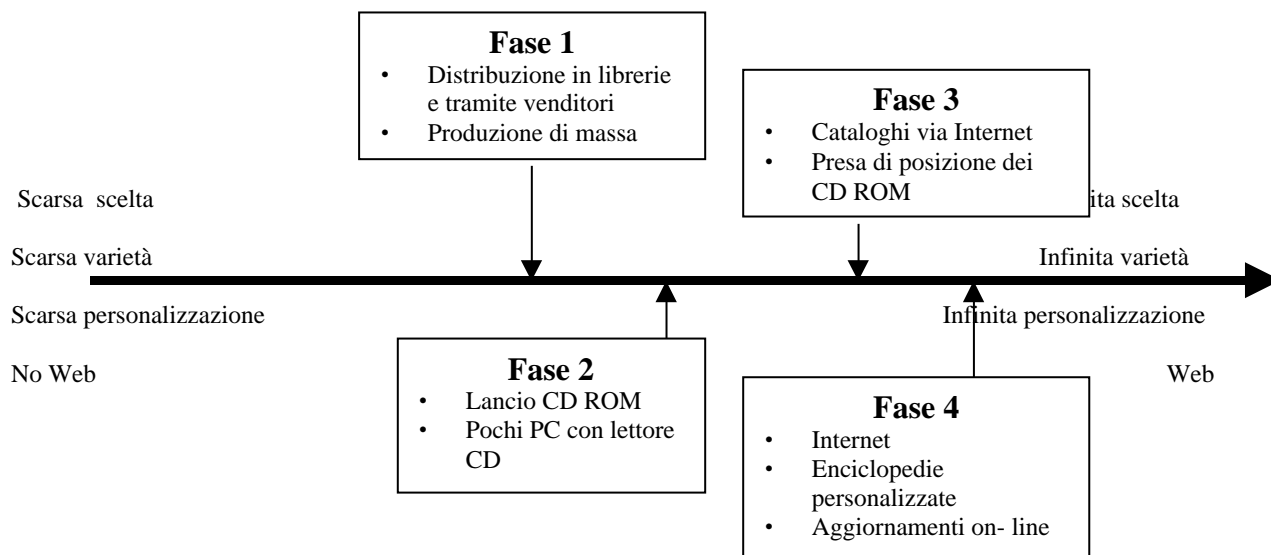


Fig. 4.3 Le fasi di sviluppo delle enciclopedie

Analizzando le novità apportate nell'ultima fase, si possono osservare dei servizi innovativi che Internet ha fornito ai suoi clienti, quali:

- Aggiornamenti on-line delle enciclopedie: chi possiede delle enciclopedie sa che esse vanno aggiornate costantemente onde evitare di possedere dei testi obsoleti e che non riportano perciò le ultime novità. La rete propone perciò la possibilità di scegliere gli aggiornamenti che servono e di ordinarli direttamente, senza dover attendere che la casa editrice si occupi di informare il cliente della nuova uscita di un aggiornamento e senza dover acquistare tutti gli aggiornamenti, anche quelli che non interessano al cliente.

- Costruzione di una propria enciclopedia: al lato estremo della personalizzazione si intravede la possibilità di interagire con i contenuti dell'enciclopedia stessa, selezionando quelli che si ritengono più importanti e tralasciando perciò quelli che meno interessano, risparmiando così nell'acquisto di informazioni.

A testimonianza dei servizi che la rete può offrire in questo settore vengono riportati gli esempi di due case editrici italiane: la Treccani e la Rizzoli.

La Treccani ([www.treccani.it](http://www.treccani.it)) ha un sito Internet nel quale offre l'opportunità ai suoi utenti di conoscere le sue opere e le sue più recenti pubblicazioni. A chi visita il sito viene proposta la possibilità di partecipare ad un concorso on-line; i servizi offerti dal sito non sono molto innovativi: gli utenti possono sfogliare il catalogo delle opere, possono conoscere la rete di vendita delle enciclopedie, rete strutturata in italiana ed estera, la quale è articolata in sedi e succursali a livello regionale ed offre i nominativi di tutti i rivenditori autorizzati, i quali sono muniti di tesserino della società onde evitare possibili truffatori ed infine rende noto a chi accede al suo sito delle attività, quali seminari e convegni ed iniziative per la scuola, che svolge la Treccani. La Treccani pubblica le sue opere ancora su supporto cartaceo, in quanto si sente strettamente legata a questa tradizione. Dopo un contatto, avvenuto tramite e-mail, con i responsabili della casa editrice, è emerso il vero motivo dell'assenza di possibilità di acquisto delle loro opere in rete: il motivo principale, spiegano i responsabili, è che un contatto fisico con il cliente, tramite un rappresentante, a loro avviso è più utile e più

efficace della vendita on-line, anche se in progetto hanno la vendita in Internet delle loro opere minori.

La Rizzoli ( [www.rcs.it](http://www.rcs.it)) invece non si limita ad offrire ai suoi utenti un servizio meramente informativo sulle sue pubblicazioni - tutte su CD ROM- sui suoi prezzi e sulle sue attività, essa offre la possibilità per qualsiasi utente di aggiornare on-line la propria enciclopedia: l'utente che non ha mai effettuato un aggiornamento deve iscriversi on-line e registrare i suoi dati, tra i quali un indicativo ed una password di riconoscimento, chi invece è già registrato deve solamente inserire il suo indicativo e la sua password. Una volta effettuate tutte le operazioni di registrazione e di identificazione si accede al "Prelievo aggiornamenti" della Rizzoli dove sono disponibili gli aggiornamenti degli ultimi dodici mesi dell'enciclopedia; una volta scelto l'aggiornamento vengono scaricati i file relativi: tutto gratis ed in tempi brevi, infatti per scaricare un aggiornamento occorrono circa quattro minuti, se non meno.

#### **4.2.4 Riviste**

Le riviste vanno innanzitutto suddivise in riviste di intrattenimento e riviste specializzate. La differenza tra i due tipi è determinata da:

- in primo luogo dagli argomenti trattati dalle due tipologie di riviste: quelle specializzate trattano argomenti specifici, come il cinema, l'informatica, le scienze, la medicina, mentre quelle di intrattenimento trattano molteplici argomenti, ma non nello specifico;

- in secondo luogo dal target che le case editrici si prefiggono di soddisfare: il target delle riviste specializzate è composto da persone a volte con un elevato grado di cultura o, appunto, di specializzazione in quella determinata materia, mentre il target delle riviste di intrattenimento è vario e misto, non avendo pretese scientifiche o culturali.

Le fasi dello sviluppo delle riviste di intrattenimento risultano essere meglio definite e più utili in questa discussione di quelle delle riviste specializzate, presentando anche delle problematiche più importanti da analizzare.

In questo paragrafo sarà analizzata perciò la sola evoluzione delle riviste di intrattenimento, la quale si articola in tre distinte fasi:

- Prima fase. Si ha una produzione classica ed una distribuzione esclusivamente in edicole. Come per gli altri prodotti la varietà e la scelta sono scarse, anche se si ha un continuo proliferare di nuove riviste, e soprattutto la personalizzazione è scarsa: tutto ciò che è contenuto in una rivista non interessa sempre i suoi lettori.
- Seconda fase. Si iniziano a segmentare i clienti a seconda del sesso, degli interessi, del grado di cultura e del tipo di formazione scolastica e professionale: si ottengono così riviste che, secondo le case editrici, interessano alle casalinghe, agli studenti universitari, a quelli delle medie inferiori e superiori, riviste per donne in carriera attente a ciò che accade nel mondo, riviste per uomini “duri” e per uomini un po’ più nella media, riviste per famiglie e per single.

- La segmentazione e la decisione dei contenuti da inserire in ogni rivista è però determinata dalle case editrici che intendono con la loro rivista colpire un determinato target, fidelizzarlo, e “costringerlo” a leggere quella determinata rivista.
- Nell’ultima fase, la terza, ossia quella che più si avvicina alla modernità, si assiste alla nascita del Web e soprattutto alla diffusione delle riviste sul Web: nessuno è più costretto a leggere interamente una sola rivista, ma vi è la possibilità di accedere a più articoli dello stesso argomento in diverse riviste. Il Web offre perciò la possibilità di un’informazione più completa ed anche quella di stampare gli articoli che più interessano (print on demand).

Schematicamente si ottiene:

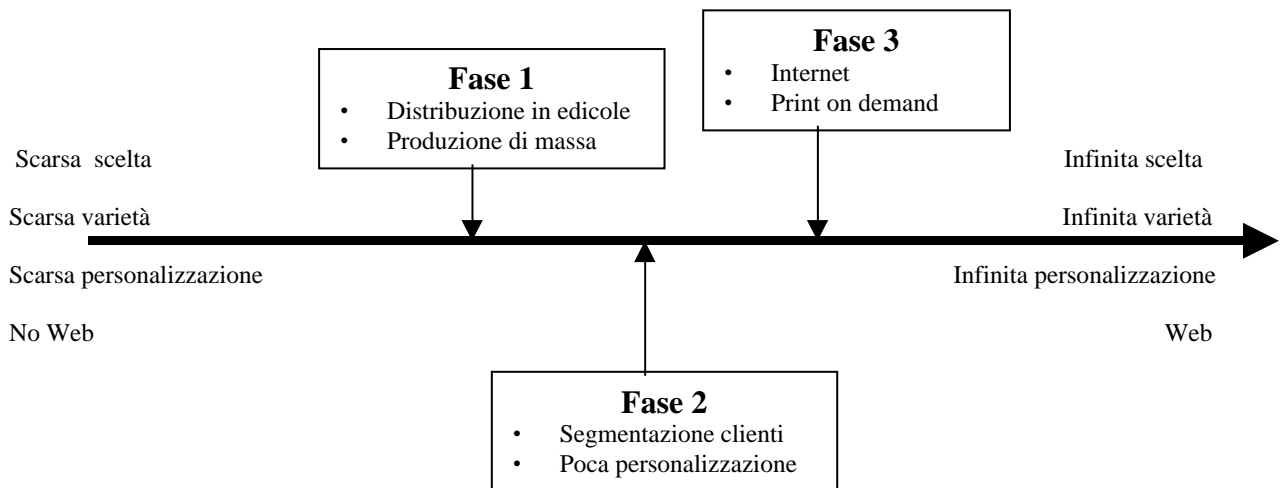


Fig. 4.4 Le fasi di sviluppo delle riviste di intrattenimento

Le novità, in termini di servizi, che Internet ha apportato possono essere ricondotte alle seguenti tipologie di servizi:

- Possibilità di effettuare ricerche mirate: la maggior parte, se non tutti i siti che presentano al loro interno delle riviste, offrono come servizio quello di poter effettuare delle ricerche innanzitutto del tipo di rivista che si vuole leggere e poi del tipo di notizie che possono essere lette; si tratta di un servizio comune e oserei dire ormai quasi banale, in quanto offerto in tutti i siti di qualsiasi tipo, ma allo stesso tempo utile, in quanto permette all'utente di risparmiare tempo prezioso.
- Possibilità di ottenere articoli singoli: si tratta di un servizio strettamente correlato al precedente, in quanto grazie alla possibilità di effettuare ricerche mirate si ottiene anche quella di poter leggere o acquistare (cosa non ancora possibile) singoli articoli di determinate riviste. Servizio utile in quanto permette al cliente di leggere un solo articolo di suo interesse, senza dover acquistare la rivista intera, il cui prezzo è generalmente più elevato di una semplice e veloce connessione al sito prescelto; il cliente ha in più la possibilità di stampare l'articolo di suo interesse e perciò di conservarlo oppure di salvarlo su floppy.

Tra i vari vantaggi di Internet nella diffusione delle riviste potrebbe essere utile soffermarsi su di un problema che coinvolge la distribuzione di questo tipo di prodotti nella rete: le immagini. La parte più bella ed a volte più interessante delle riviste sono le immagini, le quali svolgono una funzione più forte per le

riviste che per esempio per i quotidiani. Internet offre una fedele riproduzione delle immagini delle riviste, ma purtroppo queste riproduzioni hanno un gravissimo difetto: sono lente da essere scaricate.

Se un cliente si appresta alla lettura di un articolo di una rivista per la cui completa comprensione o per il quale le immagini risultano fondamentali per ottenere la completezza dell'esposizione, egli trascorrerà più tempo ad attendere che il suo PC scarichi le immagini dal sito che a leggere l'articolo intero. Il problema della velocità nello scaricare le immagini rende il servizio svolto da Internet meno appetibile di quello svolto dalla carta stampata: la telefonata per connettersi al sito prescelto, per cercare l'articolo e per scaricarne le immagini, inizia a diventare più costosa, in termini sia monetari sia di tempo, del fatto di recarsi in edicola ed acquistare la rivista.

A testimonianza dei servizi che la rete svolge nel contesto delle riviste verranno segnalati due esempi di due siti italiani, con le relative riviste elettroniche: il sito della Rizzoli e quello della Mondadori.

La Rizzoli offre la possibilità ai suoi utenti di accedere alle sue maggiori riviste: il Mondo, Max, Carnet, Casamica e Bravacasa. In ogni sito di queste riviste viene offerta la possibilità di leggere gli articoli della rivista che più interessa ed in più vengono proposte delle esperienze interattive, per esempio Max di ottobre 1998 offriva la possibilità al cliente di creare un calendario personalizzato con le foto delle ragazze proposte dal giornale: un'esperienza



forse limitata di interattività, ma pur sempre un passo verso una personalizzazione più elevata dei prodotti offerti dalla rete.

Anche la Mondadori ([www.mondadori.com](http://www.mondadori.com)) offre dei servizi simili a quelli della Rizzoli presentando via Internet le sue riviste con i loro relativi servizi; la Mondadori presenta on-line i suoi periodici, quali Panorama, Donna Moderna e Casaidea i quali offrono all'utente la possibilità di leggere gli articoli della rivista in edicola senza problemi di spese ad eccezione della telefonata di connessione.

#### **4.2.5 Quotidiani**

I quotidiani sono quel prodotto dell'editoria che meglio si è sviluppato nel Web, ivi trovando tutti i mezzi e le possibilità per essere lavorato, trasformato ed essere perciò facilmente presentato in rete. I giornali elettronici hanno una diversa impaginazione di quelli fisici, in quanto la funzione che essa ricopre per il mezzo cartaceo si annulla nel prodotto virtuale, il quale non ha bisogno di essere venduto, ma semplicemente di essere velocemente consultato per ricercare gli articoli di maggiore interesse.

Anche i quotidiani hanno avuto una loro evoluzione, che però risulta sensibilmente differente da quella degli altri prodotti, in quanto il Web entra in concorrenza con la carta stampata relativamente in anticipo, se paragonato ai libri, le enciclopedie, ai testi scolastici e alle riviste. Le fasi di evoluzione dei giornali sono così strutturate:

- Nella prima fase si assiste ad un business classico, con distribuzione in edicole; il mercato è caratterizzato da elevate barriere all'entrata. La scelta e la varietà sono scarse anche se le testate continuano a proliferare.
- Nella seconda fase il Web comincia a competere con la carta stampata fornendo informazioni; si assiste ad una differenziazione per notizie e pubblicità locali. La scelta e la varietà aumentano; e la possibilità di personalizzare la propria scelta di notizie inizia ad essere una piccola realtà e non solo un sogno.
- Nella terza fase si assiste alla nascita di sinergie con il Web, la personalizzazione inizia ad essere un po' più elevata sui contenuti.
- Nella quarta ed ultima fase, ancora in evoluzione, i giornali operano su due livelli di business separati: la carta, il mezzo fisico, e il Web, ossia il mezzo virtuale. Si ha interattività nel Web, cioè si ha la possibilità di ottenere "news on demand" e si hanno sempre di più pubblicità differenziate per contenuti e tipologie di giornali virtuali a seconda del potenziale target di clienti. La personalizzazione è elevata e di conseguenza diventano elevate anche la scelta e la varietà.

Schematicamente la visione dello sviluppo dei giornali può essere così rappresentata:

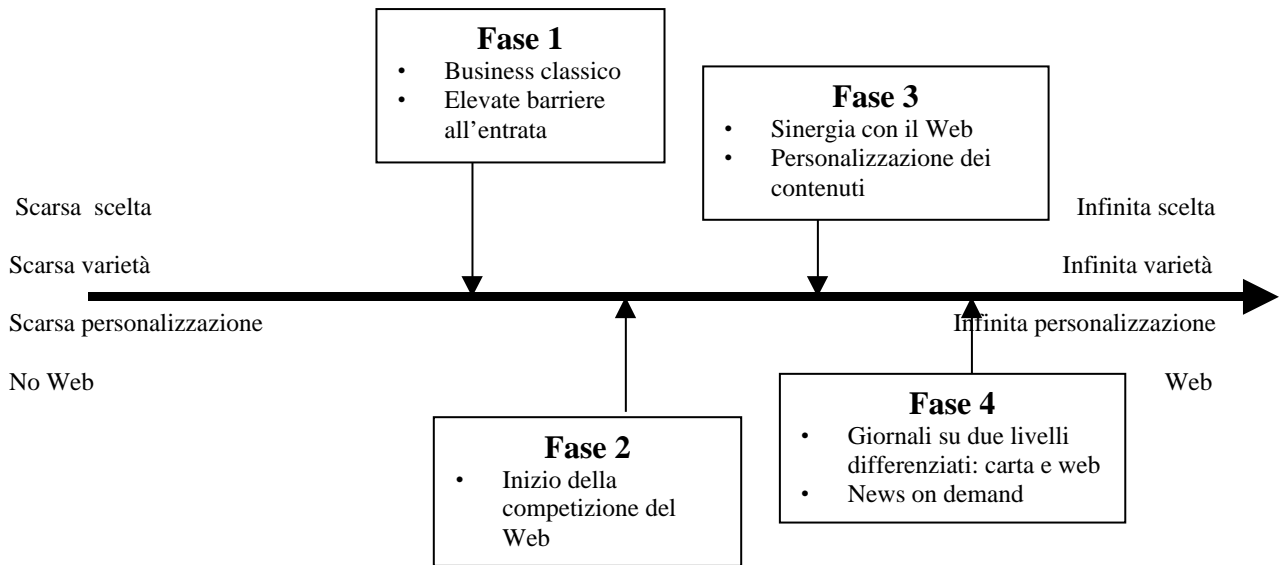


Fig. 4.5 Le fasi di sviluppo dei quotidiani

Il valore aggiunto del Web nella lettura dei quotidiani è rappresentato da quei servizi innovativi che la rete offre, quali:

- Possibilità di effettuare ricerche mirate: anche i quotidiani, come le riviste, danno questa opportunità che è alla base di tutti i servizi che possono essere offerti dalla rete.
- Possibilità di acquistare e leggere solo articoli singoli: si tratta di un servizio strettamente correlato al precedente, in quanto i giornali pubblicati in rete non devono essere letti o acquistati integralmente come quelli in edicola, si possono ricercare e scaricare singolarmente articoli di interesse senza dover sprecare tempo a leggere tutto il giornale.
- Possibilità di avere molteplici articoli riguardanti un solo argomento: quasi tutti i siti offrono questo servizio, che riguarda l'opportunità di ottenere

articoli di differenti giornali, anche stranieri, riguardanti un medesimo argomento; è un servizio utile, in quanto l'utente della rete può ampliare le sue conoscenze su di un determinato argomento senza dover cercare nelle edicole testate straniere, le quali sono molto difficili da reperire soprattutto nelle piccole città. In riguardo a questo servizio, per esempio, il sito del Corriere della Sera offriva nel mese di Novembre 1998 la possibilità di ottenere tutti gli articoli pubblicati in relazione al Sexgate del Presidente degli Stati Uniti d'America Clinton, dal rapporto integrale del Procuratore Starr, a tutti gli articoli della stampa mondiale relativi a questo argomento.

A testimonianza dei servizi che la rete svolge nel comparto dei quotidiani verrà portato come esempio il sito della Rizzoli, casa editrice che pubblica il Corriere della Sera. Questo quotidiano, oltre ad offrire on-line le possibilità citate sopra, offre la possibilità di leggere le pagine del giornale in Internet, di scegliere perciò gli articoli di maggiore interesse e di leggere in tempo reale le ultime notizie: un servizio già sperimentato con successo dai Teletext televisivi, i quali offrono gli aggiornamenti delle ultime notizie.

Servizi offerti	
Libri	I servizi offerti dalla rete in questo campo sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>- proposta di libri correlati per argomento;</li> <li>- proposta di libri scritti dallo stesso autori;</li> <li>- possibilità di scrivere commenti sui libri e leggere commenti di altri utenti;</li> <li>- scrittura di e-mail all'autore;</li> <li>- ricerche mirate.</li> </ul>
Testi scolastici	I servizi innovativi che possono essere offerti sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ricerca della soluzione degli esercizi;</li> <li>- costruzione di un proprio testo.</li> </ul>
Enciclopedie	I servizi che i siti offrono agli utenti sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>- aggiornamenti on-line delle enciclopedie</li> <li>- costruzione di una propria enciclopedia</li> </ul>
Riviste	I servizi offerti sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>- effettuazione di ricerche mirate;</li> <li>- possibilità di leggere/acquistare articoli singoli.</li> </ul>
Quotidiani	I servizi sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>- possibilità di effettuare ricerche mirate;</li> <li>- possibilità di leggere/acquistare articoli singoli;</li> <li>- possibilità di avere molteplici articoli riguardanti un solo argomento.</li> </ul>

Fig. 4.6 Tabella riassuntivi dei servizi offerti ai clienti

### 4.3 Alcuni interrogativi

Lo scopo di questo capitolo è quello di individuare alcune problematiche ed alcune perplessità che possono sorgere a riguardo di aspetti pratici legati al settore dell'editoria e ad Internet.

#### 4.3.1 Il problema degli ordini

Verrà esposto sinteticamente in questo paragrafo il problema, ossia tutta quella trafila "burocratica" che rende possibile all'utente l'acquisto di beni on-line.

L'utente, dopo aver trovato un prodotto di suo gradimento in un negozio online, deve provvedere ad ordinarlo. Egli dovrà innanzitutto scegliere il prodotto che desidera, inserirlo nel suo carrello della spesa (forma molto utilizzata dalla maggior parte dei siti, forse per rendere più comoda e divertente la spesa) e, una volta completati i suoi acquisti, dovrà "passare alla cassa" per confermare i suoi ordini e per pagare. Il cliente si trova perciò dinanzi ad una pagina Web, in cui compare il contenuto del suo carrello con gli articoli da lui scelti, i quali potranno essere ancora eliminati dalla sua spesa ed un modulo di ordinazione da compilare nel quale dovranno essere inseriti i suoi dati.

L'utente, giunto in quest'ultima fase, dovrà accettare o rifiutare di acquistare ciò che ha scelto, in quanto non è vincolante l'acquisto dei beni in un sito Internet, ed infine compilare la scheda "pre-stampata" di ordinazione.

Nella scheda, egli dovrà inserire i suoi dati anagrafici – nome, cognome, indirizzo, telefono, fax, indirizzo di e-mail- dovrà poi scegliere, se nel sito in cui si trova esiste la possibilità, il mezzo con cui farsi recapitare il bene, ossia tramite posta o corriere espresso, ed infine il sistema di pagamento da lui prescelto, carta di credito, contrassegno postale o bonifico bancario.

Al termine di tutte queste operazioni il consumatore dovrà semplicemente attendere che il pacco gli venga consegnato a domicilio.

Fare la spesa in Internet risulta perciò molto differente dalla spesa che generalmente si effettua in un negozio fisico, essa potrebbe anche sembrare molto lunga e forse troppo complicata, ma, a mio avviso, non si tratta di

operazioni né troppo difficili e neppure costose in termini di tempo libero. Si cercherà infatti di dimostrare la semplicità di un ordine di libri on-line alla fine di questo paragrafo e soprattutto di far comprendere la semplicità e la sicurezza delle stesse, semplicità dato che un ordine on-line può essere effettuato da qualsiasi persona che sappia leggere e scrivere, anche non esperta di computer e che anche non abbia mai navigato in Internet, data anche dalla semplicità della rete, e sicura, in quanto esistono efficaci sistemi di sicurezza atti a proteggere le transazioni.

#### **4.3.2 Il problema dei pagamenti**

Il problema dei pagamenti è un problema sentito sia dai consumatori sia dalle aziende. Esso è in effetti uno dei problemi maggiormente discussi in seminari, convegni e workshop che trattino il tema del commercio elettronico.

I sistemi che la rete e che i siti offrono per permettere all'utente di pagare ciò che ha ordinato sono sostanzialmente di tre tipi:

- pagamento con contrassegno postale;
- pagamento tramite bonifico bancario;
- pagamento con carte di credito.

Un cliente ordinando in rete i libri si trova a dover decidere qual mezzo di pagamento adottare, se il sito offre la scelta, altrimenti si trova a dover eseguire le operazioni di pagamento, se si tratta di pagamenti on line.

Scegliendo il pagamento con contrassegno postale, il consumatore, dopo aver effettuato l'ordine deve recarsi in posta a pagare l'importo composto dal prezzo del bene che ha acquistato e delle relative spese di spedizione.

Il pagamento con contrassegno postale permette agli utenti della rete di pagare in contanti senza utilizzare la carta di credito e permette a chi non possiede la carta di credito di avvalersi di un posto diverso dove fare shopping e acquistare libri.

Questo sistema di pagamento ha un solo svantaggio correlato al fatto di dover recarsi in posta per espletare questa funzione.

Scegliendo il pagamento tramite bonifico bancario, l'utente si sentirà forse più sicuro, come per il contrassegno postale, potrà pagare nella sua banca di fiducia o nella banca indicata dall'azienda e non si sentirà in timore di dover comunicare il numero della sua carta di credito ad estranei, però, sempre come per il contrassegno postale, egli dovrà sia uscire ed andare in banca il giorno stesso o i giorni seguenti e per sveltire l'evasione dell'ordine dovrà testimoniare all'azienda l'avvenuto pagamento, magari tramite fax, inviando la copia del bonifico.

Scegliendo il pagamento con carta di credito, il consumatore, compilando l'ordine si trova a dover inserire gli estremi della sua carta di credito, ossia il numero e la data di scadenza della stessa. Sulla carta di credito verranno addebitate sia le spese di acquisto sia quelle di spedizione.



Il problema maggiormente riscontrato dagli utenti nell'utilizzo di pagamenti on-line tramite carta di credito è quello relativo alla sicurezza. L'utente non si fida di comunicare ad estranei e soprattutto ad un computer i suoi preziosissimi dati, in quanto teme che qualcuno possa utilizzarli senza consenso.

Il timore degli utenti può essere parzialmente giustificato, a mio avviso, dal fatto che si trovano ad essere interfacciati nei loro acquisti, ma soprattutto nell'atto del pagamento, da un mezzo talmente innovativo che non può che destare sospetti. Anche l'avvento della carta di credito stessa e la sua successiva espansione in Italia sono stati più lenti che nei paesi anglosassoni, per questioni sia di fiducia verso il mezzo, sia di costume, in quanto l'abitudine è sempre stata quella di pagare quasi tutto in contanti, diffidando spesso anche degli assegni. Questa ostilità e avversione verso dei mezzi moderni, verso questa moneta "virtuale" non può che riversarsi sull'utilizzo delle carte di credito per pagamenti on-line.

L'avversione perciò verso questo mezzo verrà semplicemente sorpassata dall'utente medio di Internet con il tempo, più transazioni avverranno nella rete senza problemi e più egli sentirà crescere la sua fiducia verso questo tipo di transazioni e sicuramente sarà spinto ad effettuare acquisti in rete. Per l'utente non contano, perciò tutte le assicurazioni che gli esperti possono fornire e tutti i vari protocolli di sicurezza che essi tentano di spiegare ai propri clienti, all'utente serve solo il tempo per abituarsi ad una novità e di credere in essa, indipendentemente dai suggerimenti degli "addetti ai lavori".

Un altro problema legato alle carte di credito in generale è il costo delle commissioni legate ad esse, chi non è avvezzo all'utilizzo di questi sistemi per acquisti anche in ambiente fisico, se non di importi rilevanti, sicuramente non andrà in rete ad acquistare uno o due libri e spendere 50.000 lire per poi dover pagare 5.000 lire di commissioni su di una spesa così irrisoria. Il fatto di ordinare un bene da casa o dall'ufficio senza doversi recare nella libreria e vederselo consegnare direttamente a casa senza neppure spostarsi per effettuare un pagamento è già un grandissimo vantaggio ed in confronto ad esso la spesa per le commissioni risulta irrisoria, però non tutti gli utenti sono abili nel vedere questo vantaggio e soprattutto nel monetizzarlo correttamente.

Forse il fatto di ordinare un bene in rete e pagarlo in posta tranquillizza il cliente che sa quanto paga, quando paga e a chi paga, non considerando forse che ci sono stati anche episodi di vaglia postali riscossi da impiegati delle poste.

Perciò come esistono problemi di sicurezza con le carte di credito, in qualunque mondo, sia fisico, sia virtuale, esistono i medesimi problemi con i vaglia postali; i casi di truffe riscontrati in entrambe i casi sono rari, fa più rumore una notizia di una truffa via Internet, in quanto si tratta di un mezzo innovativo, che di una truffa su carte di credito nel mondo fisico.

Arriverà perciò il momento in cui tutti si fideranno forse più della rete che degli esseri umani, siano essi commessi di negozi, camerieri di ristoranti o albergatori.

Un altro problema che potrebbe essere qui accennato riguarda la futura possibilità (non si sa quando questa avverrà) di possedere un proprio borsellino virtuale con cui fare shopping in tutti i negozi della rete, e dove poter acquistare anche un pacchetto di caramelle, ossia di poter spendere anche solo 100 lire per l'acquisto di una fotocopia o di un articolo di giornale.

Il problema posto in questo paragrafo riguarda sempre la fiducia che i consumatori potranno avere in questo sistema di pagamento universale che permetterà agli utenti di "passeggiare per i negozi" con il loro borsellino e di sostenere tutti i vantaggi e gli svantaggi correlati a questo mezzo.

I vantaggi sicuramente saranno apprezzati, in quanto nessuno dovrà più comunicare i dati della carta di credito a sconosciuti, anche se affidabilissimi, e potrà spendere ciò che vorrà e soprattutto ciò che il suo portafoglio gli permetterà di spendere senza perciò avere problemi di eventuali furti illimitati.

Gli svantaggi sicuramente faranno paura ai consumatori diffidenti ed inesperti, i quali si sentiranno potenziali vittime di scippi virtuali, che riterranno ingiusti e incolperanno la rete ed i suoi sistemi di essere inadeguati e poco sicuri per effettuare transazioni; ancora una volta ci vorrà del tempo affinché l'utente si abitui alle novità e che impari a non farsi scippare o ad accettare il fatto, che purtroppo potrà avvenire, come avviene spesso nel mondo fisico.

### **4.3.3 Il problema delle consegne**

Il bene ordinato, sia esso un libro o una enciclopedia, deve essere spedito dall'azienda e raggiungere il consumatore finale.

Quasi tutti i siti che vendono prodotti editoriali pongono a carico del cliente la scelta del tipo di consegna ed i relativi oneri, spetta perciò al consumatore la valutazione e la decisione sul mezzo da utilizzare per ricevere il bene. Per meglio comprendere che tipo di scelta deve effettuare il cliente si analizzeranno i diversi mezzi.

I tre concetti fondamentali che riguardano la consegna sono mezzo, tempi e costi.

POSTA	LUNGHI	BASSI
CORRIERE ESPRESSO	BREVI	ALTI
	TEMPI	COSTI

Fig. 4.7 La matrice delle consegne

Dalla figura si evince che per ciò che riguarda i mezzi, il consumatore si trova a dover decidere tra due tipi: la posta e il corriere espresso, i quali presentano delle caratteristiche sostanzialmente differenti.

La posta, ossia il mezzo pubblico destinato alla consegna di pacchi, è caratterizzato innanzitutto dalla presenza di costi relativamente bassi e da tempi di consegna molto lunghi.

Il servizio offerto risulta essere perciò di qualità medio-bassa, con prezzi che agli occhi di qualcuno potrebbero sembrare competitivi, ma che invece nulla presentano riguardo a quest'ultima caratteristica dato che il servizio offerto dalla posta non risulta essere né soddisfacente, né competitivo. L'utente della posta non è mai sicuro che il suo pacco arrivi a destinazione, dal lato del mittente, o specularmente che lo riceva, dal lato del destinatario; esiste perciò sempre un'incertezza di fondo nella posta, e soprattutto in quella italiana, costellata di episodi di smarrimento di lettere e pacchi, gettati nelle discariche da postini "poco funzionali".

Il corriere espresso, invece, offre un servizio celere, caratterizzato dalla presenza di costi alti. Il cliente che utilizza questo mezzo è sicuro, se mittente, che il pacco arriverà a destinazione, e se è destinatario, sarà sicuro che ciò che ha ordinato sarà recapitato alla sua dimora in tempi brevi.

Per il consumatore si tratta perciò di una scelta che presenta un trade-off tra servizio e costi: più il servizio è efficiente più è costoso, e viceversa. Le due caratteristiche sono inversamente proporzionali e le due scelte si presentano perciò al cliente come opposte e neppure minimamente correlate: il consumatore dovrà perciò decidere in base alle sue aspettative, al suo tempo e soprattutto alle sue disponibilità monetarie.

Per analizzare meglio questa situazione ci si avvarrà di una semplice matrice.

A S P E T T A T T I V E	SERVIZIO EFFICIENTE E CELERE	1. Il cliente vuole un servizio efficiente e celere ed ha a disposizione molto reddito da destinare a questo servizio.  CORRIERE ESPRESSO	3. Il cliente vuole un servizio efficiente e veloce, ma ha disposizione poco reddito da spendere  DILEMMA
	SERVIZIO NON EFFICIENTE E LENTO	2. Al cliente non interessa il tipo servizio offerto con la consegna, anche se ha delle disponibilità monetarie elevate.  DILEMMA	4. Al cliente non interessa il tipo di servizio ed in più ha poco reddito da spendere per questo servizio  POSTA
		ALTE	BASSE
		DISPONIBILITA' MONETARIE	

Fig. 4.8 Matrice della scelta del mezzo

Nella matrice vengono schematicamente rappresentati quattro diversi tipi di situazioni che possono semplicemente mostrare le possibilità di scelta di un consumatore, relativamente al tipo di consegna, correlate alle sue aspettative ed alle sue disponibilità monetarie.

Nel quadrante numero 1 (che corrisponde all'incrocio tra disponibilità alte e aspettative elevate) si ha un consumatore a cui interessa un servizio efficiente e che non ha problemi monetari che gli ostacolino la scelta; in questo caso il cliente si avvarrà del corriere espresso come mezzo principe per ricevere la merce ordinata.

Nel quarto quadrante (basse aspettative e basso reddito), il consumatore si troverà a dover naturalmente scegliere la ricezione dei beni che ha ordinato

tramite posta, sia perché non è interessato al tipo di servizio offerto dal mezzo di consegna, sia perché non possiede sufficiente reddito per poter disporre di mezzi più costosi, quali il corriere espresso.

Il secondo ed il terzo quadrante presentano invece due situazioni in cui il cliente è posto di fronte ad una scelta più complicata (dilemma); nel secondo settore (alte disponibilità monetarie e basse aspettative) il consumatore si troverà in una situazione di dubbio, egli infatti non è particolarmente interessato al tipo di consegna, però possiede il reddito da destinare per usufruire di un servizio più celere. Molto probabilmente questo tipo di cliente si rivolgerà una prima volta ad un servizio postale statale, e se non ne sarà soddisfatto proverà il corriere espresso, oppure utilizzerà la posta per beni a scarso valore aggiunto - il quale sarà sicuramente determinato soggettivamente - e il corriere espresso per merci più importanti.

Il terzo quadrante presenta una situazione opposta: il cliente è attento al servizio e desidererebbe una consegna veloce ed efficiente, ma non ha sufficiente reddito per permettersela. In questo caso si può osservare una discriminazione del servizio in base al prezzo. Questo cliente potrà usufruire sempre della posta oppure effettuare consistenti ordini che permettano di ammortizzare il costo del corriere espresso.

In conclusione, per il consumatore la consegna idealmente dovrebbe essere veloce e poco costosa, ma questi due attributi come abbiamo notato non sono

sempre strettamente correlati, anzi risultano essere due distinte proprietà dei due tipi di mezzi atti alla consegna.

Per completezza di informazione è giusto che venga segnalata la presenza di siti, quali per esempio Erewhon, che si fanno carico delle spese di spedizione, evitando così che il cliente abbia l'onere di una spesa eccessiva, nel caso del corriere espresso, o che aspetti settimane per ricevere un libro, nel caso della posta.

Erewhon offre ai suoi clienti la possibilità di ricevere a casa, tramite corriere espresso, i libri al prezzo di copertina; l'unico vincolo di acquisto per il cliente è la spesa della somma minima di lire 70.000 che permette all'azienda di ammortizzare il prezzo della spedizione.

#### **4.3.4 I servizi a pagamento**

In questo paragrafo verrà posto il problema, dal punto di vista del cliente, della possibilità che un giorno le aziende in rete vendano dei servizi a pagamento, sempre concernenti la rete. Si parla di "un giorno" in quanto non si potrà avere questa possibilità fino a quando non esisteranno dei sistemi capaci di supportare i micropagamenti sulla rete. Ma il problema che qui viene posto è se il cliente medio, abituato ad ottenere dai siti dalle aziende delle informazioni gratis, sia disposto a pagare anche delle cifre irrisorie per esse. Non essendo ora possibile effettuare dei pagamenti di poca entità sulla rete, forse nessuno né consumatori né aziende si sono posti questo problema, soprattutto in termini di accettazione della spesa da parte degli utenti, ma il problema sussiste in quanto, a mio avviso,



gli utenti non saranno molto propensi, inizialmente, a dover pagare per cose che prima ottenevano senza spendere nulla e forse i più rimarranno delusi da questo tipo di scelta e lo considereranno una truffa o una imposizione da parte delle aziende contro i consumatori. Poi però la rete verrà utilizzata forse meno per gioco e più come erogatrice di servizi utili ai consumatori e la maggior parte delle persone sarà disposta, a patto di trovare un servizio efficace e veloce, a spendere qualche moneta per ottenere delle informazioni preziose, senza dover perdere troppo tempo per reperirle in archivi polverosi o in uffici sempre affollati.

Per questo caso, ossia per l'editoria on-line, forse si potrà scorgere un vantaggio per entrambe gli attori, aziende e consumatori. I primi potranno avere un ritorno degli investimenti che hanno effettuato per entrare in rete e fornire dei servizi alla comunità, ed i secondi potranno per esempio ottenere degli articoli presenti su giornali o riviste ormai archiviati senza dover acquistare tutto il giornale, ma pagando semplicemente l'articolo richiesto. Un vantaggio c'è e non è poi così piccolo da non poter essere notato dai consumatori, ma come per le carte di credito e per tutte le altre innovazioni, i più rimarranno diffidenti. Poi però si accorgeranno, forse ci vorrà molto tempo, che questi servizi saranno importanti e ritorneranno sulla rete pronti a spendere.

### 4.3.5 Un esempio di acquisto di libri on-line

In questo brevissimo paragrafo verrà dimostrato a tutti i diffidenti ed anche a chi non conosce la rete come si effettua un ordine di libri nella rete.

Per questo esempio non verrà scelto il book-store più conosciuto al mondo, ossia Amazon, ma ci si avvarrà di un sito tutto italiano che compare anche nei casi aziendali di questa mia tesi: Erewhon.

Innanzitutto si deve accedere al sito prescelto, in questo caso l'indirizzo è <http://www.erewhon.ticonuno.it>. Poi bisogna scegliere la sezione del sito dedicata alla vendita di libri e perciò bisogna cliccare su "acquisti".



Fig. 4.9 Pagina web degli acquisti di Erewhon

Da lì si ha la possibilità di scegliere tra i 30.000 libri presenti. Una volta scelti i libri, si passa alla visualizzazione del carrello, il quale contiene tutti i libri che

sono stati scelti. Il carrello può essere modificato a piacere, alcuni libri possono essere tolti e altri aggiunti, nulla è ancora vincolante.

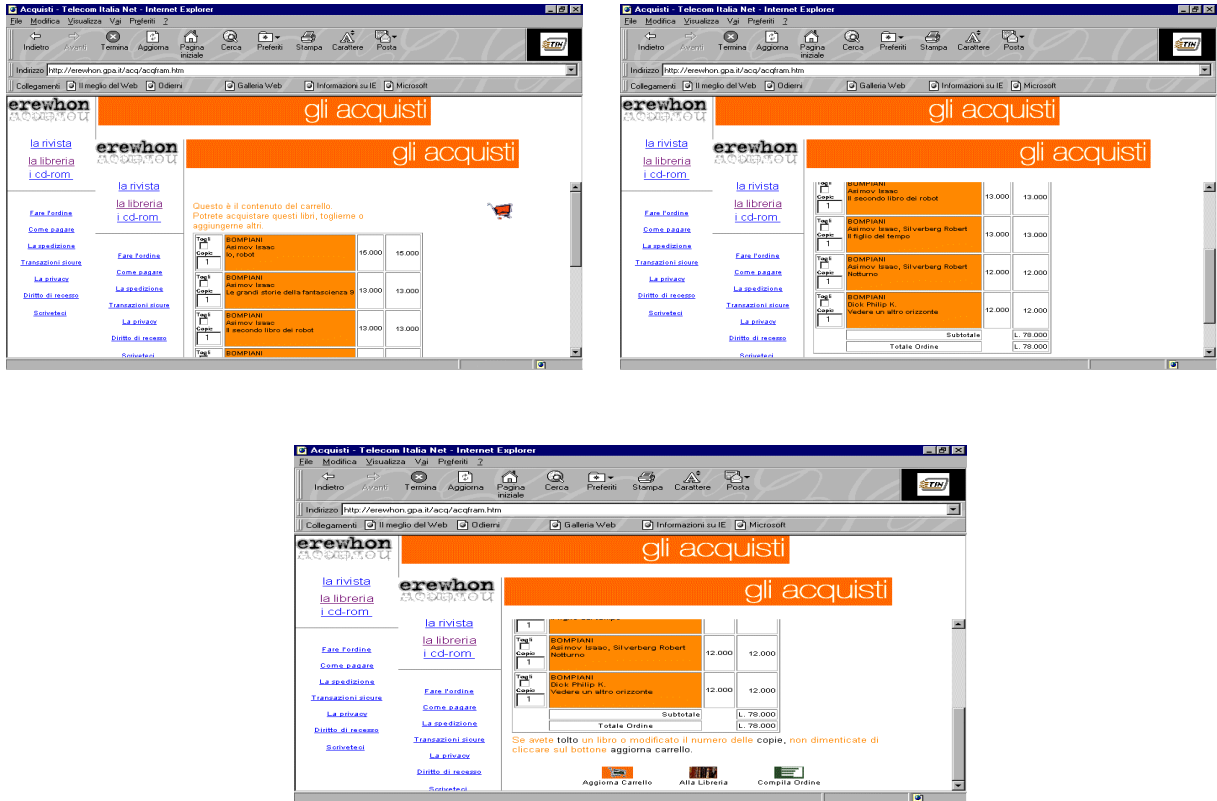


Fig. 4.10 Carrello Erehwon

Se non si sono mai fatti acquisti su questo sito, bisogna scaricare e attivare il certificato di sicurezza SSL, che dà la possibilità che le transazioni in rete siano sicure, senza compiere questa semplice operazione, il vostro computer non riconoscerà mai la protezione e bloccherà le operazioni in corso. Se si conferma il contenuto del carrello si passa a compilare il modulo di ordinazione. Esso deve contenere il nome, cognome, indirizzo, telefono, l'indirizzo di posta elettronica e il mezzo di pagamento desiderato. In questo sito vengono accettati due sistemi di pagamento: la carta di credito, che viene consigliata per la

velocità dell'espletamento dell'ordine, oppure il bonifico bancario, il quale dovrà essere spedito tramite fax. E' stato scelto come mezzo di pagamento la carta di credito, un po' per comodità e un po' per sfatare tutte le paure ed i timori che si hanno verso questo mezzo.

Viene data anche la possibilità di richiedere la fattura e di intestarla ad un'altra persona ed anche di spedire i libri ad un altro indirizzo.

La spedizione viene effettuata tramite DHL, senza però dover supportare le spese della stessa, in quanto esse ricadono esclusivamente sull'azienda. Per far ciò la TiConUno chiede un ordine minimo di Lit. 70.000. Le ragioni di questa scelta verranno esplicate nel capitolo quarto, quando verrà illustrato caso aziendale.

Dopo aver completato il modulo, si passa ad una pagina in cui si ha il riepilogo di tutti i dati, sia perciò dei beni acquistati, sia dei dati anagrafici rilasciati; in questa fase è ancora possibile modificare l'ordine, i dati oppure decidere di non ordinare nulla. Se invece l'intenzione è quella di procedere si clicca sul pulsante "invio ordine" e la trafila è finita.

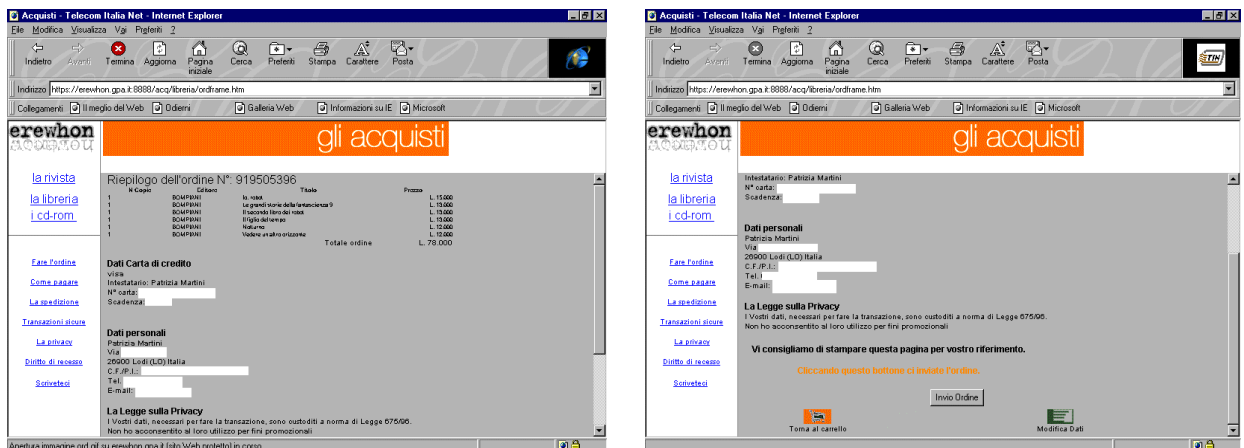


Fig. 4.11 Riepilogo dell'ordine

Bisogna solo aspettare che il pacco venga consegnato a casa.

Tutte queste operazioni, effettuate con lentezza e con calma, impegnano il cliente, ed in questo caso me, per meno di venti minuti.

Interrogativi	
Problema degli ordini	Problema relativo alla trafila burocratica a cui è obbligato l'utente per effettuare un ordine. Non si tratta di un'operazione troppo lunga e costosa, anche se richiede i suoi tempi, ma serve alle aziende per evitare che si verifichino delle truffe.
Problema dei pagamenti	Si tratta del problema maggiormente discusso nei convegni. L'utente nella maggior parte dei negozi virtuali può decidere che mezzo di pagamento utilizzare, i più diffusi sono tre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrassegno postale;</li> <li>- bonifico bancario;</li> <li>- carta di credito.</li> </ul>
Problema delle consegne	Il problema delle consegne si struttura nella scelta del cliente sul tipo di consegna che desidera. La scelta tra posta e corriere espresso presenta un trade-off tra costi e qualità del servizio. La posta presenta bassi costi, ma una qualità del servizio bassa, in quanto i pacchi se vengono recapitati, impiegano troppo tempo. Il corriere espresso presenta alti costi, ma un servizio efficiente.
I servizi a pagamento	Essi sono strettamente correlati alla nascita di sistemi dei micropagamenti. L'utente della rete riuscirà ad accettare il fatto che per tutte le informazioni che prima otteneva gratuitamente, dovrà pagare?

Fig. 4.12 Tabella riassuntiva degli interrogativi che possono sorgere per gli utenti

#### 4.4 Un confronto tra benefici apportati e reali esigenze dei consumatori

In questo paragrafo si tenterà di quantificare, se è possibile, i benefici che la rete ha apportato ai suoi clienti nel campo dell'editoria, partendo dall'analisi delle esigenze dei consumatori della rete, di misurare, se possibile la soddisfazione degli utenti di Internet, ed infine di far risaltare possibili insoddisfazioni dovute a servizi non ancora offerti dalla rete oppure che sono male organizzati oppure malfunzionanti, che invece i consumatori richiedono.

#### **4.4.1 Le esigenze dei consumatori**

Innanzitutto bisogna analizzare le esigenze dei consumatori che si rivolgono alla rete, da che cosa sono spinti a indirizzarsi a questo tipo di media e soprattutto che cosa cercano in Internet.

Le esigenze primarie dei consumatori possono essere così schematizzate:

- **Risparmiare tempo:** come già accennato nella premessa di questo capitolo il tempo è ormai diventato un bene prezioso per le persone e perciò un servizio largamente richiesto sia per Internet che per tutte le altre attività è quello della velocità. Nessuno ha più voglia di attendere in coda, sia per fare la spesa, sia in banca o negli altri uffici pubblici. Internet viene così immaginato e richiesto come un servizio celere, che permetta di ottenere le informazioni che si desiderano nel più breve tempo possibile. Perciò per i libri viene richiesta la possibilità di ricerca del titolo, di ordinazione e di consegna in tempi più celeri di quelli della libreria fisica; per i quotidiani e le riviste si domanda un servizio rapido che permetta di individuare gli articoli cercati e di leggerli senza dover attendere lunghi tempi ed infine per le enciclopedie ci si aspetta di ottenere aggiornamenti on- line veloci.
- **Risparmiare denaro:** gli utenti della rete richiedono oltre ad una rapidità del servizio anche la quasi gratuità dello stesso. Internet non deve essere più caro dei servizi offerti tradizionalmente, o a parità di prezzo esso deve offrire un valore sufficiente affinché il consumatore abbandoni i media tradizionali per rivolgersi a quelli virtuali. Il costo di un libro o di un giornale è facilmente

identificabile in quanto dipende per la maggior parte dal prezzo di acquisto dello stesso più una parte variabile da persona a persona, e difficilmente quantificabile, del tempo speso per recarsi ad acquistare il bene; il costo di Internet è composto invece da più voci quasi tutte facilmente identificabili: si ha il costo annuo dell'abbonamento, il costo della telefonata per navigare ed infine il costo di acquisto e di spedizione di eventuali beni. Il confronto tra i diversi media deve essere effettuato perciò paragonando l'insieme di questi costi, non dimenticando però che in Internet non si acquistano solo beni che possono essere facilmente trovati nelle nostre librerie ed edicole.

- Semplicità: un requisito richiesto dai clienti di Internet è quello della semplicità; l'accesso alla rete deve poter essere effettuato senza problemi, ed anche la ricerca delle informazioni e la loro selezione devono essere facili e veloci; l'utente non deve spendere tempo ad imparare come accedere alla rete e come trovare le informazioni che lo interessano: tutto deve avvenire con semplicità e rapidità.
- Controllo: è una questione legata sia alla semplicità della rete sia legata all'età. La rete risulta controllabile se l'accesso alla stessa è semplice e rapido: l'utente si sentirà così in grado di "dominarla" e non subirà passivamente il confronto con un media troppo complicato e difficile da gestire. Il controllo legato all'età è invece correlato alla capacità di spesa del cliente: chi controlla la maggior parte del salario disponibile, ossia le persone dai trent'anni in su, ha la possibilità di scegliere il media che offre più servizi, sia esso quello



tradizionale, sia quello virtuale; l'informazione diventa perciò facilmente personalizzabile anche se questo servizio viene reso disponibile a pagamento.

- Esperienza di intrattenimento unica: gli utenti si aspettano che Internet sia anche un media di intrattenimento e non solo di servizio. Molte persone si connettono per divertirsi, per trascorrere il tempo in cerca di novità e di giochi che non i trovano facilmente in altri posti. Internet è per alcuni un gioco, ma per la maggior parte delle persone è uno strumento di lavoro e di ricerca. Il lavoro può essere reso più dolce anche dalla presentazione delle informazioni e dei servizi effettuata dalla rete, ossia un mondo divertente e colorato con cui interagire per rendere più liete le notizie anche meno divertenti.
- Aggiornamento in tempo reale: per ciò che riguarda più specificamente l'editoria on-line, l'utente richiede che i giornali e le riviste pubblicati sulla rete siano costantemente aggiornati, come quelli che si acquistano in edicola. Un servizio del genere, a mio avviso, non è stato ancora del tutto sviluppato, sia perché forse le case editrici preferiscono che i loro utenti acquistino la rivista in edicola, sia forse perché non sono ancora in grado di aggiornare costantemente una rivista, per motivi legati all'organizzazione del sito o a quella interna dell'azienda. Il fatto è che un settimanale come *Il Mondo della Rizzoli* difficilmente offre on-line la rivista della settimana in corso o almeno quella della settimana passata. Il motivo è purtroppo oscuro, ma si spera vivamente che questo inconveniente cessi al più presto possibile, perché

l'utente sicuramente non tornerà più su quel sito e forse si stancherà anche di acquistare la rivista "a scatola chiusa" in edicola.

#### **4.4.2 I servizi che la rete offre in questo settore soddisfano i suoi utenti?**

Per rendere esaustivo questo paragrafo sono stati contattati chi con Internet lavora, studia o si diverte. Per far ciò è stato fatto compilare ad un campione significativo di persone un questionario che sarà di seguito riportato.

Il questionario è stato all'inizio spedito tramite e-mail e poi pubblicato su di un periodico on-line e precisamente su Internos-Internet Career News ([www.internos.it](http://www.internos.it)), così da contattare esclusivamente persone che utilizzano la rete ed anche un po' per dimostrare che la rete è un posto di aggregazione e di lavoro, con la quale essere presenti un po' in tutto il mondo, e per il particolare caso, in tutta Italia.

Con questo questionario si intendo semplicemente capire come è vista la realtà dell'editoria on-line dalle persone, senza però avere pretese di indagini a livello nazionale o regionale; si tratta solo di una indagine con un campione che comprende studenti universitari, giovani lavoratori, piccoli imprenditori, rappresentanti di grandi aziende e docenti universitari di alcune facoltà italiane.

Il questionario è composto da diciannove semplici domande, alle quali qualsiasi persona di qualsiasi livello culturale ed anche con una piccola esperienza personale sulla rete può rispondere; non si tratta perciò di un questionario redatto esclusivamente per persone esperte di settore, ma un po' per tutti.

Verrà ora presentato il testo del questionario.

### QUESTIONARIO

1. Per quale motivo utilizza Internet di più?
  - a. Lavoro
  - b. . Studio
  - c. Divertimento
2. Secondo una sua opinione, ritiene che Internet sia un mezzo facile da utilizzare?  
Molto facile
  - a. Facile
  - b. Un po' complicato
  - c. Difficile
3. Trova che l'utilizzo della rete per il suo lavoro o per il suo studio sia in grado di farle risparmiare tempo?
  - a. Sì
  - b. No
4. Pensa che l'utilizzo di Internet sia un media troppo costoso, paragonato ai media tradizionali, a parità di servizi offerti?
  - a. troppo caro
  - b. abbastanza caro
  - c. è un prezzo giusto
  - d. non è per nulla caro
5. Ha mai fatto acquisti sulla rete?
  - a. Sì
  - b. No
6. Se no, perché?
  - a. Non è interessato
  - b. Non si fida
  - c. Non ha trovato nulla di suo gradimento
  - d. Altro \_\_\_\_\_
7. Se sì, ha mai acquistato prodotti editoriali, quali libri o CD ROM?
  - a. No, mai
  - b. Sì, una volta
  - c. Sì, sempre
8. Li acquisterebbe ancora o tornerebbe in libreria?
  - a. Preferisco la libreria
  - b. Preferisco la rete
  - c. Li comprerei da entrambe
  - d. Altro \_\_\_\_\_
9. Preferisce acquistare da siti stranieri o italiani?
  - a. Italiani
  - b. Stranieri
  - c. Entrambe
10. Se preferisce acquistare da quelli stranieri, cosa offrono di più?
  - a. Sono più veloci
  - b. Sono più sicuri
  - c. Trovo beni che qui non si trovano
  - d. Altro \_\_\_\_\_
11. Ha mai letto un giornale od una rivista on-line?
  - a. Sì
  - b. No

12. Se no, perché?
- Preferisco il giornale cartaceo
  - Non mi sembrano affidabili
  - Altro \_\_\_\_\_
13. Se sì, ha trovato tutti i giornali aggiornati?
- Nessun giornale era aggiornato
  - Alcuni
  - Parecchi
  - Tutti
14. Rileggerebbe il giornale tutti i giorni sulla rete, o preferisce comperare il giornale in edicola?
- Preferisco la rete
  - Preferisco l'edicola
  - Entrambe
15. Pensa che le case editrici italiane siano all'altezza delle richieste degli utenti della rete, o offrano solamente dei siti vetrina?
- Offrono solo vetrine
  - Non sono all'altezza
  - Sono parzialmente all'altezza
  - Sono all'altezza della situazione
16. E' soddisfatto, in generale, di ciò che la rete offre a livello editoriale?
- Molto soddisfatto
  - Abbastanza soddisfatto
  - per nulla soddisfatto
17. Se sì, di cosa in particolare?
- Della qualità dei giornali e delle riviste
  - Della possibilità di acquistare libri
  - del servizio di feed-back
  - altro \_\_\_\_\_
18. Se no, che tipi di servizi vorrebbe trovare, a livello editoriale?
- Giornali e riviste più aggiornate
  - Possibilità di acquistare i libri
  - Risposte alle mail
  - Altro \_\_\_\_\_
19. Se potesse decidere di modificare qualche caratteristica della rete, cosa cambierebbe o che novità aggiungerebbe?
- \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

Dati personali:

- Professione:

- Età:

Fig. 4.11 Questionario

Il campione preso è composto da 200 persone di entrambi i sessi e di età compresa tra i 20 anni ed i 60.

La modesta entità del campione selezionato deriva dal fatto che il questionario è stato pubblicato su Internos solo da Febbraio 1999, dato che la rivista è nata proprio in quel periodo.

Le risposte generali sono:

- Alla prima domanda il 60% ha risposto che utilizza Internet per lavoro, il 23% per studio e il 17% per divertimento.
- Alla seconda domanda il 27% ha risposto che l'utilizzo di Internet è molto facile, il 67% che è facile, il 3% che è "un po' complicato" ed infine il 3% che è difficile;
- Alla terza domanda riguardante il risparmio di tempo che l'utilizzo della rete dovrebbe consentire, l'93% ha risposto affermativamente e il 7% negativamente;
- Alla quarta domanda, il 10% ha risposto che l'utilizzo di Internet è troppo caro, il 53% che è abbastanza caro, il 27% che si tratta di un prezzo giusto ed infine il 10% che non è per nulla caro;
- Alla domanda numero cinque, riguardante gli acquisti sulla rete, il 57% ha risposto affermativamente e il 43% negativamente;
- La domanda numero sei è stata pensata esclusivamente per chi ha risposto negativamente alla quinta, e perciò le domande sono state risposte dal 43% del

campione. Il 30% ha risposto che non è interessato, il 10,5% che non si fida e alcuni hanno dato risposte proprie, e cioè:

- “non ho la carta di credito”. Questa risposta è stata data da due persone;
  - “non ho avuto tempo”;
  - “sono tentata a comprare un libro, ma sono un po’ scettica sulla consegna”;
  - “non mi è mai capitato”.
- Alla settima domanda, riservata al 57% che ha risposto affermativamente alla domanda numero cinque, il 13% ha risposto che non ha mai acquistato prodotti editoriali, il 20% che li acquistati solo una volta e il 24% che li acquista abitualmente.
- All’ottava domanda ha risposto ancora circa il 57% del campione; il 3% ha risposto che preferisce la libreria, il 3% la rete, il 57% che preferisce entrambe e due persone hanno scritto:
- “Sono 2 settimane che aspetto, per questo avrei fatto meglio ad andare in libreria, ammesso che abbiano avuto il testo.” ;
  - “per i libri preferisco la libreria, meglio se grandissima, per i software meglio la rete!”.
- Alla nona domanda risposta dal 64% del campione, il 4% ha risposto che preferisce acquistare da siti italiani, il 13% da quelli stranieri e il 47% da siti sia italiani sia stranieri.

- Alla decima domanda che chiedeva cosa offrissero di più i siti stranieri di quelli italiani il 23,5% del campione ha così risposto: il 3% ha affermato che sono più veloci, il 3% che sono più sicuri, il 17% che possono acquistare beni che non si trovano in Italia ed infine una persona, ossia lo 0,5% ha risposto che “ sono più completi e organizzati”;
- Alla domanda se avevano mai letto un giornale o una rivista on-line (domanda numero 11) il 100% ha dato una risposta affermativa;
- La domanda numero 12 non ha ottenuto risposte.
- Alla tredicesima domanda, riguardante l’aggiornamento dei giornali, il 47% ha risposto che alcuni erano aggiornati, il 43% che parecchi lo erano ed infine l’7% che tutti i giornali erano aggiornati;
- Alla domanda “ Rileggerebbe il giornale tutti i giorni sulla rete, o preferisce comperare il giornale in edicola?” (numero 14), il 10% ha risposto che preferisce la rete, il 20% che preferisce l’edicola ed il 70% che preferisce entrambe;
- Alla quindicesima domanda il 27% ha risposto che i siti italiani offrono solo delle vetrine, il 13% che essi non sono all’altezza delle richieste degli utenti della rete, il 57% che sono parzialmente all’altezza ed infine il 3% che sono all’altezza;
- Alla domanda “E’ soddisfatto, in generale, di ciò che la rete offre a livello editoriale?”, il 3% ha risposto che è molto soddisfatto, il 90% che è abbastanza soddisfatto e il 7% che non è per nulla soddisfatto;

- Alla diciassettesima domanda il 40% ha risposto che è soddisfatto della qualità delle riviste e dei giornali, il 30% della possibilità di acquistare libri, il 10% del servizio di feed-back e cinque persone hanno risposto che:
  - “soddisfatto di questi siti che si integrano coi media”;
  - “maggiore documentazione”;
  - “altro accedere rapidamente a diversi tipi di informazione”;
  - “notizie aggiornate in tempo reale”;
  - “aggiornamento in tempo reale”.
  
- Alla domanda numero diciotto il 7% ha risposto che vorrebbe i giornali e le riviste più aggiornate, il 3% che vorrebbe poter acquistare libri, il 23% che gradirebbe ricevere le risposte alle sue e-mail ed infine quattro persone hanno affermato che:
  - “secondo me, sarebbe necessario che, visti i problemi di lentezza della rete, i vari siti italiani, soprattutto di informazione, evitassero di preoccuparsi di offrire effetti cinema e TV ma si preoccupassero di concentrare la loro attenzione sui contenuti che oggi più che mai devono risultare interessanti ed innovativi al fine di avvicinare e fidelizzare il visitatore”;
  - “anticipazioni, approfondimenti, servizi”;
  - “edizioni dei quotidiani on-line in modo integrale”;
  - “download di libri in pdf”.



- Alla domanda “ Se potesse decidere di modificare qualche caratteristica della rete, cosa cambierebbe o che novità aggiungerebbe?”(numero 19) ho ricevuto diciassette risposte da tutto il campione che verranno elencate di seguito:
  - “Maggiore documentazione”;
  - “Agenti intelligenti funzionanti”;
  - “Standardizzazione dei browser e dei linguaggi”;
  - “Più competenza negli operatori del settore”;
  - “Servizi generalizzati”;
  - “Common law”;
  - “Tariffe a consumo reale”;
  - “Motori di ricerca più precisi”;
  - “Siti interessanti gratis”;
  - “Facilita’ nel reperimento degli indirizzi Internet (come le pagine gialle ma per il mondo, divise per categoria, a cui bisogna iscriversi una volta ottenuto un indirizzo e soprattutto devono essere on-line così’ sono sempre aggiornate)”;
  - “Pagine dei siti editoriali più’ aggiornate e più’ approfondite con riferimenti delle fonti o rimandi per approfondimenti”;
  - “Controllo del numero di utenti in rete per paese e non solo per sito”;
  - “Catalogazione di tutti i siti per argomenti o aree d’interesse.”;
  - “Un maggior impiego di intelligent agent”;
  - “Maggiore interattività”;

- “Relationship marketing”;
- “Se per rete si intendono i siti, in Italia manca secondo me la possibilità di accedere a servizi di interesse generale, tipo anagrafe, catasto, certificazioni di vario tipo e genere. Molti enti fanno dei siti che spiegano i servizi offerti, ma non ne consentono l'utilizzo. Come le case editrici poi non vendono in rete, così ad esempio le scuole sono in rete ma se devo consegnare un modulo per l'iscrizione devo andare di persona.”;
- “Semplificherei i motori di ricerca e/o li renderei più selettivi”;
- “Possibilità di accesso a tutti a prezzi relativamente bassi”;
- “Abolizione TUT (tariffa urbana a tempo)”;
- “Attualmente il maggior limite della rete e' nella velocità che in alcuni momenti ne pregiudica la fruizione e la possibilità di usufruire dei servizi offerti.”;
- “Maggiore velocità nella connessione”;
- “Maggiore velocità di collegamento”;
- “Prezzi di connessione inferiori”;
- “Costi più contenuti e maggiore garanzia di sicurezza nell'utilizzo”;
- “Maggiore velocità. Da “world wide wait” a un accesso ragionevolmente veloce.”;
- “Due livelli di utilizzo: privato e professionale”;
- “Motori di ricerca specializzati e precisi”;

- “Obbligo di identificare i responsabili dei siti”;
- “Eliminerei tutte le incompatibilità di browser e piattaforme”;
- “Abbasserei il prezzo sia di abbonamento che le tariffe telecom”;
- “Migliorerei la sicurezza nei pagamenti con carta di credito”;
- “I costi di collegamento”;
- “Gli orrori”;
- “La lentezza “;
- “Gli errori”;
- “Maggior trasparenza”;
- “Più compatibilità tra browser, piattaforme”;
- “Traduzioni istantanee”;
- “Divieto di linee occupate”;
- “Incentivi uso e-mail”;
- “Velocità”;
- “Sicurezza”.

Per il commento il questionario può essere suddiviso in quattro parti significative:

- dalla domanda numero uno alla quattro compresa, in quanto si tratta di domande di carattere generale riguardanti la rete;
- dalla domanda numero cinque alla dieci compresa, in quanto riguardano il commercio elettronico;

- dalla domanda numero undici alla diciotto compresa, in quanto riguardano l'editoria on-line;
- ed infine la domanda numero diciannove, che rimane isolata in quanto può essere considerata come una provocazione all'utente che, se decide di rispondere, si trova a dover elencare degli aspetti generali di Internet che vorrebbe fossero modificati.

Analizzando la prima parte delle domande si nota a prima vista che la maggior parte degli utenti di Internet, appartenenti alla popolazione di questo sondaggio, utilizza questo strumento per lavoro o comunque per studio. Il divertimento, anch'esso componente essenziale della rete, non è lo scopo principale delle connessioni ad Internet. Da questa prima considerazione si evince che l'utente della rete cerca servizi e informazioni e deve perciò essere supportato in questa ricerca dalle aziende ivi presenti.

Si osserva infatti, dalle risposte successive, che per l'utente la rete comporta un risparmio di tempo e che dunque offre già un servizio utile ed innovativo e che non presenta particolari difficoltà di utilizzo.

I pareri risultano meno omogenei per quanto riguarda il costo effettivo dell'utilizzo di questo mezzo, il quale dipende soprattutto dalla capacità di spesa dei soggetti intervistati: infatti l'impiego di Internet risulta "per nulla caro" o "un prezzo giusto" soprattutto per la popolazione compresa tra i 35 ed i 60 anni e non studenti e "abbastanza caro" o "troppo caro" per la popolazione tra i 20 ed i 35 anni, soprattutto se studenti.

Analizzando la seconda tranche di domande, che riguardano il commercio elettronico, si può affermare che poco più della metà della popolazione (il 57%) ha effettuato degli acquisti sulla rete: ciò denota la diffidenza, anche se non pienamente manifestata, che gli utenti hanno nei confronti dei pagamenti on-line, diffidenza che, secondo un mio parere, potrà essere facilmente superata.

Il 44% di chi ha fatto acquisti on-line, ha, almeno una volta comperato prodotti editoriali, ciò significa che il mercato dell'editoria on-line può contare su di un pubblico, anche se ancora non molto vasto, di potenziali clienti.

Da sottolineare è la preferenza che traspare da quest'indagine a preferire i siti stranieri per l'acquisto di beni on-line, si tratta di una piccola differenza che però fa trasparire un problema che potrà presentarsi con maggiore intensità se le aziende italiane non decidessero ora di presenziare in maniera forte, ossia anche con dei negozi virtuali e con dei servizi efficienti, sulla rete, lasciando così che le aziende straniere conquistino questa parte di mercato in Italia e nel mondo.

Analizzando la terza parte del questionario, che riguarda l'editoria on-line, si può innanzitutto notare che tutta la popolazione ha letto un giornale elettronico.

La domanda numero quindici ("Pensa che le case editrici italiane siano all'altezza delle richieste degli utenti della rete o offrano solamente dei siti vetrina?") presenta delle risposte che devono far riflettere soprattutto chi gestisce questi siti; si osserva infatti che solo il 3% della popolazione pensa che siano pienamente all'altezza, ma soprattutto si osserva che il 27% pensa che esse siano in grado solo di offrire delle vetrine. Come accennato nel capitolo

precedente, si osserva che gli utenti della rete si stanno evolvendo e non si accontentano più di poter guardare dei siti graficamente belli, ma senza contenuto, ma cercano dei servizi e delle informazioni.

Passando infine all'analisi dell'ultima domanda ("Se potesse decidere di modificare qualche caratteristica della rete, cosa cambierebbe o che novità aggiungerebbe?") si può osservare che si presentano delle richieste dagli utenti molto più frequenti, quali:

- velocità nella connessione e nel collegamento;
- i costi di connessione meno elevati ed a consumo reale;
- motori di ricerca più specializzati, catalogazione dei siti più precisa e pagine gialle aggiornate;
- maggiore sicurezza nelle transazioni;
- standardizzazione dei browser e dei linguaggi.

Si tratta di richieste che potrebbero essere definite banali, in quanto si presume che esse siano già presenti e ben sviluppate sulla rete.

#### **4.5 Conclusioni**

In questo capitolo si è cercato di mostrare come si presenta il settore dell'editoria on-line all'utente di Internet, quali sono i servizi che esso può offrire e quali sono i problemi cui un utente può andare incontro utilizzando questo mezzo. Si è parlato anche dell'editoria on-line analizzando le fasi di

sviluppo per tipologia di prodotto, ossia libri, testi scolastici, enciclopedie, giornali e riviste.

Con il questionario, e soprattutto con il quarto paragrafo, si è voluto far emergere i bisogni ed i pensieri dei fruitori dei servizi della rete.

Nel prossimo capitolo verrà presentato un caso aziendale grazie al quale saranno concretamente evidenziate le possibilità che può offrire la rete ad un'azienda, di cui si è parlato nel precedente capitolo, e agli utenti di Internet, di cui si è argomentato in questo capitolo; ed anche delle contraddizioni e problematiche sorte con l'utilizzo della rete, discusse in questo capitolo da lato utente e nel precedente, dal lato delle aziende.

## Capitolo 5

# CASI AZIENDALI

### 5.1 Premessa

In questo capitolo verrà presentato un caso aziendale, quello di un'impresa di Milano, la TiConUno, che si occupa di editoria on-line.

E' stata scelta questa azienda per le qualità che presenta: essa è una piccola-media impresa italiana e, come la maggior parte delle aziende di queste dimensioni, possiede una forte elasticità e propensione all'innovazione, e soprattutto, una sua particolarità è quella di avere una attitudine all'innovazione tecnologica.

La TiConUno, come poi verrà dimostrato nel capitolo, ha una caratteristica peculiare, ritenuta, a mio avviso, utile per questa dissertazione, in quanto riassume in sé la maggior parte dei concetti presentati nei capitoli precedenti.

### 5.2 TiConUno Erewhon

#### 5.2.1 Settore di appartenenza

La società TiConUno appartiene a tre distinti settori:

- al settore dei servizi editoriali alle imprese, in quanto la TiConUno svolge servizi alle imprese;
- al settore dell'editoria on-line;
- al settore del commercio elettronico.



La TiConUno appartiene, con la sua rivista Erehwon, alla seconda tipologia sopracitata, in quanto Erehwon è una rivista nata e creata esclusivamente per la rete e che offre servizi esclusivamente agli utenti della rete.

### **5.2.2 Storia dell'azienda**

La TiConUno è nata nel 1993 come azienda di servizio al mondo editoriale, alla stampa di settore.

In quel periodo, il settore del lavoro, inteso come cambiamenti dello stesso e divulgazione di queste trasformazioni, era ancora scoperto: il mondo del lavoro veniva, infatti, trattato quasi esclusivamente dal punto di vista economico e sindacale in tutti i giornali.

Come società si è sempre occupata dell'università e dell'informazione sull'università ed ha perciò avuto da subito un pubblico di studenti, ossia un pubblico culturalmente elevato ed interessato, che voleva conoscere sia i grandi cambiamenti, le grandi prospettive e gli scenari del mondo del lavoro e di quello universitario, sia aveva bisogno di informazioni concrete su questa realtà, in quanto, in base alle informazioni ricevute, basavano il loro percorso universitario, ossia decidevano di cambiare i piani studio, di fare percorsi di specializzazione particolari, cercavano perciò di capire come prepararsi per affrontare il mondo del lavoro senza restarne fuori.

Secondo i fondatori della TiConUno, in questo segmento esisteva la possibilità di lavorare dal punto di vista giornalistico e editoriale ed essi hanno perciò iniziato a collaborare con quotidiani, periodici, riviste e case editrici sul

tema delle informazioni sul mondo universitario e delle informazioni sul mondo del lavoro.

Nell'iniziare questo percorso sono stati molto agevolati nell'entrare in contatto con le nuove tecnologie, in quanto la TiConUno è un'azienda molto flessibile e molto aperta all'innovazione, e soprattutto con Internet e con la multimedialità. Lavorando con l'università, infatti sono riusciti ad entrare in contatto con la realtà della rete molto velocemente, in quanto l'università è l'ambito dove Internet si è diffuso prima.

Infatti nel 1994 si sono connessi ad Internet, percependo le possibilità che offriva la rete, sia come strumento di ricerca, sia come mezzo di diffusione del pensiero. All'inizio hanno usato questo mezzo come mera fonte di informazioni in cui poter raccogliere dati e documenti di importanza rilevante e soprattutto di portata internazionale; partendo da questa esperienza si sono perciò trovati in una posizione privilegiata per ragionare su che cosa si poteva fare con Internet.

Sono partite nel 1997, perciò, le loro prime sperimentazioni sulla rete, che si trovano ancora on-line. Esse sono di due tipi:

- realizzazione di un sito di servizio rivolto alle donne (<http://donnalavoro.ticonuno.it>), sito di grandi contenuti e molto innovativo dal punto di vista dei percorsi, della programmazione informatica e dei servizi all'utente e volto ad un'utenza minoritaria (le donne in Internet in quegli anni erano il 7-8%, ora le donne che navigano sono il 29-35%). Questo sito si occupava delle donne e del loro rapporto con il mondo del

lavoro, fornendo perciò alle loro utenti informazioni, complete, sulle opportunità di lavoro offerte, sulle professionalità nascenti, sulla normativa vigente, su come trovare il posto di lavoro e sui documenti necessari per inserirsi. Questo sito ha avuto i suoi successi e soprattutto ha dimostrato l'importanza della rete come mezzo per fornire servizi, ad un target che in quegli anni in Italia risultava minoritario, ma che però ha coinvolto la comunità femminile internazionale, in quanto il sito, essendo presente in Internet e perciò in tutto il mondo, è stato letto ed "utilizzato" come servizio utile anche alle donne italiane all'estero che necessitavano di informazioni riguardanti il mondo del lavoro femminile in Italia.

- Sito che non fosse vetrina e che non fosse un sito pubblicitario aziendale, ma che avesse dei contenuti forti a livello culturale: Erewhon (<http://erewhon.ticonuno.it>). Per il tipo di esperienze la scelta che è stata fatta è quella di produrre una rivista solo on-line di tipo culturale ad ampio spettro. Dopo circa sei mesi si assiste ad una evoluzione del sito editoriale: viene creato un negozio virtuale su Erewhon nel quale vengono venduti solo libri, per un primo periodo, ed ora anche CD musicali e CD ROM. La rivista verrà trattata in modo più approfondito nel successivo paragrafo, mentre gli aspetti relativi al commercio elettronico verranno approfonditi nel paragrafo 5.2.3.

La TiConUno sta realizzando un progetto pilota nell'Unione Europea, finanziato attraverso il programma Leonardo da Vinci. Esso nasce dall'esperienza fatta con

il Web delle donne ed è un progetto di ricerca volto ad indagare l'esistenza di un gap tra donne e accesso alle nuove tecnologie e ad individuare modalità formative volte al superamento del gap. Il progetto è suddiviso in due fasi: la prima è una fase di ricerca di tipo statistico e sociologico fatta nelle scuole e su un campione di popolazione adulta, la seconda è una fase di ricerca di antropologia visiva nei corsi di formazione per evidenziare nuove pratiche e modalità formative efficaci.

La TiConUno si occupa anche di sensibilizzazione della popolazione al mondo di Internet e della multimedialità, tramite brevi corsi di formazione sia mirati ad un target predefinito, sia per tutte le persone, tramite seminari e convegni, volti a sviluppare le problematiche di Internet e della multimedialità e a confrontare le varie opinioni degli addetti ai lavori.

### **5.2.3 La rivista**

Il progetto di Erewhon nasce da uno scambio di idee durato qualche mese tra la fine del 1996 e la prima metà del 1997 tra Sandro d'Alessandro e Federico Pedrocchi.

Il primo di Erewhon è il direttore editoriale, il secondo è il presidente di TiConUno, la società che ne è l'editore.

Per dare un titolo alla rivista, i suoi fondatori si sono ispirati ad un romanzo fantastico e satirico pubblicato anonimo nel 1872, Erewhon appunto, cui fece seguito quasi trent'anni dopo, il non meno affascinante Ritorno in Erewhon,

opera più ricca e sorprendente di Samuel Butler, erede di Swift e precursore della fantascienza, outsider arrabbiato nell'Inghilterra di fine secolo.

Erewhon, cioè Nowhere (In-nessun-posto) è un mondo solo apparentemente immaginario dove i malati vengono messi in prigione e processati, le vittime sono considerate immorali, i delinquenti vanno all'ospedale, dove sono curati da medici dell'anima- i “raddrizzatori”; un mondo in cui la suprema istituzione del paese sono le mistiche Banche Musicali.

Nel Ritorno in Erewhon, poi, la satira di Butler si concentra sul cristianesimo, nella sua versione vittoriana, perbenista e ipocrita.



Fig. 5.1 Home page di Erewhon

Erewhon è una rivista esclusivamente nata per l'on-line, pensando alle potenzialità che la rete poteva offrire, sia dal punto di vista dei contenuti e degli approfondimenti sia dal punto di vista del perdurare sulla rete di notizie,

informazioni e ovviamente degli articoli. L'idea della TiConUno era quella di coprire uno spazio che sulla rete non era stato ancora colmato da nessuno e di dare sulla rete delle risposte a dei potenziali lettori di questo tipo di contenuti. Si assiste, perciò, ad uno scenario così configurato: da una parte sulla rete non esistevano ancora riviste strutturate in questo modo e che trattavano questo tipo di contenuti, dall'altra la rete consentiva anche ad entità piccole di diventare editori proprio perché si aprivano degli spazi che sulla carta stampata non c'erano.

La TiConUno non avrebbe mai pensato di fare una rivista per la carta stampata di questo genere sia perché il mercato delle riviste culturali era ormai saturo sia in quanto la carta stampata non è flessibile come la rete e non offre perciò delle possibilità di integrazione con altri mezzi, quali il video ed i suoni.

I vantaggi offerti dall'on-line, che Erewhon ha saputo ben sfruttare, possono essere brevemente così riportati:

- Bassi costi sia di produzione sia di gestione di un Web;
- Messa in rete veloce della rivista; una volta scritto il pezzo, l'articolo può essere visibile in rete nel giro di poche ore. Si assiste perciò ad una riduzione del tempo di attesa che caratterizza le riviste cartacee, per le quali la pubblicazione degli articoli è subordinata all'uscita del giornale stesso;
- Aggiornamento della rivista e degli articoli in tempo reale;
- Possibilità per i giornalisti di approfondire gli articoli quasi infinitamente, nel senso che non esiste più un vincolo fisico per il giornalista che deve scrivere

l'articolo di una lunghezza predefinita tralasciando argomenti importanti per il tema che sta sviluppando, ma ha la possibilità di sviscerare la materia oggetto della sua ricerca per un numero di cartelle che renderà il suo lavoro esaustivo. Dal punto di vista del lettore si assiste alla possibilità di leggere gli articoli per passi a seconda del livello di profondità che interessa all'utente;

- **Visibilità mondiale.** La rivista essendo on-line ha la possibilità di essere letta da un pubblico internazionale. Nel caso specifico di Erehwon, rivista solo in lingua italiana, i lettori stranieri sono rappresentati principalmente dagli italiani residenti all'estero.
- **Utilizzo della rete in modo forte** non trattando solo testi, ma anche suoni ed immagini. Questo oltre ad essere un vantaggio che offre Internet è anche una scelta strategica aziendale, che prevede appunto l'iniziativa di produrre un giornale non semplicemente fatto di parole, ma anche di foto, suoni e immagini.
- **Interattività tra mondo reale, rete e carta stampata.** Si tratta anch'essa di un vantaggio che offre la rete non essendo essa completamente isolata né dal mondo reale né dal mondo giornalistico off-line.

Verranno riportati in seguito tre esempi per meglio illustrare come la TiConUno ha saputo sfruttare i vantaggi che la rete offre, e per far comprendere, con maggiore chiarezza, l'importanza dell'interazione tra mondo fisico e modo virtuale, tra carta stampata e Web, che la TiConUno ha saputo realizzare nel suo lavoro.

Verranno perciò riportati i seguenti esempi significativi: France 98, Radio balena e il Caso “Di Bella”.

Per ciò che riguarda “l’esperimento” France ’98, possiamo semplicemente citare il fatto che Erehon in occasione dei Mondiali di calcio del 1998, ha proposto ai suoi lettori un alternativo modo per affrontare questo evento non solo calcistico, ma soprattutto folcloristico e di costume. Infatti su questo sito, e per quel periodo, l’utente poteva scaricare nel suo tempo libero dei files di suoni che contenevano delle canzoni legate alle diverse squadre di calcio che partecipavano ai Mondiali: un esempio alternativo e di costume di come sfruttare le possibilità della rete.

France ’98 si trova ancora in rete sempre su Erehon, in “Archivio” nella sezione “Speciali”.

Radio balena è stato invece un esperimento più complesso e che riguarda sia l’interattività tra la rete, la realtà e la carta stampata, sia l’utilizzo della rete in maniera forte fondendo testi e suoni.

Radio balena è un esperimento in corso in Canada sul monitoraggio dello spostamento delle balene sulla costa del pacifico; il controllo viene svolto ascoltando il suono delle balene. Anche l’Università di Pavia iniziò un esperimento simile sullo Stretto di Messina e grazie ad Erehon ed alla sua interattività con i giornali è stato possibile divulgare le informazioni riguardanti questa sperimentazione tutta italiana. Erehon ha catturato l’attenzione del suo pubblico sia intervistando i diretti interessati, quali il ricercatore canadese e



quello italiano, sia mettendo in rete i suoni delle balene per coinvolgere maggiormente il suo pubblico e per far meglio comprendere, attraverso la rete ed i suoi strumenti, il fascino della ricerca, non presentando perciò solo il rapporto formale ed astratto della stessa. Erewhon ha dato prova in questo caso di saper utilizzare Internet per la divulgazione scientifica, attivando la stampa specializzata e Web di interesse naturalistico e ambientale in un progetto di sostegno e promozione della ricerca scientifica italiana.

Anche Radio Balena è ancora in rete, sempre in “archivio” e sempre negli “speciali”.

Erewhon ha trattato il “caso Di Bella” non dal punto di vista dei contenuti, ma da quello della forma, nel senso che la rivista si è occupata solamente del problema sorto dalla divulgazione delle ricerche del Professor Di Bella, ossia del problema del tipo di divulgazione scientifica che è stata effettuata dai mass-media nei riguardi di questo avvenimento. Infatti a seguito dell’esplosione della vicenda si sono manifestati nel mondo scientifico delle opinioni contrastanti con il professor Di Bella, ma ciò che ha interessato Erewhon non fu il contenuto del dibattito, ma la disciplina della comunicazione scientifica, la quale deve avere delle caratteristiche tecniche e non solo umanitarie e di speranza per i pazienti.

Per questo un gruppo di giornalisti, filosofi della scienza, medici e operatori sanitari ha provato a riflettere sul ruolo dell’informazione e sui principi etici cui essa si deve ispirare per impedire che la confusione, su temi così delicati e

complessi, prenda il sopravvento, influenzando sulla capacità di scelta dei cittadini su questioni di tale delicatezza e importanza.

E' stato redatto un documento di dieci punti, i quali riguardano l'informazione scientifica ed il modo in cui essa deve essere effettuata, onde evitare di ricreare false speranze nella gente e di trattare ancora una volta un caso così delicato come se fosse un avvenimento mondano o una caso meramente politico, esso è stato pubblicato prima sul Sole 24 Ore, poi su Panorama ed infine su Erehwon.

Giornalisti ed esperti che hanno sottoscritto e che sottoscrivono questo documento si ritrovano nella convinzione che quanto si è verificato nella società italiana attorno un "caso" come quello del Professor Di Bella sia qualcosa di molto significativo, specie se considerato nella prospettiva di un corretto rapporto tra realtà e responsabilità, informazione e società.

Anche il Caso Di Bella è ancora in rete, sempre in "archivio", lo si trova in "campus", ed in "artificiale" si possono avere degli approfondimenti relativi all'informazione medico- paziente.

### **5.2.3.1 Struttura di Erehwon**

Erehwon risulta essere così strutturato:

- Territorio: gioco per leggere alcuni contenuti della rivista a caso. Il visitatore si muove in un paesaggio tra luoghi ed icone che lo rimandano ai contenuti della rivista, il percorso che egli segue, però, è tracciato dalle proprie suggestioni. Esso può essere visto come una sorta di passeggiata in un territorio pieno di sorprese.

- articoli principali di prima pagina.
- gli speciali: un tema specifico è trattato attraverso una serie di articoli accompagnati da link a Web che consentono di approfondire l'argomento a diversi livelli.
- sezioni:
  - campus: si tratta di una sezione in cui esperti sviscerano la loro conoscenza nelle loro materie. Campus contiene anche dibattiti su questi argomenti;
  - artificiale: esso si riferisce e contiene gli articoli che riguardano l'intervento dell'uomo per modificare la natura, come ad esempio la biotecnologia;
  - colore: contiene gli articoli che parlano di arte;
  - inferno: era il nome della sezione della Biblioteca Nazionale di Parigi dedicata ai libri proibiti, soprattutto quelli che riguardavano il sesso. Nell'"Inferno" di Erewhon gli articoli riguardano principalmente questo argomento, anche se vengono trattati temi riguardanti il lato oscuro dell'esistenza, quali ad esempio la psicanalisi.
  - narrare: in questa sezione sono presenti articoli che parlano di libri e di scrittori;
  - vita attiva: è una sezione dedicata al lavoro e alle imprese, alle loro trasformazioni ed alle innovazioni significative dalle quali si può apprendere;

- laboratorio multimediale: è la sezione dedicata alle nuove tecnologie.
- i siti ospiti: vengono ospitati altri siti, di musei, riviste ed istituzioni, che con la loro presenza contribuiscono ad arricchire Erewhon.
- l'archivio: sono qui presenti gli articoli che dopo un periodo di permanenza sulla rivista, non risultano più di attualità o di interesse corrente. "L'Archivio" costituisce la memoria storica di Erewhon in cui nulla è stato eliminato e tutto è ancora a disposizione, gratis, per il lettore che non ha avuto tempo di leggere degli approfondimenti o che semplicemente gradisce rileggere alcuni articoli.

Il premio Erewhon 1998: "Ma chi ha detto che Internet e i libri non vanno d'accordo..." . L'istituzione un premio letterario proprio su Erewhon è nata dall'idea di far parlare il lettore della rivista, coinvolgendolo e facendogli esprimere il proprio parere sul libro più bello in assoluto letto da lui. L'innovazione più grande è data dal fatto che, a differenza di tutti i premi letterari in cui la giuria anche se costituita da lettori è composta da un numero chiuso di persone, la giuria di questo premio è allargata a tutti i lettori del mondo. Un'altra novità significativa è data dalla premiazione: non verrà infatti premiato il libro che avrà ottenuto più voti, ma i lettori, ossia coloro i quali hanno partecipato alla votazione. Verrà infatti costituito un club "Il Collegio degli Elettori Parlanti" e tra tutti gli appartenenti verranno sorteggiati i premi del concorso, che saranno dei CD ROM, perciò verrà vinto dal lettore. Al libro vincitore verrà concessa solo la gloria di venire menzionato sul sito.

### 5.2.3.2 L'organizzazione interna

La TiConUno è così strutturata:

- staff di cinque persone che si occupa dell'organizzazione interna e del coordinamento di tutte le attività;
- collaboratori esterni, che si occupano della redazione di articoli a seconda delle materie di loro competenza.

Questo tipo di organizzazione deriva da una scelta strategica della TiConUno, volta a prediligere la specializzazione dei giornalisti o di chi scrive gli articoli.

Lo scopo della TiConUno è quello di contattare delle persone che, oltre ad avere una buona conoscenza della lingua italiana ed una capacità di esprimere la stessa sotto forma di articoli, conoscano molto bene il campo culturale sul quale intervengono.

Erewhon è una rivista di taglio culturale e scientifico che offre ai suoi lettori, non solo la possibilità di leggere articoli interessanti, ma soprattutto dà la possibilità ad essi di approfondire gli specifici argomenti sia attraverso un progressivo approfondimento del tema nella rivista stessa, passando attraverso diversi steps di profondità, sia comunicando ai suoi lettori siti specifici, attraverso i links, riviste e libri correlati.

Per rendere perciò esaustivi gli argomenti della rivista, lo staff di Erewhon è impegnato nella ricerca, nell'elaborazione e nella catalogazione di tutte le informazioni che percepisce sia dal mondo fisico sia dalla rete; la nascita di un articolo è infatti caratterizzata innanzitutto da un più o meno lungo periodo di

raccolta delle informazioni, dei documenti, della verifica degli stessi, per poi passare alla scrittura del pezzo ed infine alla messa in rete che, come accennavo in precedenza, è rapida e può essere effettuata anche da casa.

La strategia più strettamente di marketing su cui punta la rivista riguarda la fidelizzazione del lettore: per far ciò Erewhon agisce in due distinti modi:

- creazione di un ambiente pressoché stabile; Erewhon è una rivista che non cambia integralmente ogni mese od ogni settimana, come la maggior parte delle riviste cartacee, ma si assiste ad un avvicendamento dei vari articoli; il lettore perciò può tornare a leggere la rivista ed ogni volta trovare sia gli articoli che ha già letto, ma non approfondito, sia articoli nuovi. Con la sezione archivio, Erewhon offre in più la possibilità di poter leggere anche ciò che è già stato tolto dalla rivista, rimanendo così aggiornato costantemente ed avendo in più la possibilità di poter rileggere degli articoli che nel periodo in cui si trovavano nella rivista non erano di suo interesse.
- possibilità di acquistare libri, di ricevere informazioni utili sul mondo del lavoro e di partecipare a scambi culturali con gli altri lettori della rivista. Erewhon è stato creato come un sito di partenza da cui trarre spunti ideali per delle ricerche e delle curiosità, un sito in cui tornare periodicamente ed in cui il lettore si trova “a casa propria”.

L'idea dei fondatori di Erewhon, come si evince dalle considerazioni appena effettuate, non era quella di creare un sito usa e getta, ma un “luogo” in cui incontrarsi e ritornare.

Per ciò che riguarda più strettamente la promozione del sito, la strategia della TiConUno è quella di promuovere Erewhon sulla rete, tramite links con altri siti che trattano di argomenti correlati. La TiConUno è anche partner di Notizia.it (<http://www.notizia.it>), il quale effettua un servizio di segnalazione di articoli e di nuovi siti, e sul quale vengono pubblicati tutti i nuovi articoli che appaiono su Erewhon. La TiConUno non ha scelto perciò la strada della pubblicità tradizionale, tramite banner su altri siti o su carta stampata, ma ha preferito utilizzare questi nuovi approcci di marketing sulla rete, usando perciò anche questo strumento in modo innovativo.

Questa metodologia ha avuto riscontro positivi, in quanto il numero dei nuovi visitatori è aumentato mentre i vecchi lettori rimangono fedeli

### **5.2.3.3 Il lettore**

Passando ad esaminare la tipologia di utente di Erewhon possiamo innanzitutto soffermarci su di una realtà fondamentale della rete, ossia il fatto che in Internet non esiste una tipologia di lettore ampio, come per l'editoria off-line, ma esistono tanti tipi differenti di lettori, ed è perciò complicato determinare idealtipicamente chi legge questa rivista. Secondo però i diretti interessati Erewhon è letto soprattutto da un pubblico di ampi interessi culturali.

Tralasciando le caratteristiche più soggettive dell'utente medio di questo sito, possiamo discutere il suo comportamento nei confronti di questa rivista.

Il lettore, è stato osservato, torna in media una volta al mese per leggere gli articoli, in quanto sa di trovare sia quelli più recenti sia quelli più datati, ed ha

anche la possibilità, come affermavo in precedenza, di poter approfondire articoli che non aveva esaminato in precedenza o che non erano di suo preminente interesse.

Erewhon ha ottenuto dei risultati abbastanza importanti in termini di visite al sito.

R	Perché solo on-line?	Erewhon è una rivista nata esclusivamente per l'on-line, per tre ordini di considerazioni: <ul style="list-style-type: none"> <li>- per sfruttare le potenzialità che offre la rete;</li> <li>- per coprire uno spazio vacante sulla rete;</li> </ul> perché una cartacea non offre la stessa flessibilità e dunque le stesse opportunità della rete.
I	Fattori critici di successo: vantaggi offerti dalla rete.	Erewhon ha saputo ben sfruttare i vantaggi offerti dall'on-line, creando una rivista altamente interattiva. I vantaggi principali sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>- bassi costi;</li> <li>- messa in rete veloce;</li> <li>- aggiornamento in tempo reale;</li> <li>- approfondimento degli articoli molto vasto;</li> <li>- visibilità mondiale;</li> <li>- utilizzo della rete in modo forte, trattando non solo testi, ma suoni, immagini e video;</li> </ul> interattività tra rete e mondo reale.
V		
S	Fattori critici di successo: organizzazione interna e strategie	Staff molto snello, composto da cinque persone affiancate da collaboratori esterni che si occupano della redazione degli articoli. Si tratta di una scelta strategica volta a prediligere la specializzazione per materia dei giornalisti. La strategia principale di marketing punta alla fidelizzazione del lettore, in due modi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- attraverso la creazione di un ambiente stabile. Erewhon non cambia integralmente ogni mese, ma si ha un avvicinamento degli articoli.</li> <li>- Attraverso la possibilità di acquistare libri e CD ROM, di ricevere informazioni sul mondo del lavoro e di partecipare a scambi culturali con gli altri lettori.</li> </ul>
T		
A		La promozione del sito viene effettuata tramite links con altri siti che trattano argomenti correlati

Fig. 5.2 Tabella riassuntiva degli aspetti legati alla rivista



### **5.2.4 Gli acquisti: i libri e i CD**

La vendita dei libri è nata su Erewhon perché sembrava il servizio immediatamente più vicino al tipo di rivista costruita, la quale è sia di cultura in senso ampio sia si basa molto sugli estratti dei libri, sulla discussione e presentazione degli stessi. Quindi, volendo attuare il commercio elettronico, il settore adiacente era quello dei libri.

L'organizzazione interna prevede che della vendita dei libri se ne occupino tre persone, non a tempo pieno, ma solo quando necessitano di effettuare questo lavoro.

La gestione di questo canale commerciale prevede che vengano espletate le seguenti funzioni:

- un primo contatto con le case editrici per gli accordi commerciali;
- frequenti contatti sempre con le case editrici per l'aggiornamento dei cataloghi;
- ricezione degli ordini dei clienti;
- evasione degli ordini presso le case editrici, le quali si occupano dell'individuazione del testo ordinato, del packaging dello stesso ed infine contattano la TiConUno affinché, quando il pacco è pronto, mandi il DHL a prelevare per consegnarlo al cliente;
- espletamento delle funzioni amministrative che prevedono la verifica della solvibilità delle carte di credito e la verifica della regolarità del documento di vendita;

- attivazione della consegna, ossia contatto con il DHL, quando la casa editrice ha preparato i libri;
- contatto con il cliente, sia in Italia, se sussistono problemi relativi ai testi ordinati, sia all'estero, per la scelta della modalità di consegna.

La scelta della TiConUno è stata quella di mettere a disposizione dei suoi utenti, e potenziali clienti, l'intero catalogo delle case editrici contattate, per offrire un servizio che le librerie non sono in grado di fare.

Colmando infatti questo spazio, la TiConUno riesce a differenziare l'offerta di prodotti, non semplicemente offrendo dei prodotti unici e introvabili, ma dando la possibilità ai suoi clienti di conoscere l'intero catalogo di una casa editrice e soprattutto di poter liberamente scegliere gli acquisti da effettuare senza dover inutilmente perdere tempo per cercare i titoli in diverse librerie.

La TiConUno offre ai clienti che acquistano i prodotti presso il suo negozio virtuale la consegna gratuita, tramite corriere espresso (DHL), degli stessi a domicilio o in qualsiasi posto essi ritengano opportuno far recapitare la merce. Questa decisione dell'azienda pone però un vincolo al cliente che deve ordinare beni per un importo superiore alle 70.000 lire. Non si tratta di un'imposizione troppo gravosa per il cliente, in quanto riuscendo ad effettuare un ordine superiore a quell'entità sarà in grado, banalmente, di risparmiare su due fronti: la spesa di consegna, che è a carico della TiConUno e le spese di commissione relative alla sua carta di credito, le quali risulterebbero elevate se il cliente frazionasse i suoi ordini e i relativi pagamenti.

La TiConUno, grazie a questa è riuscita anche a differenziare il servizio offerto ai suoi clienti, il quale risulta essere molto pratico ed anche economico.

La TiConUno, secondo la matrice delle combinazioni di Marthur [Math84] figura 2.2, si posiziona nel primo quadrante (Sistema) in quanto offre un prodotto ed un servizio differenziato.

Per ciò che riguarda l'organizzazione del canale di vendita dei libri Erewhon si posiziona tra il consumatore finale e la casa editrice, incorporando le funzioni che generalmente vengono esercitate dal distributore e dai rivenditori, quali librerie, ipermercati e supermercati.

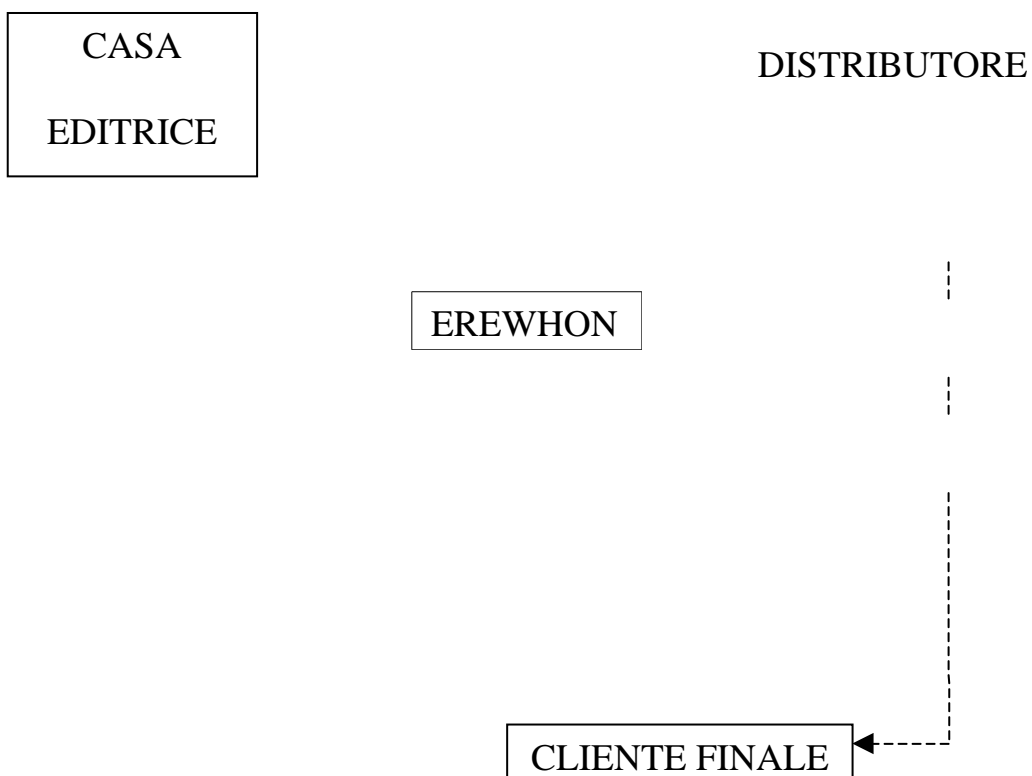


Fig. 5.3 La distribuzione libraria e il ruolo di Erewhon

Erewhon si trova ad essere perciò in contatto diretto sia con il consumatore finale, sia con la casa editrice con la quale intrattiene dei rapporti commerciali.

Alla proposta della TiConUno di commercializzare l'intero catalogo, le case editrici contattate hanno risposto favorevolmente, ed hanno supportato quest'azienda nell'apertura della sua libreria virtuale.

Come già accennato nel capitolo terzo (paragrafo 3.3.6), è stato riscontrato in questo caso che le case editrici spesso non possiedono ancora una struttura adatta alla messa in rete dei loro cataloghi e alla vendita on-line dei loro libri.

Il meccanismo di vendita non prevedeva nessun tipo di contatto personale con il cliente ad eccezione fatta per eventuali problemi che fossero sorti con le case editrici in caso di esaurimento dei testi richiesti. La comunicazione al cliente avviene tramite e-mail e così vengono anche gestite le risposte dello stesso. Il contatto con il cliente è stato intensificato, in quanto è stato osservato che il cliente necessita di un contatto personale con chi gestisce il sito, sia per verificare la correttezza delle operazioni effettuate sia per chiedere chiarimenti o anche per far sentire la propria presenza inviando commenti. La TiConUno ha inoltre iniziato ad offrire la possibilità, su richiesta di poter ordinare un solo libro, per agevolare gli utenti che desiderano acquistare solo un testo, anche senza dover raggiungere il tetto minimo di spesa di 70.000.

La TiConUno ha deciso di affiancare alla vendita dei libri quella dei Cd musicali e CD ROM.

Il contesto in cui vengono venduti, nel mondo fisico, i CD ROM è molto differente da quello dei libri: questi prodotti si trovano principalmente nei negozi specializzati, quali quelli di informatica oppure in software house, anche se in Italia non sono ancora largamente diffuse.

In questi tipi di negozi reali, i prodotti che sono maggiormente richiesti sono CD ROM di videogiochi, i quali conquistano il 70% del mercato dei CD per computer, mentre il restante 30% è suddiviso tra gli educationals, gli informativi e le utility [Hold98].

Le persone interessate ad un tipo di prodotto che non sia video-gioco vedono questo canale come il più comodo e il più pratico, in quanto riescono a trovare articoli che nei negozi specializzati, vista la loro quota di mercato, sono, più difficili da reperire.

### **5.3 Il portal**

Le proposte per il futuro riguardano l'inserimento di Erewhon in un portal site, URL, il qual si pone come starting point sempre nell'ambito culturale della rete. URL conterrà al suo interno la rivista culturale, Erewhon, un'area di mercato più aperta, le sezioni tradizionali, ossia "Archivio", "Territorio" e "Acquisti", ed in più:

- “Vie Maestre”: contiene gli argomenti classici, quali cultura tempo libero e viene suddivisa in arte, cinema e teatro;
- “Zoom”: siti un po’ anomali e diversi;
- “Viaggi”: viaggi virtuali, ossia suoni della rete, mailing lists, web camera, web interessanti per le soluzioni grafiche;
- “Ipertesi”, tutta dedicata a studenti e ricercatori universitari. In “Ipertesi”, infatti essi potranno trovare l’elenco e le relative referenze di quasi tutti i siti riguardanti l’università e la ricerca;

URL diventerà così sito di partenza per un pubblico , il quale, una volta sperimentato questo veloce ed utile sistema di ricerca si rivolgeranno esclusivamente al questo portal e lì passeranno tutte le volte che necessiteranno di aiuto.

URL però non si sostituirà ai motori di ricerca, ma offrirà un servizio collaterale per quegli utenti della rete interessati alla ricerca di siti sia un po’ strani e fuori dal comune sia di carattere culturale

Un’idea questa del portal site che farà confluire al sito non solo un maggior numero di visitatori, ma soprattutto un target di visitatori, evoluto, con poco tempo per le ricerche, di ampi interessi culturali.

A C Q U I S T I	Proposta commerciale	La proposta commerciale della TiConUno si fonda su quattro : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scelta dall'intero catalogo;</li> <li>- Spedizione veloce, tramite DHL;</li> <li>- Spedizione gratuita, il costo è a carico dell'azienda;</li> <li>- non si effettuano sconti, ma si ottiene un risparmio sia di tempo sia del costo di consegna.</li> </ul>
	Organizzazione	La TiConUno si posiziona al centro della catena distributiva, incorporando le funzioni classiche dei distributori e dei dettaglianti. La gestione delle vendite è composta dalle seguenti funzioni, che sono svolte da tre persone: <ul style="list-style-type: none"> <li>- contatto con le case editrici per gli accordi commerciali e per l'aggiornamento dei cataloghi;</li> <li>- ricezione degli ordini;</li> <li>- evasione dell'ordine presso la casa editrice;</li> <li>- espletamento della parte amministrativa che comprende la verifica delle carte di credito e dei documenti di vendita;</li> <li>- attivazione della consegna;</li> <li>- contatto con il cliente.</li> </ul>
	Contatto con il cliente	Il contatto con il cliente avveniva solo per comunicazioni strettamente correlate all'ordine effettuato. Questo contatto con l'azienda è stato però intensificato da parte del cliente, il quale cerca un dialogo con le persone che si trovano "al di là del computer" e al quale viene data pronta risposta entro 24 ore.

Fig. 5.4 Tabella riassuntiva degli aspetti legati agli acquisti

## 5.4 Conclusioni

Con questo caso aziendale si è tentato di far comprendere come sia la realtà di un'azienda che opera sulla rete e che riassume in sé la maggior parte dei benefici e delle problematiche sia dal lato delle aziende sia dal lato degli utenti presentate nei precedenti capitoli.

Questo caso ha mostrato come una realtà aziendale, pur piccola e con una struttura organizzativa snella, come la TiConUno, sia in grado di creare una rivista di taglio culturale di eccellente livello, che offre anche la possibilità di

effettuare degli acquisti nel suo negozio virtuale, di proporre un portal site, che si diverrà uno starting point nell'ambito culturale della rete, di sviluppare parallelamente un servizio legato al mondo del lavoro, quale il sito "donne al lavoro" e di partecipare ad un progetto dell'Unione Europea.



## CONCLUSIONI

In questa tesi ho tentato di dare un quadro dell'evoluzione del settore editoriale italiano con l'avvento della rete.

E' stato infatti dimostrato che il settore distributivo cambia con l'avvento della rete in due modi principali:

- accorciandosi, ossia eliminando le figure intermedie presenti in precedenza, quali i grossisti ed i dettaglianti;
- creando dei nuovi attori, gli infomediari, "specialisti della rete", i quali possono posizionarsi sia a monte della catena distributiva sia a valle.

Sono state mostrate le opportunità che offre la rete alle aziende che decidono di fondare un giornale o aprire un negozio virtuale. Accanto alle opportunità che la rete offre e che si stanno ancora sviluppando, in quanto la rete è in continua evoluzione ed è anche un mezzo ancora da esplorare in profondità, si aprono dei dubbi e delle problematiche, forse non ancora risolte per via del fatto che la rete è ancora un'entità giovane in Italia, ma che troveranno soluzione negli anni immediatamente futuri.

Dal punto di vista dell'azienda si osserva la creazione di un nuovo tipo di mercato, quello virtuale, composto da una clientela diversa da quella del mercato fisico: un tipo di clientela che pretende di più, ma che è anche più portata alla fedeltà; infatti, se le richieste fatte vengono sempre o spesso esaudite, l'utente non dovrà sposarsi da quel sito per ricercarne altri.

L'azienda deve perciò fornire tutti quegli strumenti atti a soddisfare un cliente il quale non ha nessuna difficoltà a spostarsi da un sito all'altro, in quanto ciò non gli crea alcun problema né fisico né di costi supplementari.

L'azienda non deve però solo contare sugli accessi al sito, in quanto essi non generano fatturato, dato che esso è quasi ovunque gratis. Per incrementare i suoi ricavi una casa editrice deve anche poter vendere i suoi prodotti siano essi libri o giornali. Il sito serve perciò a pubblicizzare i prodotti dell'azienda, mostrandoli, evitando perciò al consumatore di comprare a scatola chiusa.

Si è anche cercato di mostrare come si presenta il settore dell'editoria on-line all'utente di Internet, quali sono i servizi che esso può offrire e quali sono i problemi a cui un utente può andare incontro utilizzando questo mezzo.

E' emerso dalla discussione che le opportunità ed i benefici che l'utente può trarre da una gestione efficiente dei Web da parte delle aziende sono molteplici e soprattutto utili ed innovativi. E' emerso anche che esistono ancora delle barriere nei confronti della rete, riguardanti soprattutto le transazioni monetarie effettuate on-line.

Il questionario, presentato e discusso nel capitolo quarto, è servito a mostrare alcune opinioni degli utenti della rete e per verificare soprattutto il loro livello di soddisfazione nei confronti dei servizi ivi offerti. E' emersa una generale soddisfazione degli intervistati, i quali hanno manifestato anche la mancanza di alcuni servizi primari, dovuti sia a carenze organizzative delle aziende sia alla

gestione generale della rete, quali risposte tempestive alle loro e-mail, maggiore sicurezza nelle transazioni, maggiore velocità della rete e minori costi di connessione.

Nell'ultimo capitolo, dedicato al caso aziendale relativo alla TiConUno, ho tentato di riassumere tutti i benefici e le problematiche che comporta l'utilizzo della rete nel settore editoriale sia per le aziende sia per gli utenti.

Da questo caso sono infatti emerse, molto concretamente, le possibilità offerte dalla rete all'azienda, quali ad esempio l'eliminazione dei costi di distribuzione della stessa e la visibilità mondiale per ciò che concerne la rivista, ed anche i relativi problemi ad essa connessi, quali ad esempio la promozione del sito e la gestione di una libreria virtuale.

## BIBLIOGRAFIA

- [AnWa75] Angelmar, Waldman, “Les conflits dans le cannaux de distribution”, in  
Revue française de Gestion, n.1, maggio 1975, pp. 57-68.
- [Aspi63] Leo Aspinwall, “The Depot Theory of Distribution”, in William Lazer,  
Eugene Kelley, Managerials Marketing, Richard Irwin, Homewood,  
1963, pp.652-659
- [BCLT80] Bowersox, Cooper, Lambert, Taylor, “Management in Marketing  
Channels”, McGraw Hill, New York, 1980, p. 390
- [Buck66] Louis Bucklin, “A Theory of Distribution Channel Structure”, IBER  
Special Publications, Berkeley, 1966
- [Buck67] Louis Bucklin, “Postponement, Speculation and the Structure of  
Distribution Channels”, in Mallen, The Marketing Channel: A  
Conceptual Viewpiont, John Wiley and Sons, New York, 1967, pp. 63-  
66
- [Dahl57] Robert Dahl, “The concept of Power, in Behaviuor Science, vol. 2, July  
1957 pp. 201-21
- [DoAn69] William Dommermuth, Clifton Andersen, “Distribution System: Firms,  
Functions and Efficiencies”, in MSY Business Topics, Spring 1969, pp.  
51- 56

- [DwWe85] Robert Dwyer, Ann Welsh, “Environnemental Relationship of the Internal Political Economy of Marketing Channels”; in *Journal of Marketing Research*, vol. 22, November 1985
- [ElSt72] Adel El Ansary, Louis Stern, “Power Measurement in the Distribution Channel”, in *Journal of Marketing Research*, vol. IX, February 1972, pp.47-52
- [FrRa59] John French e Bertram Raven, “The Bases of Social Power”, in Dorwin Cartwright, *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1959, pp.150-167
- [Giov98] Andrea Giovenali, Datanord Multimedia, “Il mercato del multimedia in Italia”, intervento ai Multimedia Meetings, Smau 23 Ottobre 1998, Fiera di Milano.
- [Hold98] John Holder, Leader Distribuzione, “I fattori di successo dei CD-ROM: contenuti, canali distributivi, prezzi, qualità” intervento ai Multimedia Meetings, Smau 22 Ottobre 1998, Fiera di Milano.
- [HuNe74] Shelby Hunt, John Nevin, “Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences”, in *Journal of Marketing Research*, vol 11, May 1974, pp. 186-193.
- [John82] George John, “The Political Economy of Vertical Marketing System: Transaction Costs Considerations”, relazione presentata al simposio su *Current Trends in Distribution Research*, Brussel, Mai 17-19, 1982, p. 25.

- [Kahn98] Robert Kahn, conferenza “Intellectual Property on the Internet”,  
Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza, 8 Ottobre 1998
- [LaAS87] Elizabeth Lafleur, Danny Arnold, Garry Smith, “Expectancy Theory: A  
Framework for Analyzing Relationship between Dependent yet  
Autonomous Channel Members”; Relazione presentata alla 4°  
conferenza internazionale sulla distribuzione, CESCO- NYU; Milano ,  
1987.
- [Lamb78] Douglas Lambert, The Distribution Channels Decision, The Society of  
Management Accountants of Canada, Hamilton, 1978.
- [Litt70] Little Robert; “The Marketing Channel: Who Should Lead this  
Extracorporate Organization?”, in Journal of Marketing, vol. 34, January  
1970, p. 34.
- [LuBr82] Lusch e Brown, “A Modified Model of Power in the Marketing  
Channel”, in Journal of Marketing Research, vol. XIX, August 1982, pp.  
313-323.
- [Mall64] Bruce Mallen, “Conflict and Cooperation in Marketing Channels, in  
George Smith, Reflections on progress in Marketing, American  
Marketing Association, Chicago, 1964, pp. 65-85.
- [Mall73] Bruce Mallen, “Functional Spinoff: A Key to Anticipating Change in  
Distribution Structure”, in Journal of Marketing, vol.37, July 1973,  
pp.18-25.

- [Math84] S. Mathur, "Competitive Industrial Marketing Strategies", in Long Range Planning, pag. 17, n.4, 1984
- [McAl80] Leigh McAlister, "Distribution Channels: An Economic Model"; Communication au Séminaire de Recherche en Marketing, Sénanque, 1980.
- [McIn64] Mc Iness, "A Conceptual Approach to Marketing", in Theory in Marketing, Cox, Aldreson and Shapiro, Richard Irwin, Homewood, 1964, pp. 163- 175.
- [Pala55] Palamountain, The Politics of Distribution, Harvard University Press, Cambridge, 1955.
- [Robi75] Robert Robicheaux, El Ansary, "A General Model for Understanding Channel Member Behaviour, in Journal of Retailing, vol. 52, n. 4 Winter 1975.
- [Rose73] Bert Rosenbloom, "Conflict and Channel Efficiency; some conceptual Models for the decision Maker, vol 37, Luglio 1973, pp.26-30.
- [Scho65] John Schopler, "Socia Power" in Leonard Berkowitz, Academy Press, New York 1965, p. 187.
- [StEl88] Luois Stern, Adel El Ansary, Marketing Channels, Prentice Hall, Englewood Cliff, 1988, p.478.
- [StRe80] Louise Stern, Torger Reve, "The Relationship between Interorganizational Form, Transaction Climate, and Economic

Performance in Vertical Interfirm Dyads”, in Journal of Marketing vol 44, Estate 1980, p.47.

[Stig51] George Stigler, “The division of Labour is Limited by the Extent of the Market”, in Journal of Political Economy, vol. 59, June 1951, pp. 185-193.

[Vari93] Hal R. Varian, “Microeconomia”, terza edizione 1993, edizioni Cafoscarina, pp. 161-167.

[Védr78] J.P. Védrine, “La nouvelle théorie économique du consommateur et son application en marketing”, in Revue Française de Gestion, n°14, 1978, pp.100- 108.

[Will75] Olive Williamson, Market and Hierarchies, Free Press, New York, 1975.

[Zamp98] Marco Zamperini, responsabile editoria elettronica RCS quotidiani, “Giornali in rete”, intervento ai Multimedia Meetings, Smau 23 Ottobre 1998, Fiera di Milano.



## **RINGRAZIAMENTI**

Ringrazio di tutto cuore tutte le persone che mi hanno aiutato e sostenuto moralmente nella compilazione di questa mia tesi.

Innanzitutto vorrei ringraziare i miei genitori che hanno reso possibile la mia laurea e che mi hanno mantenuto fino ad oggi e che soprattutto mi hanno sostenuto moralmente e aiutato psicologicamente.

Ringrazio poi il Professor Luca Delgrossi per la pazienza che ha dimostrato nei miei confronti e per l'entusiasmo di vivere che mi ha sempre comunicato.

Ringrazio il Professor Domenico Ferrari che ha sempre sostenuto le mie iniziative.

Ringrazio il CRATOS per avermi fatto conoscere un mondo nuovo e per avermi coinvolto nelle sue attività.

Mille ringraziamenti alla Dott.ssa Attilia Cozzaglio, al Dott. Dan Lerner e al Dott. Federico Pedrocchi della TiConUno che hanno reso possibile la realizzazione del caso aziendale e che mi hanno accolto nella loro "famiglia", con la quale ho trascorso delle ore indimenticabili.

Ringrazio infine Jusy Accetta, che oltre aver collaborato con le sue preziosissime informazioni, ha reso possibile l'avverarsi di un mio piccolo sogno: scrivere per un giornale.

Un sentito grazie a tutti quelli che direttamente od indirettamente mi hanno fornito delle preziose informazioni e a tutte le persone che hanno gentilmente compilato il mio questionario.

Patrizia Martini

**INDICE DELLE FIGURE**

Fig. 1.1	Il canale corto	pag. 3
Fig. 1.2	Il canale ad un livello di intermediazione	pag. 7
Fig. 1.3	Il canale a due livelli di intermediazione	pag. 10
Fig. 1.4	Il canale a tre livelli di intermediazione	pag. 14
Fig. 1.5	Funzione del costo di distribuzione	pag. 28
Fig. 1.6	Modello esplicativo del canale (Bucklin)	pag. 31
Fig. 1.7	Indicatori di prestazione dei canali di distribuzione	pag. 33
Fig. 1.8	Caratteristiche del contesto di transazione che portano ad alti costi	pag. 39
Fig. 1.9	Caratteristiche dei contratti tra istituti in seno al canale	pag. 40
Fig. 1.10	Relazione fra variabili di base	pag. 41
Fig. 1.11	Modello di fonti di potere	pag. 43
Fig. 1.12	Modello di economia politica interna al canale	pag. 53
Fig. 1.13	Modello di economia politica esterna dei canali	pag. 54
Fig. 1.14	Tabella riassuntiva dei canali distributivi	pag. 56
Fig. 1.15	Tabella riassuntiva delle analisi economiche dei canali	pag. 56
Fig. 2.1	Il canale distributivo dell'editoria	pag. 59
Fig. 2.2	Tabella riassuntiva del settore distributivo dell'editoria	pag. 66
Fig. 2.3	Il "canale direttissimo"	pag. 68
Fig. 2.4	Il canale distributivo di Internet con la presenza di Infomediari	pag. 72
Fig. 2.5	Matrice delle combinazioni	pag. 78
Fig. 2.6	Tabella riassuntiva del canale distributivo di Internet	pag. 81
Fig. 3.1	Tabella riassuntiva delle opportunità offerte alle aziende	pag. 102
Fig. 3.2	Il paradigma attuale della pubblicità	pag. 103
Fig. 3.3	Il paradigma on-line	pag. 104
Fig. 3.4	Tabella riassuntiva delle problematiche che possono sorgere per le aziende	pag. 121
Fig. 4.1	Fasi dello sviluppo dei libri	pag. 129
Fig. 4.2	Fasi dell'evoluzione dei testi scolastici	pag. 135

Fig. 4.3	Le fasi di sviluppo delle enciclopedie	pag. 139
Fig. 4.4	Le fasi di sviluppo delle riviste di intrattenimento	pag. 143
Fig. 4.5	Le fasi di sviluppo dei quotidiani	pag. 148
Fig. 4.6	Tabella riassuntivi dei servizi offerti ai clienti	pag. 150
Fig. 4.7	La matrice delle consegne	pag. 157
Fig. 4.8	Matrice della scelta del mezzo	pag. 159
Fig. 4.9	Pagina web degli acquisti di Erewhon	pag. 163
Fig. 4.10	Carrello Erewhon	pag. 164
Fig. 4.11	Riepilogo dell'ordine	pag. 166
Fig. 4.12	Tabella riassuntiva degli interrogativi che possono sorgere per gli utenti	pag. 167
Fig. 4.13	Questionario	pag. 173
Fig. 5.1	Home page di Erewhon	pag. 190
Fig. 5.2	Tabella riassuntiva degli aspetti legati alla rivista	pag. 201
Fig. 5.3	La distribuzione libraria e il ruolo di Erewhon	pag. 204
Fig. 5.4	Tabella riassuntiva degli aspetti legati agli acquisti	pag. 208