



Università degli Studi di Padova

Facoltà di Scienze Statistiche

Corso di laurea specialistica in:

Scienze Statistiche Economiche, Finanziarie e Aziendali

TESI

Evoluzione Strategica nel Mercato dei Viaggi On Line: Verso il Consumatore Esperenziale

Relatore: Marco Paiola

Laureando: Enrico Ruzzante

ANNO ACCADEMICO 2005 – 2006

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 4
---------------------	---------------

CAP. I L'EVOLUZIONE DELL'E-COMMERCE IN ITALIA:

IL MERCATO DEI "VIAGGI" IN RETE	pag. 7
1. L'eCommerce in Italia: un po' di numeri...	pag. 8
1.1. I principali comparti merceologici	pag. 9
1.2. La concentrazione	pag. 10
1.3. Le strategie ed i modelli di business	pag. 12
1.4. I Fattori Critici di Successo	pag. 17
1.5. Imprese Tradizionali e DotCom	pag. 18
1.6. I mercati di sbocco	pag. 20
2. Il fattore inibitore più rilevante: la "sicurezza"	pag. 21
2.1. Le modalità di pagamento	pag. 22
3. Il settore del Turismo	pag. 24
4. Considerazioni sulle Scelte Tecnologiche	pag. 27

CAP. II ANALISI STRATEGICA DEL MERCATO

DEI VIAGGI ON LINE	pag. 31
1. Lo studio delle 5 forze	pag. 33
2. I fattori critici di successo	pag. 37
3. Matrice delle strategie e sinergie al suo interno	pag. 40
3.1. Dinamiche evolutive	pag. 43

**CAP. III STUDIO DELLE “3C” ATTRAVERSO I PORTALI DI:
LASTMINUTE, RYANAIR, VENERE, EXPEDI pag. 46**

1. Presentazione dei quattro competitors analizzati pag. 48
 - 1.1. Lastminute pag. 48
 - 1.2. Ryanair pag. 50
 - 1.3. Venere pag. 51
 - 1.4. Expedia pag. 52

2. Content pag. 54

3. Commerce pag. 55

4. Community pag. 60

**CAP. IV COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE IN
RETE: PROBLEMATICHE RILEVANTI pag. 63**

1. Problematiche legate alla ricerca di informazioni pag. 67

2. Problematiche legate alla valutazione delle informazioni pag. 71
 - 2.1. il ruolo degli agenti di raccomandazione pag. 74
 - 2.2. l’attendibilità delle fonti pag. 76

3. Problematiche legate alla gestione del post-acquisto pag. 78

CAP. V	VALUTAZIONI CONCLUSIVE ED IDEE PER IL	
	FUTURO	pag. 82
1.	Ricerca e valutazione delle informazioni	pag. 85
1.1.	il prodotto “volo”	pag. 86
1.2.	il prodotto “hotel” o “pacchetto”	pag. 88
2.	Attività Post-Acquisto	pag. 92
3.	Conclusioni: verso il consumatore esperenziale	pag. 94
3.1.	Idee e strategie per il futuro	pag. 95
APPENDICE		pag. 101
BIBLIOGRAFIA		pag. 106

INTRODUZIONE

Questa relazione intende offrire un'analisi qualitativa approfondita del mercato dei viaggi on line e delle sue dinamiche strategiche evolutive. Il principale obiettivo è di mettere in luce l'importanza dello studio del comportamento del consumatore, da parte delle imprese, per l'evoluzione delle loro strategie. Questo mercato è infatti oggi in fase di pieno sviluppo strategico verso il consumatore esperienziale.

Qual è e come si svilupperà il modo di offrire il prodotto viaggio o volo in rete, e quanto incide il comportamento del consumatore on line? Quali evoluzioni strategiche ci potranno essere in futuro? Da cosa dipenderanno tali linee evolutive?

Nel **primo capitolo** viene spiegata l'evoluzione dell'eCommerce in Italia, dando particolare spazio al mercato dei viaggi on line e al fattore più rilevante di inibizione, ossia la sicurezza.

Qui, in particolare, viene introdotto il market-space e il mercato interessato dalla mia analisi: i viaggi on line.

Nel **secondo capitolo** si documenta lo studio del mercato attraverso l'analisi delle 5 forze e si individuano i principali fattori critici di successo. Inoltre, viene costruita la matrice delle strategie, in base alla quale si riconoscono le principali sinergie a livello strategico e si conclude, che in futuro, saranno i piccoli operatori di nicchia e i grossi colossi, come Lastminute, a sopravvivere nel panorama di questo particolare mercato.

Tramite questo studio vengono identificati gli operatori che maggiormente si distinguono e caratterizzano i segmenti di mercato specifici: Lastminute, Ryanair, Expedia, Venere.

È proprio su questi che nel **terzo capitolo** viene poi descritta l'analisi delle 3C: content, commerce e community, da cui risulta evidente l'attuale standardizzazione, da parte appunto dei competitors studiati, che rappresentano la gran parte degli operatori on line, nel modo di offrire i prodotti e quindi nell'interfaccia con l'utente.

Nella prima parte di questo capitolo vengono inoltre presentati i quattro operatori precedentemente menzionati.

Il **quarto capitolo** è il più teorico e spiega le problematiche esistenti, legate al comportamento del consumatore in rete, in quanto, mentre nel terzo capitolo viene sottolineata l'apparente standardizzazione, qui viene anticipato il fatto che le aziende, che operano in questo mercato, siano strategicamente molto dipendenti dal comportamento del consumatore e dal tipo di consumatore con cui si vogliono relazionare.

Ciò introduce quello che nel **quinto capitolo** sarà evidenziato come elemento conclusivo. Per ora le aziende, pur presentando un'interfaccia standard, hanno delle strategie di offerta molto vincolate al comportamento di acquisto degli utenti, ma in futuro avverrà anche che l'interfaccia sarà aggiornata da alcuni servizi e dalla cosiddetta *contestualizzazione*, al fine di migliorare le relazioni con i singoli consumatori, in maniera personalizzata ed efficiente e facendo in modo di far vivere un'esperienza al viaggiatore.

Oltre a ciò, attualmente c'è una distinzione tra prodotto "volo" e prodotto "viaggio", che, per natura, si presterà molto meglio in futuro a delle offerte e a dei servizi mirati a un consumatore di tipo esperienziale.

Le attuali linee evolutive fanno pensare, però, che il volo, attualmente assimilabile a un bene di tipo commodity, e quindi con una differenziazione basata essenzialmente sul costo, diventerà in futuro un attributo stesso del viaggio.

In conclusione possiamo dire che i consumatori hanno un'*anima*, che si esprime nei comportamenti di acquisto sia on line che off line.

Riflettendo sulle prospettive aperte dall'analisi di queste *anime*, si può concludere che il Web si è trasformato nel tempo in uno strumento di enorme potere per tutti i consumatori, spalancando le porte a nuovi mondi di informazioni, opportunità e opinione, altrimenti irraggiungibili per milioni di persone comuni.

Il Web coinvolge aspetti diversi della nostra vita ed esercita un fascino irresistibile sulle varie sfaccettature della nostra personalità (intellettuale,

voyeuristica ed estetica), oltre a rivestire un ruolo di indiscutibile rilevanza dal punto di vista commerciale, educativo e comunicativo. La risposta dei consumatori a questo nuovo fenomeno presenta perciò molteplici sfumature. Ognuno sviluppa atteggiamenti e preferenze proprie, acquisendo via via consapevolezza in merito a quello che esattamente desidera ottenere dalle esperienze on line, e manifestando allo stesso tempo dei comportamenti volti a soddisfare la propria sete di ricerca. La relazione che, ciascun consumatore, instaura con la Rete è personale, complessa e, soprattutto, viva.

È per questa serie di motivi che la mia tesi si conclude con delle supposizioni più che giustificate, che indicano le linee guida, nel mercato dei viaggi on line, verso il consumatore esperienziale.

CAPITOLO I

L'EVOLUZIONE DELL'E-COMMERCE IN ITALIA: IL MERCATO DEI "VIAGGI" IN RETE

Dai dati che emergono dal pre-consuntivo stilato dalla School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con Anee-Assinform è quasi 3 miliardi di euro il valore degli acquisti fatti in rete dagli italiani nel corso del 2005.

Valore ancora piccolo se valutato in termini di peso percentuale sul totale vendite retail, pari a meno dell'1%, ma estremamente interessante in ottica evolutiva: ben dieci volte superiore alla dimensione del mercato di soli 5 anni fa, 2000, stimata, in occasione del primo rapporto dell'Osservatorio, in poco più di 300 milioni di euro.

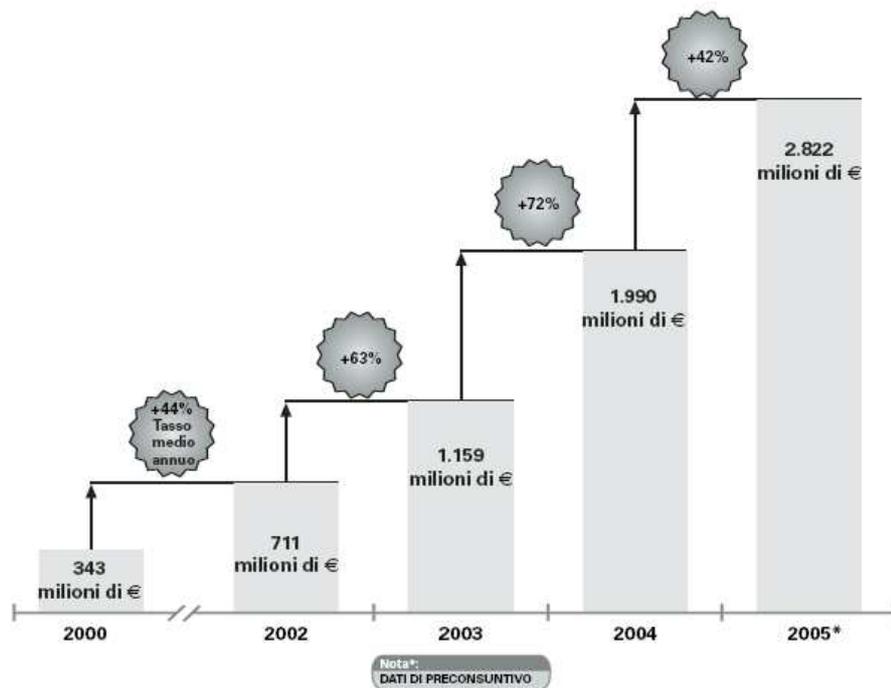
Questa dinamica dimostra che, nonostante un certo ritardo rispetto ai paesi stranieri tecnologicamente più avanzati, l'e-commerce B2C sta crescendo bene anche nel nostro paese, seppur con alcune forti specificità rispetto a quanto accade altrove. Due sono in particolare le più evidenti:

- 1) Il ruolo sempre più marginale che stanno svolgendo gli operatori tradizionali, intese come imprese basate su punti di vendita fisici, a fronte, invece, delle ottime performance degli operatori più innovativi, nati per operare esclusivamente on-line (pure players);
- 2) Il peso sempre maggiore dei settori dei servizi, *turismo* in primis, che ha raggiunto, nel 2005, ben il 63% del mercato on line complessivo.

1.1. L'eCommerce in Italia: un po' di numeri ...

Il mercato italiano dell'eCommerce vale circa lo 0.5% del totale vendite retail del nostro paese. È questo un valore ancora estremamente esiguo se paragonato allo scenario internazionale: negli Stati Uniti, infatti, tale valore è pari all'8% mentre in Europa è superiore al 3%. Questi dati, se da una parte evidenziano un chiaro ritardo dell'Italia rispetto ai paesi più tecnologicamente avanzati, dall'altro, lasciano ben sperare per il futuro, evidenziando significativi margini di sviluppo.

FIGURA 1.1 “la dinamica del mercato (2000-2005)”



School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFOM (2005) *osservatorio B2c in Italia: crescono servizi e DotCom*

Nota*: 1 Tale valore misura le (i) vendite (ii) di prodotti e servizi (iii) effettuate via Internet (iv) esclusivamente dai siti italiani (v) verso i consumatori finali (sia italiani che stranieri).

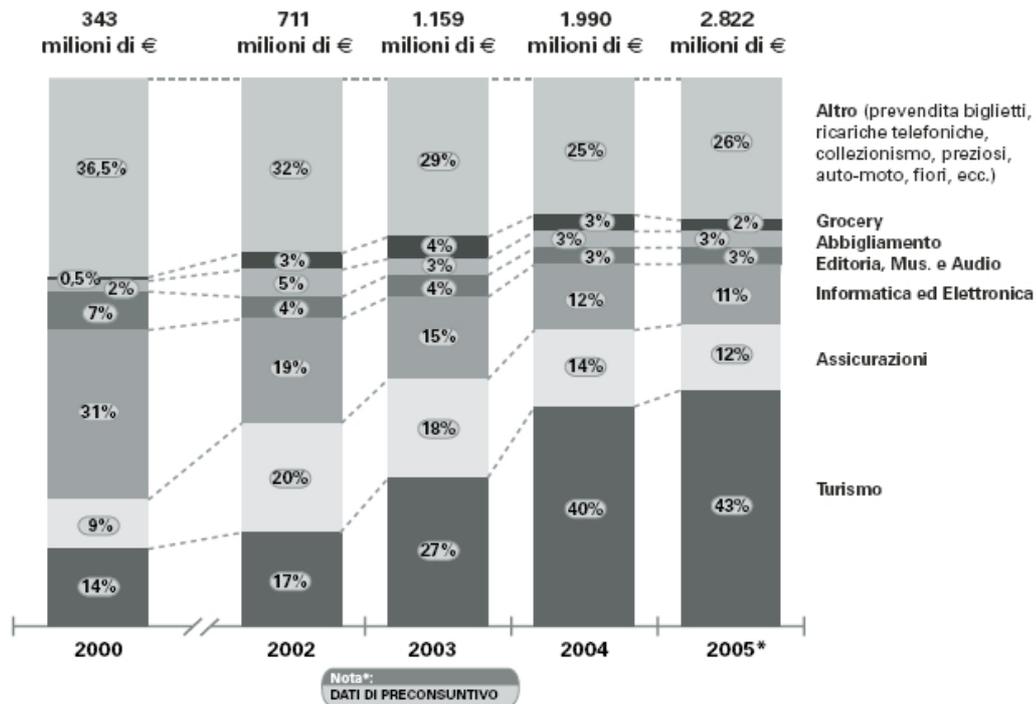
1.1.1. I principali comparti merceologici

La distribuzione delle vendite per comparto merceologico (Figura 1.2) pone il turismo al primo posto, con il 43% del mercato complessivo ed un transato superiore ai 1.200 milioni di euro. La crescita del settore, pari a 415 milioni di euro, per il secondo anno consecutivo rappresenta oltre la metà dell'aumento dei volumi di tutto l'eCommerce italiano (oltre 800 milioni nel 2005).

La riduzione del tasso di crescita, circa il 50%, rispetto al tasso registrato nel biennio precedente (a tre cifre) spiega in larga parte il rallentamento della crescita complessiva dell'eCommerce. Tale dinamica è a nostro avviso legata a due aspetti: da un lato un naturale rallentamento conseguente al raggiungimento di un tasso di penetrazione sul totale delle vendite nel

settore già significativo (prossimo al 5%) e dall'altro l'interruzione di attività di VolareWeb nei primi mesi dell'anno.

FIGURA 1.2 “la distribuzione delle vendite per comparto merceologico (2000-2005)”



School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFORM (2005) *osservatorio B2c in Italia: crescono servizi e DotCom*

1.1.2. La concentrazione

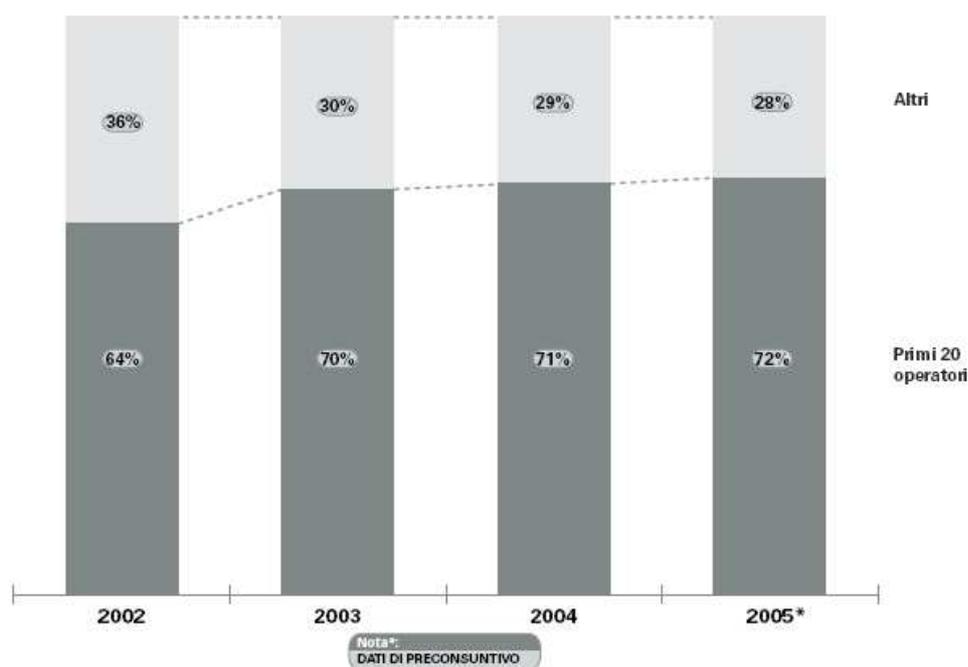
Cresce ancora il grado di concentrazione del mercato: i primi 20 operatori rappresentano oltre il 70% del mercato eCommerce. È essenziale notare come sia ormai evidente che i vantaggi competitivi acquisiti da questi operatori in termini di notorietà e affidabilità dell'iniziativa, qualità percepita e know-how specifico siano sempre più difficilmente colmabili, se non con sforzi di comunicazione enormi. Per altro, le dimensioni assolute dei 20 maggiori operatori iniziano ad essere rilevanti.

Tra questi 20 operatori come era facile aspettarsi vista l'importanza relativa dei rispettivi settori troviamo 11 aziende operanti nel turismo.

È inoltre interessante evidenziare l'eterogeneità della tipologia di aziende che compongono i Top20: da aziende tradizionali che hanno puntato in

maniera efficace sull'on line (Alitalia, Trenitalia), ad aziende che sono emanazioni di importanti compagnie tradizionali ma che hanno raggiunto un'elevata notorietà anche grazie al canale web (moltissime compagnie assicurative dirette), alle compagnie aeree low cost (MyAir), fino alle aziende nate per operare on line, le cosiddette pure players, e che hanno saputo guadagnare la fiducia dei consumatori a tal punto da essere ormai da diversi anni stabilmente presenti tra i principali 20 operatori italiani (su tutte Venere ed Expedia).

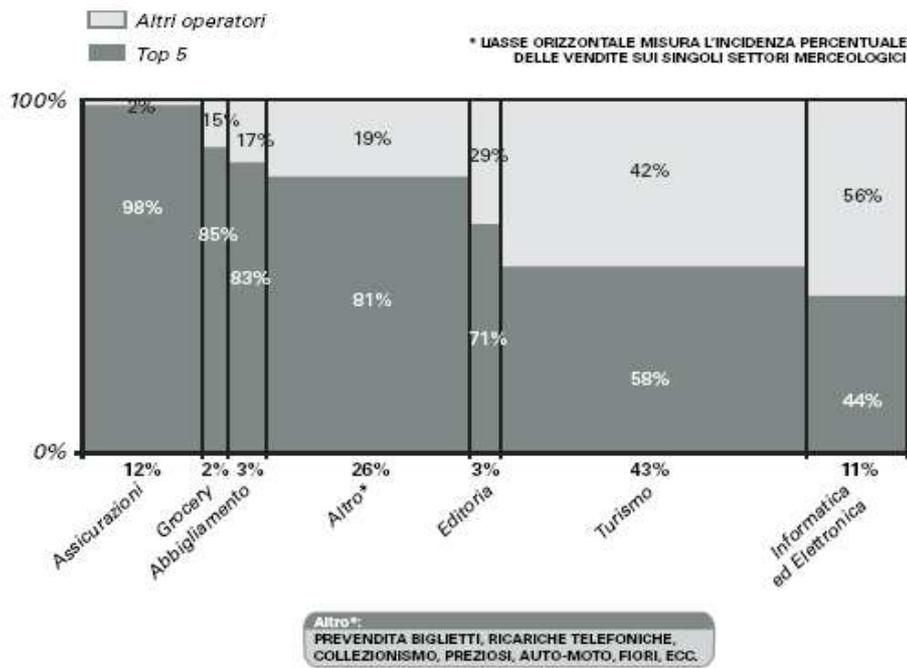
FIGURA 1.3 “la concentrazione del mercato complessivo (2000-2005)”



School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFORM (2005) *osservatorio B2c in Italia: crescono servizi e DotCom*

Chiaramente tale risultato è frutto di situazioni profondamente diverse nei vari settori.

FIGURA 1.4 “la concentrazione nei diversi comparti merceologici (2000-2005)”



School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFORM (2005) *osservatorio B2c in Italia: crescono servizi e DotCom*

1.1.3. Le strategie ed i modelli di Business

Può essere utile interpretare il variegato panorama dei modelli di business che popolano l'eCommerce B2c italiano attraverso due assi di lettura: il grado di innovazione e il grado di integrazione multicanale come si vede in figura 1.5.

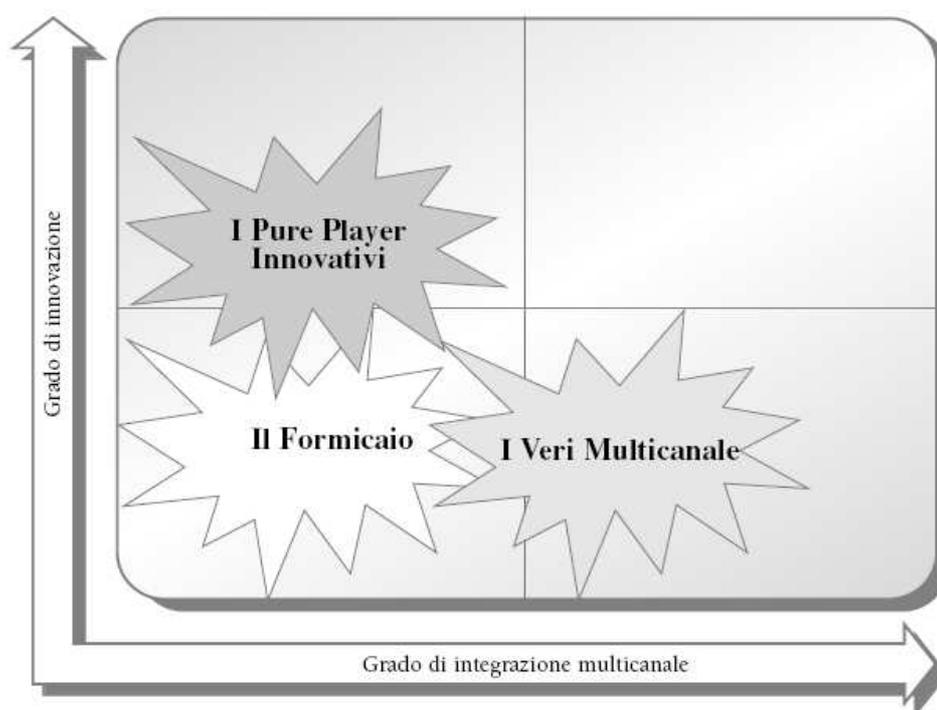
Il primo asse si riferisce agli elementi di innovatività che caratterizzano e differenziano l'offerta on line rispetto a quella dei competitori operanti attraverso i canali tradizionali. Tali differenziali possono riguardare diversi aspetti dell'offerta: il portafoglio prodotti (gamma particolarmente ampia e profonda, prodotti non facilmente reperibili, prodotti “unici” o in serie limitata); il prezzo (politiche di sconto che riflettono la struttura di costo minore del canale on line, politiche di pricing personalizzate, modalità dinamiche di fissazione del prezzo); i servizi (di consegna, di prevendita, di assistenza on line, di community, ecc.).

Il secondo asse, il grado di integrazione multicanale, misura le sinergie tra il canale on line e gli altri canali, a livello di brand, comunicazione, promozioni, logistica distributiva.

Sulla base di tali assi è possibile schematicamente raggruppare gli operatori in tre grandi categorie:

- 1) il Formicaio;
- 2) i Veri Multicanale;
- 3) i Pure Player Innovativi.

FIGURA 1.5 “I cluster strategici principali”



School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFORM, (2004) *l'eCommerce B2c in Italia: una crescita a due velocità*, Osservatorio sul B2c, III rapporto, giugno, Milano

Veri Multicanale; gli operatori (la quasi totalità Imprese Tradizionali) che hanno impostato un modello di business basato specificatamente sull'integrazione tra il canale Web e il canale tradizionale. Gli attori che stanno interpretando al meglio il ruolo di Veri Multicanale, che dimostrano cioè di essere in grado di utilizzare diversi canali di relazione con i clienti, tra cui ovviamente il Web, in modo integrato e selettivo, sono gli operatori

specializzati nella vendita a distanza (via catalogo e telefono, essenzialmente) che hanno affiancato al canale tradizionale il canale Web.

I casi più interessanti sono rintracciabili nel settore alimentare, dell'editoria, delle assicurazioni e recentemente nel settore dei trasporti aerei low cost.

Appartengono a questa categoria anche quei pochi operatori della distribuzione moderna, nei settori grocery, abbigliamento e articoli sportivi, informatica ed elettronica, che hanno affiancato il canale Web ai punti vendita tradizionali, in modo più o meno integrato. Con pochissime eccezioni, però, questi operatori devono ancora trovare la strada per sfruttare al meglio le molteplici sinergie con il canale tradizionale, dalla possibilità di influenzare le decisioni di acquisto offline, all'implementazione di politiche innovative di CRM, all'aumento della reputazione e della notorietà del marchio, fino alla possibilità di conoscere meglio i propri clienti.

Stanno sapientemente lavorando in ottica multicanale anche alcuni grandi produttori, prevalentemente di servizi, che affiancano il Web ai canali tradizionali di interazione con i clienti. Si pensi alle compagnie di trasporto tradizionali (Alitalia.it, Britishairways.com, Trenitalia.it), che hanno avuto in genere vertiginosi tassi di crescita nella vendita on line di biglietti, alle compagnie di telefonia mobile e ad alcuni casi particolari come Ducati.com.

Pure Player Innovativi, quelle imprese, prevalentemente Dot Com ma anche alcune aziende produttrici e commerciali, che hanno saputo interpretare il canale Internet in modo innovativo, cercando di mettere a punto un'offerta in qualche modo originale rispetto ai competitori tradizionali.

In questa categoria ritroviamo le Dot Com leader nei rispettivi comparti e alcuni operatori tradizionali che hanno sviluppato il canale on line come iniziativa indipendente rispetto ai canali tradizionali.

Nel complesso le principali Dot Com sono cresciute ad un tasso più elevato della media dell'eCommerce, avendo sapientemente lavorato per potenziare i fattori distintivi della loro offerta: l'ampiezza della gamma unitamente alla qualità delle informazioni di supporto alla vendita (ad esempio

Lastminute.com ed Edreams.it nel settore del turismo, Venere.it e Itwg.com nel comparto delle prenotazioni di hotel), la qualità ed unicità dei prodotti, il prezzo, con politiche di sconto specifiche coerenti con la struttura di costo della catena del valore e con l'offerta (ad esempio, gli operatori leader nel settore del turismo), il livello di servizio. Una menzione a parte merita eBay.it che è cresciuta di oltre il 150% su base annua grazie alla indubbia innovatività ed unicità del suo modello di business prevalentemente basato sulla interazione diretta tra utenti.

Questa categoria di operatori, nel complesso e soprattutto grazie ai grandi pure players del settore del turismo (expedia, lastminute, venere), ha avuto nel complesso tassi di crescita nel 2005 prossimi al 90%.

Il *Formicaio*, la gran parte dei siti di eCommerce, caratterizzata in media da bassi gradi sia di integrazione multicanale che di innovatività, anche se con una certa varianza.

La stragrande maggioranza di questi siti sta ottenendo risultati scarsissimi: si tratta sia di Dot Com la cui offerta non presenta alcun elemento reale di innovatività, sia di Imprese Tradizionali che non sfruttano i propri asset in una logica multicanale. Rientrano in quest'ultima categoria anche alcune imprese, commerciali e produttive, di notevole rilevanza e dimensioni, che non hanno saputo interpretare in modo efficace la presenza on line.

Fanno eccezione in questo desolante panorama alcuni casi che, grazie ad un forte commitment del management, ad una adeguata offerta commerciale (in termini di gamma prodotti e prezzi) e ad una efficace gestione della tecnologia e della promozione, stanno ottenendo risultati interessanti (non tanto in termini assoluti, trattandosi di volumi di vendita molto piccoli, ma dal punto di vista della soddisfazione dell'imprenditore). Più precisamente possiamo raggruppare questi operatori "performanti" all'interno del Formicaio in tre categorie:

1) Imprese Tradizionali, commerciali e produttive, che, pur operando come Pure Player ed avendo puntato on line su mercati non coperti con i canali tradizionali (ad esempio, mercati esteri), stanno ben sfruttando alcuni asset

in loro possesso (know-how, relazione con i fornitori, conoscenza del business, ecc.);

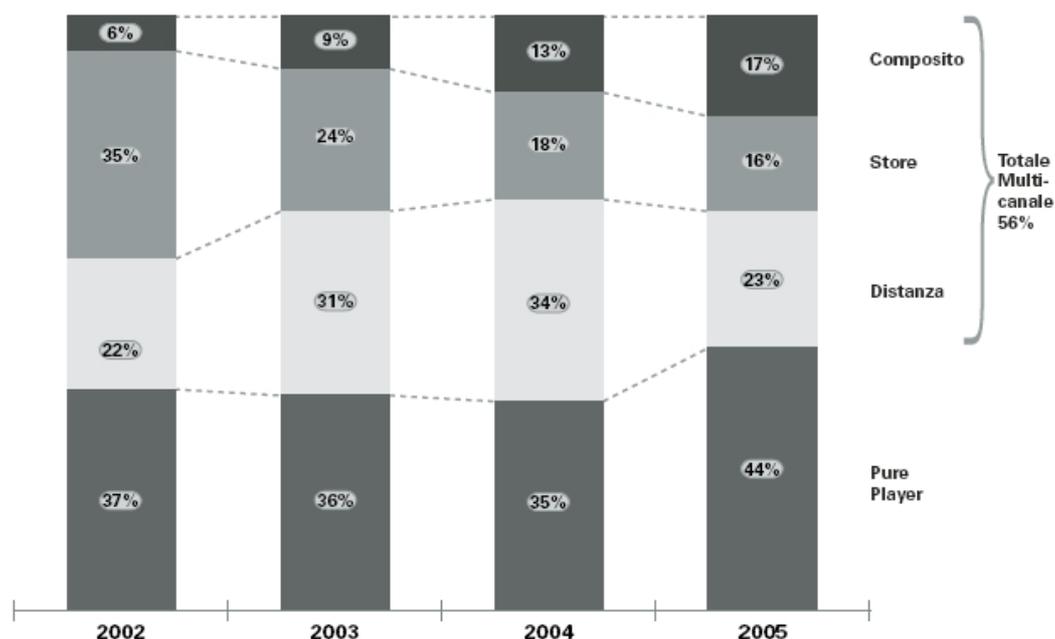
2)Dot Com Pure Player che puntano su alcuni, limitati, elementi di differenziazione rispetto ai canali tradizionali, soprattutto relativi al portafoglio prodotti e al prezzo;

3)Mall che hanno saputo mettere a punto modelli di business interessanti, sia per il portafoglio prodotti aggregato attraverso le imprese selettivamente ospitate, sia per alcuni servizi informativi e di community offerti.

Interessante è notare le prospettive evolutive di queste tre grandi categorie riassunte in tre grafici posizionati nell'appendice: A1, A2 e A3.

È importantissimo, invece, osservare la distribuzione delle vendite tra operatori Multicanale e Pure Player (Figura 1.6): dopo 3 anni di sostanziale stabilità (due terzi del mercato in mano agli operatori multicanale e un terzo alle iniziative nate per operare on line) il 2005 presenta una forte discontinuità. Il peso dei Pure Player sale infatti al 44% grazie in primo luogo ai risultati dei principali operatori, tra cui Expedia, Venere, Lastminute.

FIGURA 1.6 “la distribuzione delle vendite tra operatori multicanale e pure player”



School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFOM (2005) *osservatorio B2c in Italia: crescono servizi e DotCom*

La riduzione del peso delle iniziative che coniugano il canale on line con il canale dei punti di vendita fisici (store) è un trend chiaro ormai da qualche anno e sconta in buona parte la scarsa presenza on line della distribuzione moderna in tutti i settori, con qualche eccezione (telefonia, informatica di consumo, grocery). Per altro, Anche il 2005 non ha portato la tanto attesa ed auspicata discesa in campo della grande distribuzione.

1.1.4. I Fattori critici di successo

La profittabilità e la sostenibilità di una iniziativa on line non dipende evidentemente solo dal modello di business letto sui due assi precedentemente discussi. Si possono identificare moltissimi fattori critici di successo, ma io ne ho selezionati 4 che sembrano essere i più comuni per tutti i settori:

1)*Commitment del vertice aziendale*, inteso come reale determinazione dell'imprenditore e del management ad intraprendere la strada dell'eCommerce. Tale determinazione, se è in genere scontata per un'iniziativa Dot Com, per la quale il destino dell'azienda è fortemente legato al destino del gruppo manageriale e imprenditoriale che l'ha lanciata, è molto meno scontata nel caso di progetti gestiti dalle imprese tradizionali.

Uno dei punti di debolezza più rilevanti riscontrati in diversi progetti di eCommerce facenti capo ad imprese tradizionali, anche di notevole rilevanza e dimensione, che non stanno ottenendo particolari risultati è stato proprio, infatti, lo scarso commitment dato al progetto da parte del vertice aziendale.

2)*Adeguate offerta, in termini di prodotti-prezzi*; sembra una ovvietà ma non lo è nella realtà. L'offerta on line deve poter competere, in termini di portafoglio prodotti e di prezzo, con l'offerta che il cliente trova nei canali tradizionali: non si può pensare di basare un progetto di eCommerce esclusivamente sul fatto che il canale Web è potenzialmente più comodo e veloce rispetto a quello tradizionale. Tutti i casi di maggiore successo

analizzati, al di là dei servizi offerti, delle caratteristiche del sito, della promozione effettuata, ecc., presentano una offerta in termini di portafoglio prodotti e di prezzo che ha un suo valore commerciale per il cliente in assoluto, qualsiasi canale si consideri.

3)*Dominio della tecnologia*, inteso come capacità di utilizzare la tecnologia necessaria per la gestione corrente dell'attività on line, in modo efficace, tempestivo e flessibile. Questo non significa per forza internalizzare completamente la gestione della tecnologia dal momento che si può pensare di raggiungere un sufficiente grado di “dominio della tecnologia” anche attraverso il ricorso ad adeguati fornitori esterni, opportunamente integrati e gestiti.

4)*Oculata gestione della promozione*, della pubblicità e della retention. Creare visibilità al sito per attrarre un numero sufficiente di visitatori è spesso uno dei compiti più difficili che il management di un progetto di eCommerce deve affrontare. Difficile anche perché richiede conoscenze e competenze molto diverse da quelle sviluppate in analoghe attività off line. Tale compito risulta particolarmente critico quando l'impresa non può contare su asset già sviluppati nell'attività tradizionale, quali brand, database di utenti, punti vendita con la stessa insegna, ecc. Il rischio di una errata strategia di promozione e pubblicità è quello di “pagare” il singolo cliente più di quanto valga in termini di margine che può generare con i suoi acquisti.

1.1.5. Imprese Tradizionali e Dot Com

Analizziamo poi la distribuzione delle vendite in funzione della tipologia di impresa (Figura 1.7), distinguendo tra Dot Com e Imprese Tradizionali e queste ultime tra imprese commerciali (di prodotti o servizi), imprese che “producono” servizi e imprese produttrici (di prodotti).

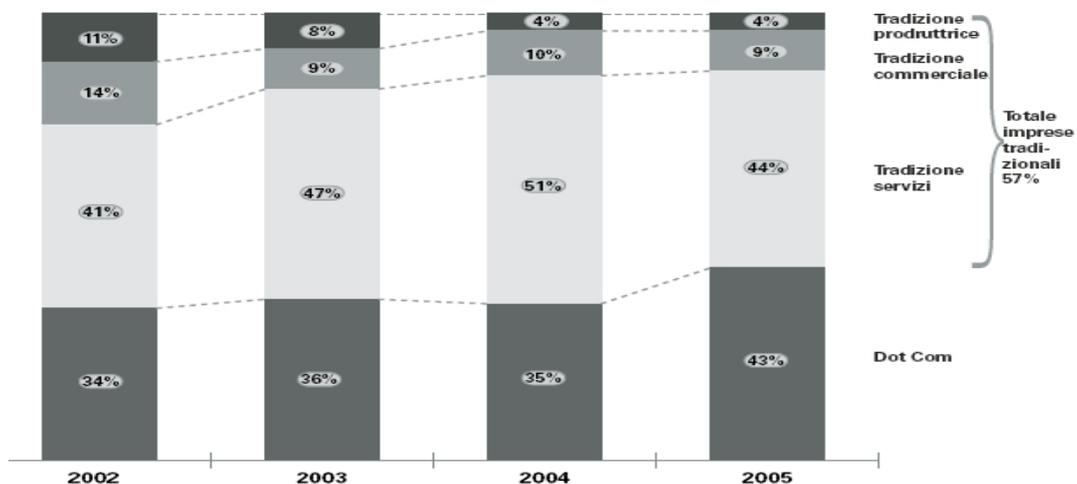
Si evidenzia una forte crescita del peso delle Dot Com a scapito delle Imprese Tradizionali, come effetto delle ottime prestazioni di alcuni dei

principali operatori, come già evidenziato per spiegare il peso crescente dei Pure Player (nei fatti la gran parte delle Dot Com sono Pure Player e viceversa).

Le aziende tradizionali produttrici di servizi (tra cui tutte le società di trasporto aereo e ferroviario, tradizionali e low cost) mostrano un vistoso calo nel 2005 spiegabile in parte con l'effetto VolareWeb ed in parte dalla ridotta crescita delle assicurazioni on line.

Le aziende di prodotto, sia commerciali che produttrici, hanno un peso sostanzialmente stabile, intorno al 13% del mercato eCommerce, a ulteriore testimonianza di un ruolo marginale, conseguenza in parte di un approccio non troppo convinto nei confronti dell'eCommerce ed in parte di una sottovalutazione delle criticità relative alla vendita on line. Tra le principali criticità spesso non adeguatamente affrontate da questi operatori vi sono un utilizzo debole delle potenzialità della tecnologia (ad esempio in termini di usabilità del sito Web), uno scarso sfruttamento delle sinergie con il canale tradizionale, ed una gestione logistica ancora troppo costosa. Risentono meno di quest'ultimo problema gli operatori pure player che, fin dall'origine, o sono riusciti a creare un modello logistico adatto al business on line senza risentire dei vincoli tipici dell'operatore tradizionale, o hanno costruito la loro iniziativa affidandosi ad operatori logistici specializzati (si vedano i virtual reseller nell'informatica e elettronica di consumo).

FIGURA 1.7 "la distribuzione delle vendite tra imprese tradizionali e Dot com"



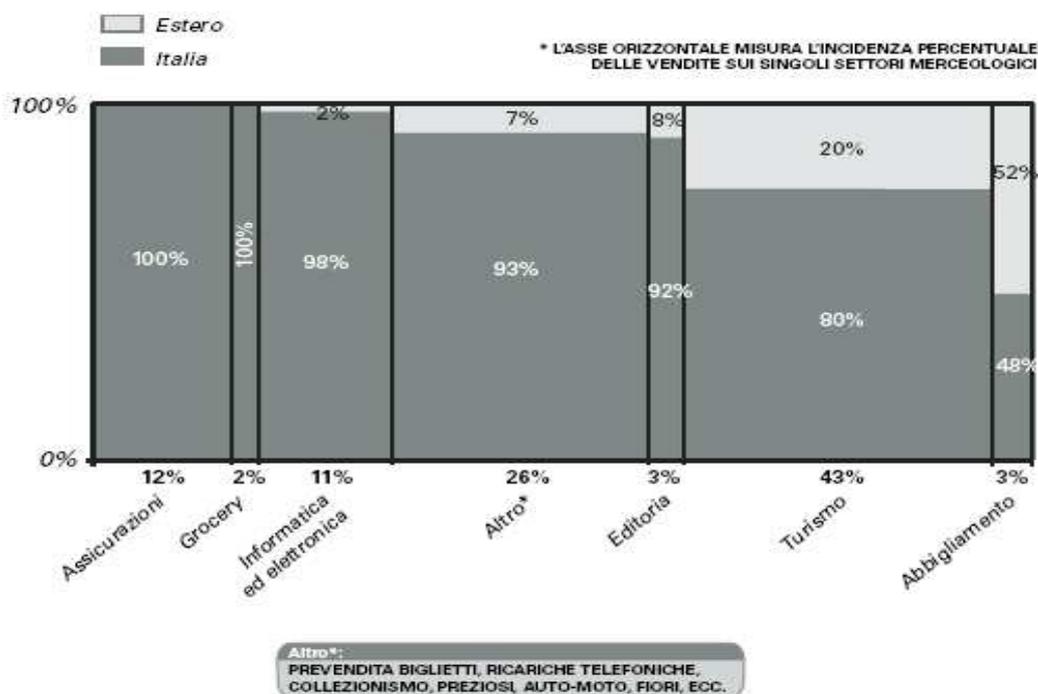
School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFORM (2005) osservatorio B2c in Italia: crescono servizi e DotCom

1.1.6. I mercati di sbocco

L'estero continua ad essere un mercato poco raggiunto dagli operatori di eCommerce italiani, pur con qualche significativa eccezione. L'incidenza delle vendite all'estero si è infatti stabilizzata nel biennio 2004-2005 attorno al 12-13%. Si evidenziano tassi significativi di vendite all'estero solo per l'abbigliamento e per il turismo.

In testa alla classifica delle esportazioni si conferma l'abbigliamento, per il quale l'unicità del prodotto “Made in Italy” spiega il grande successo all'estero di iniziative come Yoox, Kappastore e GlamOnWeb. Nel turismo i portali italiani per la prenotazione di hotel registrano oltre il 70% di ordini provenienti dall'estero. Rimane significativo il peso delle vendite che i grandi player internazionali generano attraverso i loro siti italiani, ad esempio Expedia.it, Lastminute.it, Opodo.it, e le compagnie aeree tradizionali estere.

FIGURA 1.8 “la distribuzione delle vendite sulla base dei mercati di sbocco nei diversi comparti”



School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFORM (2005) *osservatorio B2c in Italia: crescono servizi e DotCom*

Nota: Si noti che queste società vendono attraverso i loro siti italiani esclusivamente a clienti italiani perché i clienti stranieri si rivolgono ai rispettivi siti nazionali (Expedia.co.uk, Lastminute.com, Opodo.de, ecc.)

1.2. Il fattore inibitore più rilevante: la “sicurezza”

Tra i fattori inibitori per lo sviluppo del commercio in Rete, la “sicurezza” è il principale e, quindi, uno degli argomenti più importanti per lo sviluppo dell’e-commerce, sia per gli acquirenti che per i venditori. L’attuale opinione dei consumatori in merito alla sicurezza su Internet è sintetizzata da Strom (1997), che afferma: “la sensazione che le transazioni non siano sicure continua a trattenere molti acquirenti dal fare i primi acquisti in Internet. Anche se la disponibilità dei consumatori a pagare beni e servizi online dovrebbe lentamente migliorare nel corso dei prossimi anni, non è abbastanza per alimentare una rapida crescita dell’e-commerce”.

C’è tuttavia una certa incoerenza negli atteggiamenti dei consumatori verso le transazioni su Internet. Benché siano estremamente restii a effettuare pagamenti con carta di credito su Internet, i consumatori non ci pensano due volte a fornire il loro numero di carta di credito per telefono o addirittura a lasciare che la loro carta di credito venga portata via, fuori dal loro raggio visivo, dal cameriere del ristorante.

In questi casi il numero non viene di certo mantenuto segreto. Internet, al contrario, offre un’ampia scelta di tecniche per rendere sicure le transazioni. Nello sviluppo o nella scelta di un sistema di sicurezza per l’e-commerce è importante che vi siano le seguenti possibilità:

Autenticazione: le parti coinvolte nella transazione sono veramente le persone (o le organizzazioni) che sostengono di essere? Per potersi assicurare della loro identità si usano i certificati digitali;

Privacy e Riservatezza: il consumatore potrebbe desiderare di effettuare anonimamente l’acquisto;

Integrità: controlla che il messaggio inviato sia completo, vale a dire che non sia stato alterato;

Non Ripudiabilità: assicura che il mittente non possa negare di aver inviato il messaggio;

Disponibilità: eventuali minacce alla continuità e al corretto funzionamento del sistema devono essere eliminate.

1.2.1. Le modalità di pagamento

Con il passare del tempo il denaro è diventato sempre più astratto. Il denaro moderno si presenta sotto forma di banconote e monete metalliche, ha un valore chiaramente astratto e funziona come un “certificato di scambio”, vale a dire ha un valore perché può essere convertito presso una banca, oppure può essere scambiato in un negozio con beni e servizi di pari valore.

Il denaro elettronico è il passo successivo in questo processo di astrazione. Il denaro oggi ha addirittura perso la sua dimensione fisica, “il denaro oggi è un’immagine”. Qualunque sia la natura del denaro considerato, i requisiti di un sistema di pagamento sono sempre gli stessi: sicurezza, affidabilità, comodità ed efficienza di scambio.

I sistemi di pagamento hanno requisiti generici e requisiti specifici legati alla sicurezza. I sistemi di pagamento devono:

- ✓ Essere sicuri: garantire privacy, riconoscimento dell’autenticità, integrità e non ripudiabilità;
- ✓ Essere facili da usare, da gestire e da capire per l’acquirente, le banche e per il venditore;
- ✓ Permettere pagamenti in diverse valute;
- ✓ Comportare costi ridotti per l’implementazione della transazione.

I sistemi di pagamento elettronici possono essere suddivisi in due principali categorie:

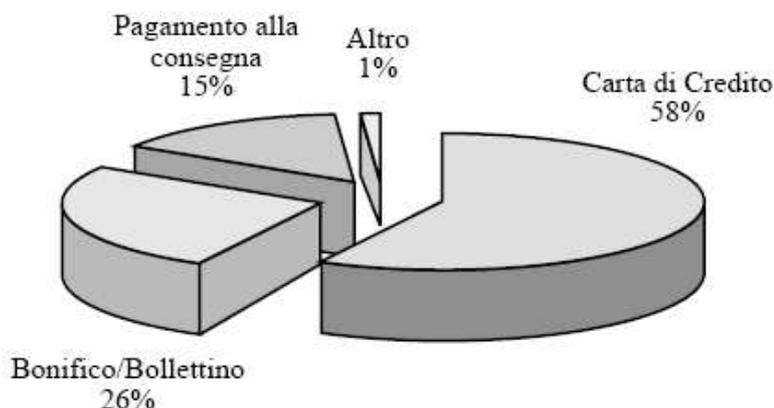
1) *Sistemi senza ricorso al credito o con pagamento anticipato*: molti dei quali, prima di acquistare elettronicamente un articolo, l’acquirente deve già disporre di fondi elettronici che possano essere trasferiti immediatamente al commerciante. Questi fondi si possono presentare sotto diverse forme, tute conosciute come “moneta elettronica”. Solitamente essa si ottiene da vari

emittenti di moneta elettronica utilizzando i tradizionali metodi di pagamento, come le carte di credito o i bonifici bancari.

2) *Sistemi basati sul credito o con pagamento posticipato*: benché di solito il cliente effettui il pagamento direttamente al merchant, indicando sul modulo on line il suo indirizzo e numero di carta di credito, possono presentarsi alcuni casi in cui per il cliente è più conveniente registrare i dati della sua carta di credito presso terzi. In questo modo per il cliente diventa più facile fare acquisti frequenti, e i dati della sua carta di credito non devono essere comunicati ad ogni commerciante.

Un'ultima considerazione riguarda i dati relativi alle modalità di pagamento (Figura 1.9): il 58% degli acquisti sono stati pagati tramite carta di credito (a volte attraverso il ricorso al call center), il 26% tramite bonifico o bollettino, il 15% alla consegna. 13 Questi dati confermano una titubanza ancora presente nel mercato italiano nell'utilizzare la carta di credito online, non ancora sentita come strumento di pagamento sicuro.

FIGURA 1.9 “la distribuzione delle vendite sulla base delle diverse modalità di pagamento”



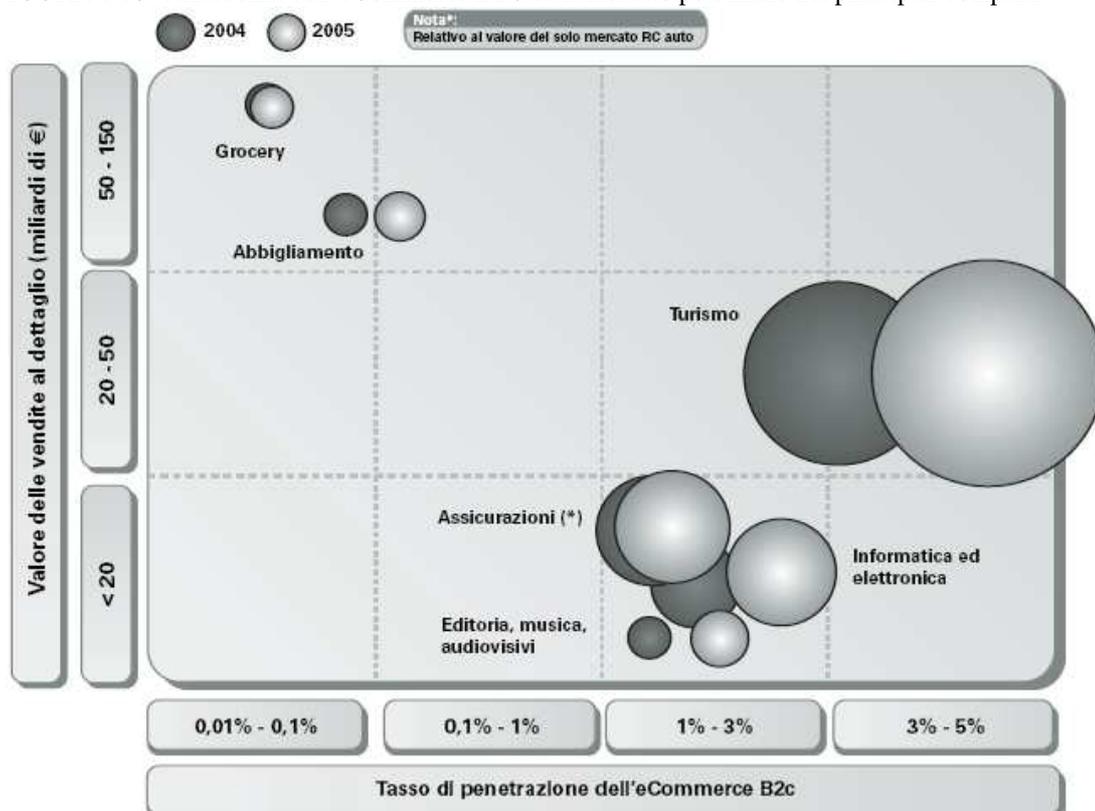
School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFORM (2003) *l'eCommerce B2C in Italia: tra multicanalità ed innovazione nell'offerta*

1.3. Il settore del Turismo

Come è stato largamente sottolineato nei paragrafi precedenti, è ormai noto che il mercato dei viaggi on line è uno dei più vivaci e redditizi del business digitale, in America come in Europa.

La Figura 1.10 mappa i principali comparti sulla base del totale delle vendite al dettaglio nel comparto (misura della dimensione potenziale del mercato) e del tasso di penetrazione dell'eCommerce sul totale delle vendite al dettaglio nel comparto mettendo inoltre in evidenza le dimensioni complessive delle vendite on line (proporzionali all'area del cerchio) negli anni 2004 e 2005.

FIGURA 1.10 "l'incidenza dell'eCommerce B2C ed il mercato potenziale nei principali comparti"



School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFORM (2005) *osservatorio B2c in Italia: crescono servizi e DotCom*

In termini di tasso di penetrazione dell'eCommerce sul totale delle vendite al dettaglio, troviamo ai primi posti il mercato dei viaggi, prossimo al 5% nel 2005. Il turismo, quindi, si conferma essere come il più importante settore

dell'eCommerce italiano, con un peso percentuale in continua crescita fino al 43% del 2005 e transazioni on line stimate per oltre 1200 milioni di euro.

Le dimensioni di tale mercato iniziano ad essere veramente molto interessanti e ciò lo si può notare anche dal fatto che, a partire dal 2005, le tre principali agenzie on line al mondo sono presenti in Italia: alle presenze “storiche” di Lastminute e Expedia, operanti in Italia dal 2000-01, si è aggiunta Opodo, che nel marzo 2005 ha acquisito eViaggi. L'Italia diventa dunque teatro di scontro tra 3 giganti del turismo mondiale: Sabre (che controlla Lastminute), InterActive Corp (tramite la controllata Expedia) e Amadeus (tramite Opodo). *(risultati dell'osservatorio del B2c, Anee)*

All'interno del settore turismo coesistono tre tipologie principali di “prodotti”: i viaggi, la vendita di biglietti per trasporti, principalmente aerei e ferroviari, e le prenotazioni alberghiere.

La vendita di biglietti di trasporto, in prevalenza aerei, ha un peso superiore al 60% sul fatturato complessivo di settore ed è più o meno equamente divisa tra vettori tradizionali e low cost. Ai vettori italiani o con base societaria in Italia si affiancano player che non hanno una presenza societaria in Italia. (Ryanair e Hapag-Lloyd Express).

Il mercato dei voli low cost continua la sua crescita, come dimostrano i volumi di vendite raggiunti dai vettori MyAir e dalla siciliana WindJet. Sfrutta la crescita di questo mercato anche l'iniziativa Volagratis.it, che introduce un modello di business innovativo nel nostro paese: un vero e proprio metamotores di ricerca per voli low cost (sulla scia di iniziative USA quali Kayak.com o Sidestep.com).

Ci aspettiamo dunque nei prossimi anni una crescita nella vendita on line di biglietti di trasporto a tassi sostenuti, anche in virtù della crescente importanza che le stesse compagnie aeree stanno attribuendo al mercato virtuale.

Queste, se in parte rischiano in qualche misura di “cannibalizzare” le vendite effettuate tramite i canali tradizionali, dall'altro consentono di

effettuare promozioni e offerte mirate finalizzate ad ampliare la propria base clienti a tutto vantaggio del “load factor”.

Estremamente significativa anche la crescita di Trenitalia.com che, soprattutto grazie al servizio ticketless, best practice a livello europeo, fa registrare un incremento degli acquisti on line superiore al 130%.

La prenotazione di hotel, grazie a un incremento medio nel biennio 2004-2005 superiore al 70% annuo, è la tipologia di “prodotti turistici” che ha ottenuto i maggiori tassi di crescita, arrivando a pesare circa il 25% del transato complessivo del settore turismo.

L'elevato tasso di crescita dipende in parte dall' ”effetto Expedia” che ha più che triplicato solo nel 2005 il transato derivante dall'intermediazione alberghiera. Il principale player per volume di prenotazioni è Venere.com. Nata per il turismo “incoming”, questa iniziativa sta conoscendo una discreta crescita delle prenotazioni derivanti da clienti italiani, che rappresentano comunque una quota inferiore al 30% del transato totale.

L'analisi dei modelli di business di questi operatori evidenzia interessanti differenze in relazione al modello di pricing adottato. Venere, ad esempio, opera come piattaforma di intermediazione sulla quale la domanda e l'offerta di camere di albergo possono incontrarsi, lasciando la leva prezzo nelle mani degli albergatori. Altri applicano un *modello merchant*, ossia l'hotel stabilisce un prezzo fisso ed il portale applica un mark-up in funzione delle particolari condizioni di domanda-offerta del momento. Altri operatori infine ricorrono a modelli misti.

Il fatturato generato dalla categoria viaggi (generato dalle agenzie on line) è il minore tra quelli dei tre comparti e vale secondo le nostre stime circa il 15% del settore turismo. Il mercato di tale categoria resta saldamente nelle mani delle agenzie Dot Com (lastminute, eDreams, eViaggi-Opodo in testa). Decisamente secondaria la presenza delle agenzie di viaggi tradizionali, mentre sono del tutto assenti i Tour operator per i quali la disintermediazione del canale sembra essere un ostacolo ad oggi insormontabile.

1.4. Considerazioni sulle scelte tecnologiche

La tecnologia è generalmente ritenuta un fattore critico di successo e si preferisce mantenerne un presidio diretto all'interno dell'azienda, infatti nella maggior parte dei casi, l'applicazione di eCommerce è stata sviluppata con risorse interne, ricorrendo eventualmente a competenze esterne per ambiti specialistici.

Le principali motivazioni che determinano la rilevanza della tecnologia sono: il ruolo chiave assunto dall'applicazione di eCommerce nel processo di vendita, l'importanza di acquisire ed analizzare le informazioni relative al comportamento dei clienti, la possibilità di gestire in modo automatico elevati volumi di attività limitando i costi operativi. In particolare è considerato critico il know-how sviluppato sull'applicazione, che permette di attuare in tempi brevi e con costi contenuti le continue evoluzioni richieste, in un contesto di frequente crescita dei costi di manutenzione evolutiva dell'applicazione a livelli superiori rispetto a quelli preventivati.

Per quanto riguarda il livello di soddisfazione, sono considerati elementi distintivi: il ruolo dell'interfaccia utente, l'usabilità dell'applicazione e i tempi di risposta verso l'utente finale. E' elevato però anche il livello di attenzione per l'integrazione del sistema di eCommerce con le attività e i servizi di back-office e con le altre componenti del Sistema Informativo Aziendale.

Possiamo pensare di analizzare le scelte tecnologiche tre direzioni:

- 1) Il budget di sviluppo dell'applicazione di eCommerce, dalla progettazione e sviluppo iniziale della soluzione informatica fino ad arrivare al suo rilascio in produzione;
- 2) La strategia di sviluppo basata su una soluzione ad hoc o sull'utilizzo di una suite (un unico prodotto software ad ampia copertura specializzato nella realizzazione di sistemi di eCommerce);
- 3) La prevalenza di uno sviluppo con risorse interne, con risorse esterne di fornitori terzi o secondo un approccio ibrido (ad esempio utilizzando risorse

esterne con un forte presidio interno della gestione del progetto e di aspetti tecnologici di progettazione e gestione in esercizio del sistema).

Nella rete c'è un diffuso ricorso allo sviluppo di soluzioni ad hoc rispetto all'utilizzo di suite specializzate per l'eCommerce. Le tecnologie di base utilizzate per lo sviluppo di applicazioni ad hoc sono prevalentemente quelle proposte da Microsoft (generalmente ASP e .NET), mentre più limitato è il ricorso alle tecnologie J2EE.

Significativo è il ricorso alle tecnologie Open Source (Linux, Apache, PHP, ecc.). In alcuni casi, le soluzioni sviluppate ad hoc per l'implementazione di una specifica applicazione sono state successivamente oggetto di attività di ingegnerizzazione al fine di essere riproposte sul mercato come pacchetti specializzati per l'eCommerce.

Per quanto riguarda il ricorso a suite, la soluzione di gran lunga più utilizzata è Microsoft Commerce Server, mentre si è rilevato nel caso delle applicazioni più complesse il ricorso a soluzioni quali Broadvision, ATG Dynamo, Intershop e WebSphere. In molti casi, è stata svolta una considerevole attività di personalizzazione delle funzionalità offerte "off-the-shelf" dalla suite, attività che ha spesso limitato le successive fasi di adeguamento alle nuove versioni (release).

Inoltre, le soluzioni tecnologiche sono state implementate mediante risorse interne o in modalità mista, attingendo a risorse esterne solo per attività specifiche, ma mantenendo all'interno dell'azienda un forte presidio.

I costi di sviluppo delle applicazioni di eCommerce si collocano generalmente nella fascia fino a 100.000 euro per le implementazioni meno complesse, nella maggior parte dei casi si collocano fra i 100.000 e i 500.000 euro, mentre le applicazioni più complesse hanno richiesto investimenti fino ad un milione di euro. Sono limitati i casi di superamento di tale soglia, riguardanti in genere le applicazioni specializzate per assicurazioni, *turismo e viaggi*, per le quali si è arrivati a livelli di investimento elevati fino al superamento della decina di milioni di euro.

Interessante è sottolineare come siano pochissime le aziende che non presentano almeno un livello basilare di integrazione con i Sistemi Informativi Aziendali. L' applicazione più frequentemente integrata è quella di gestione del magazzino e, in oltre la metà dei casi, l'integrazione si estende anche ad altre componenti applicative quali le applicazioni gestionali per le vendite e la distribuzione o per l'amministrazione. Piuttosto frequente è anche l'integrazione con applicazioni di Business Intelligence (reportistica e supporto alle decisioni), mentre più rara è l'integrazione di applicativi di CRM (Customer Relationship Management).

La modalità di integrazione perseguita, tranne in pochi casi, consiste nel ricorso a connettori sviluppati ad hoc per lo scambio asincrono di dati fra ambienti applicativi differenti. Solo in pochi casi si è scelto di implementare uno strato middleware in grado di garantire maggior flessibilità nella gestione dell'integrazione dell'applicazione di eCommerce con gli altri Sistemi Informativi Aziendali.

Da ultimo, qualche considerazione sul livello di utilizzo delle applicazioni di eCommerce come leva per supportare modelli di business innovativi.

Nella stragrande maggioranza, le applicazioni di eCommerce si limitano a trasportare on line la normale operatività off line, non sfruttando appieno le opportunità offerte dalle tecnologie ICT. Sarebbe invece possibile fare leva sulla tecnologia secondo due direzioni fondamentali. In primo luogo migliorando il servizio al cliente in termini di reperibilità e ricchezza di informazioni correlate ai prodotti e ai servizi offerti, di gestione della relazione con il cliente anche su canali diversi (punto di vendita fisico, telefonico, web, ecc.), di ampliamento dei servizi accessori offerti (personalizzazione, community, rating, supporto pre e post vendita, ecc.). In secondo luogo, migliorando l'integrazione con le altre applicazioni che compongono il Sistema Informativo, con fonti informative esterne e con i partner di processo (vettori logistici, fornitori, ecc.).

CAPITOLO II

ANALISI STRATEGICA DEL MERCATO DEI VIAGGI ON LINE

Dopo anni di tumultuosa crescita, numerosi fallimenti e diverse fusioni anche nel settore dei viaggi stanno emergendo i cosiddetti “vincitori”. Fino ad oggi si conosce con certezza solo il nome del numero uno al mondo, l'americana Expedia del gruppo InterActive Corp. Per le posizioni d'onore, invece, la lotta è ancora aperta e sul fatto che essa sia particolarmente accesa non vi sono dubbi visto che i viaggi sono di gran lunga il prodotto più venduto su internet. Senza dimenticare, però, che l'esigenza di realizzare grossi volumi di affari determina un business tra i più aggressivi.

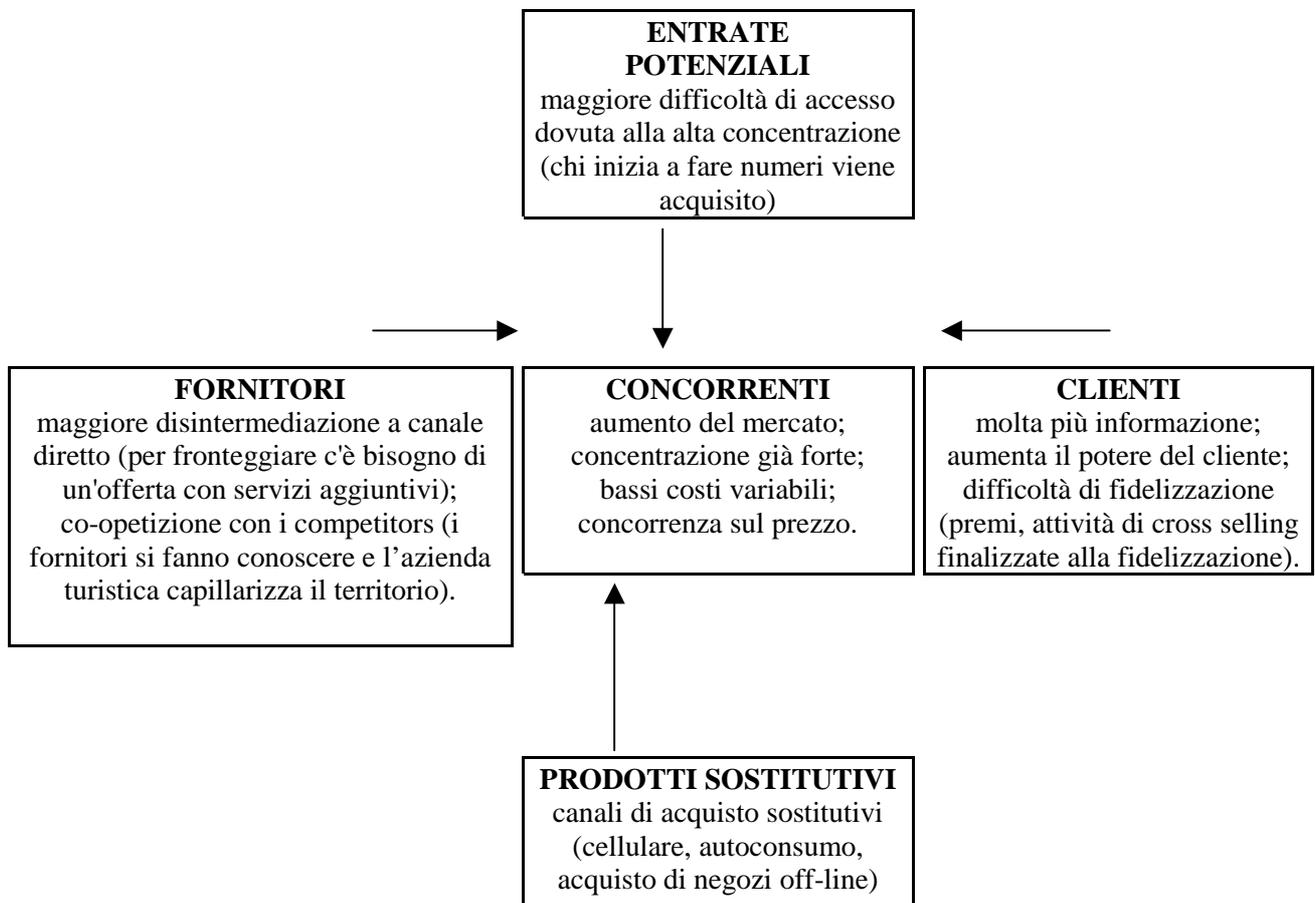
A livello continentale la Scandinavia è il quarto mercato europeo per i viaggi on line, con vendite lorde pari a 884 milioni di euro nel 2004. in pole position resta l'Inghilterra, seguita dalla Germania e dalla Francia.

L'Italia, il mercato che più ci interessa, pur essendo partito in ritardo, sta velocemente recuperando terreno. Nel 2003 le vendite di viaggi su Internet pesavano per il 27% sul totale dell'e-commerce, per passare ad un corposo 40% nel 2004 e nel primo trimestre del 2005 il mercato è cresciuto del 100% sullo stesso periodo dell'anno precedente, circa due volte l'incremento medio registrato negli altri paesi europei. A livello di prodotto infine si nota un progressivo affrancarsi dalla vendita di soli viaggi last minute, che rappresentano comunque ancora il 70% del totale. Nei mercati più sviluppati la quota è già scesa al 50%, sulla spinta degli utenti che si vogliono organizzare una vacanza su Internet in base alle loro esigenze e non all'offerta di pacchetti che non sono ancora stati venduti a pochi giorni dall'inizio della vacanza.

Un forte sviluppo nei prossimi anni non riguarderà comunque solo il nostro paese. Secondo la società di consulenza *PhoCusWright*, a livello mondiale, entro dicembre 2006 un terzo delle prenotazioni totali saranno effettuate via internet. Numeri da capogiro, anche a partire da quest'anno: *PhoCusWright* stima per il 2005 un giro d'affari dei viaggi on line di 65 miliardi di dollari. Un bel balzo rispetto ai 53 miliardi del 2004 e ai 39,4 miliardi dell'esercizio ancora precedente.

2.1. Lo studio delle 5 forze

FIGURA 2.1 “Analisi delle 5 Forze nel mercato dei viaggi on line”



Concorrenti

Come abbiamo già detto il business del travel on line è in forte ampliamento, basti pensare che in Italia detiene il 43% delle vendite di prodotti in rete, ma la cosa più interessante è la concentrazione, è infatti un mercato molto concentrato nonostante sia in grossa crescita, inoltre uno dei fattori più determinanti è il prezzo.

I costi fissi sono i più incisivi per un'attività di questo tipo e usualmente i costi variabili sono pressoché inesistenti. Infatti, è proprio su questo che puntano le compagnie come Lastminute e Ryanair, spalmare il costo fisso dell'aereo sul più alto numero di utilizzatori attraverso promozioni e politiche di prezzo.

La differenziazione può essere molto elevata, soprattutto se le Dot Com specializzate in viaggi tengono in considerazione la tendenza al *turismo culturale*, quindi prenotazioni di biglietti verso i luoghi interessati da particolari eventi, e che nei prossimi anni sarà sicuramente un fattore critico per le aziende che operano in questo settore.

Una nota particolare va fatta sulla concorrenza on e off line, riassunta nella figura 2.2 dalla matrice relativa:

FIGURA 2.2 “matrice della concorrenza on e off line nel mercato dei viaggi”

Ambito di Azione del Mercato	On Line	Dot Com Specializzate (Expedia, Rayanair, Lastminute)	Siti di viaggi di nicchia Siti solo per prenotazioni Hotels (Venere) Siti solo per prenotazioni Voli
	Off Line	Agenzie di Viaggi	Compagnie Aeree Singoli Hotels
		Diretta	Indiretta
Tipologia di Concorrenza			

Il mercato del viaggi è sicuramente commercializzato in tutti i canali, ma l'avvento della rete e gli enormi vantaggi di gestione e di personalizzazione che permette hanno fatto del canale on line il più redditizio e il più scelto dai consumatori mondiali. Le cosiddette imprese tradizionali hanno faticato e tuttora faticano a perseguire politiche di disintermediazione e passare ad una multicanalità, quindi i pure players (le aziende come Lastminute che sono nate in internet) si stanno accaparrando la grossa parte della clientele.

Tutte e quattro le agenzie che ho studiato, innanzitutto, sono pure players e come si vede dalla matrice si preoccupano principalmente delle agenzie di viaggio nel mercato off-line, che offrono una ampia gamma di servizi a livello mondiale.

Fornitori

Il mercato dei viaggi on line è un mercato che si presta molto alle attività di disintermediazione a canale diretto ossia i singoli hotels e compagnie aeree servite dall'operatore della rete vendono anche singolarmente i loro servizi diventando quindi a tutti gli effetti concorrenti, anche se indiretti.

Il modo migliore per fronteggiare questa tendenza è differenziare il proprio servizio arricchendolo con dei plus e, perché no, con dei vantaggi di prezzo che fanno scegliere al cliente la Dot Com piuttosto che la agenzia direttamente.

C'è da dire inoltre che le singole agenzie sfruttano in forme di co-opetizione (forme di accordo tra concorrenti) il vantaggio di utilizzare il bacino di utenza della Dot Com per farsi conoscere e, d'altro canto, la Dot Com sfrutta a sua volta le agenzie locali per avere dei collegamenti più capillari avendo, per esempio, a disposizione anche vendite di biglietti per mostre riuscendo a capitalizzare al meglio il turismo culturale.

Clienti

Internet abbatte i costi di ricerca delle informazioni e di numero di informazioni per cui il potere contrattuale del cliente viene estremizzato e ciò è particolarmente importante nel settore di cui sto parlando in quanto la limpidezza nella spiegazione delle offerte è una cosa essenziale per sfruttare i vantaggi competitivi. Sarebbe utile in questo senso avere nel sito un forum in cui i clienti possono inserire il loro grado di soddisfazione del viaggio fatto e le loro considerazioni, cosa fatta da pochi operatori tra cui Venere e Expedia.

C'è quindi un altissimo interesse alla diffusione dell'informazione (altro fattore critico per il futuro) controllato però, nel senso che l'eccesso di informazioni potrebbero portare a complessità per il cliente e nella gestione delle stesse da parte dell'impresa.

Infine, una conseguenza della grande diffusione dell'informazione è sicuramente la difficoltà di fidelizzare il cliente, in quanto egli ricercherà sempre il prezzo in mancanza di servizi e promozioni accessorie.

Una politica interessante per limitare questa problematica potrebbe essere dei giochi con premi a estrazione per chi viaggia con loro, ciò fidelizza i clienti e li sensibilizza al loro brand come sinonimo di sicurezza e affidabilità.

Entrate Potenziali

Nel mercato del travel on line c'è una forte concentrazione di operatori e ci sono dei problemi per i nuovi entranti per quanto riguarda il raggiungimento della massa critica e tenendo conto anche del fatto che appena un operatore ha un certo successo e non riesce a proteggersi dai "grandi colossi" viene subito acquisito (vedi Lastminute che prima ha fatto 14 acquisizioni per penetrare il mercato e poi è stata acquisita da Sabre, un colosso dei viaggi on line nel mondo).

Importante è quindi fare degli investimenti intelligenti anche per quanto riguarda la sensibilizzazione al marchio perché, vista la grossa concentrazione, il brand è un fattore di differenziazione.

Prodotti Sostitutivi

Più che di prodotti sostitutivi si può parlare di canali di acquisto sostitutivi.

Primo tra tutti è l'autoconsumo, anche questo conseguenza dell'aumento dell'informazione, in quanto esistono molti clienti che tendono a selezionare da soli le alternative saltando il ruolo di intermediario delle Dot Com e andando sui siti dei singoli operatori.

Una novità molto interessante è la possibilità di vedere ed acquistare il volo tramite il telefonino: finalmente un servizio mobile permette l'acquisto e non si limita a mostrare offerte da sfruttare con metodi di comunicazione tradizionali.

Lastminute, per esempio, ha stretto accordi con Vodafone per vendere i suoi servizi direttamente dai cellulari di nuova generazione. Su Vodafone Live sarà possibile sfogliare le offerte voli last minute, verificare la disponibilità in tempo reale e, soprattutto, prenotare le partenze. All'inizio il servizio sarà operativo soltanto nel Regno Unito ma le due società hanno intenzione di estenderlo in tutti i paesi in cui Vodafone è operativa: Francia, Germania, Italia, Svezia, Spagna, Olanda, Belgio, Australia, Nuova Zelanda, Sud Africa e Giappone.

2.2. I Fattori Critici di Successo del Mercato

Dall'analisi competitiva sono riuscito ad identificare quelli che per me sono i probabili fattori critici di successo per il futuro:

1)il PREZZO; sicuramente la rete (e la diffusione dell'informazione) enfatizza il ruolo del "prezzo" quale uno dei più significativi cardini di scelta del consumatore.

Ryanair è sicuramente un esempio in questo senso, in quanto è un'azienda leader nei viaggi a basso costo e basa il suo business quasi esclusivamente sul fattore "prezzo", al contrario di operatori quali Expedia e Venere, per cui sicuramente il prezzo è un fattore determinante, ma non l'unico, anzi. Chiaramente, Lastminute, per sua natura, conosce al meglio le strategie che si basano sul vantaggio di costo e opera delle politiche di prezzo che riescono a soddisfare le esigenze del consumatore al meglio in questo senso, ma la sua evoluzione lo ha portato ad incrementare in maniera più che soddisfacente i suoi servizi potendo puntare sulla differenziazione;

2)la DIFFUSIONE dell'INFORMAZIONE stessa, in quanto con l'aiuto di comunità virtuali e di agenti intelligenti nel business del travel on line si riesce a fidelizzare il cliente e a far scegliere di acquistare nella propria agenzia piuttosto che da un altro o dal gestore direttamente; inoltre il rafforzamento di questi servizi sarà importante per capire le tendenze della gente in fatto di viaggi o di servizi mancanti per innovare e aggiornare

continuamente la propria gamma di offerte. Di conseguenza, una cosa molto utile all'interno di un sito di e-travel potrebbe essere un forum oppure una vera e propria comunità virtuale, cosa però ancora poco utilizzata da tutti i siti leader che ho studiato e non solo.

È importante sottolineare come Expedia (e anche altri grandi operatori come opodo) e Venere hanno dei form di richiesta informazioni ai clienti che hanno usufruito dei servizi offerti, le cui risposte sono a disposizione di tutti i visitatori e che vanno a formare, insieme a considerazioni di esperti, i giudizi sui singoli alberghi o servizi interni al sito; ciò potrebbe essere visto come un approccio futuro ad una community. Inoltre, Lastminute, nel suo sito principale, quello britannico, ha anch'esso una sorta di form di richiesta informazioni ai clienti, ma è un vero peccato sia solo in una piattaforma su 14.

3)la LOCALIZZAZIONE sul TERRITORIO; secondo come si stanno muovendo i maggiori competitors sarà molto importante in futuro avere un sito principale in cui ci sono tutti i collegamenti per i siti locali coordinati da una direzione locale. Tale situazione agevolerebbe di molto una tendenza molto importante per differenziarsi offrendo un servizio migliore: il *"turismo culturale"*. Attraverso dei collegamenti capillari sul territorio e quindi riuscendo sempre ad essere aggiornati sugli eventi ed in contatto con le istituzioni locali si riesce ad offrire un servizio più preciso. Chiaramente tutto ciò avverrebbe in un'ottica di limpidezza tra i vari siti locali che si scambiano le informazioni e operano come una comunità. Lastminute opera capillarmente sui principali mercati europei e mondiali con siti locali e allacciando specifici collegamenti con migliaia di partners (UK, Francia, Italia, Germania, Spagna, Benelux, Svezia, Australia, Giappone).

Da notare che Lastminute e Venere, al contrario di Expedia, hanno delle agenzie off line che appoggiano ed integrano, anche se solo in alcune zone, l'operatività del sito internet sfruttano abbastanza bene l'integrazione di canale.

4)Le OFFERTE ACCESSORIE per migliorare il servizio e l’ampliamento della gamma (voli, hotels, pacchetti viaggi, crociere, ...); la tendenza del mercato è arrivare ad operare su scala globale con offerte specifiche per ogni esigenza e con una grande ampiezza di gamma; tutte cose che Lastminute sta perseguendo arricchite da una serie di vantaggi, in termini di pre-vendita di tickets, legati alla presenza nel luogo di destinazione di eventi particolari o, addirittura, di vendite di “Lastminute gift”, ossia dei regali dell’ultimo minuto che si possono acquistare all’interno del sito.

Quest’ultima attività sarà tutta da verificare, ma il motto di Lastminute sta nel nome, ossia vogliono aiutare il cliente in tutto ciò che riguarda l’ultimo minuto.

2.3. Matrice delle strategie e sinergie al suo interno

Con la matrice di strategia (fig. 2.3) ho cercato di trovare una suddivisione tra le varie offerte dei siti che offrono servizi di booking on-line, ossia specializzati nelle prenotazioni di alberghi, voli e pacchetti vacanze.

FIGURA 2.3 “matrice delle strategie nel mercato dei viaggi on line”

AREA GEOGRAFICA DI RIFERIMENTO	GLOBALI	Booking.com II Venere.com It.hotels.com Octopustravel.com	Ryanair.com II Ryanairhotels.com	Edreams.it III Expedia.it Orbitz.com Lastminute.com Travelocity.com Eviaggi.it Roomplace.com
	LOCALI	Viaggixsingle.it VI adriatica.net Vacationsindia.com		Le viaggiatrici.it IV
		NICCHIA	ALLARGATO (famiglia di siti)	ALLARGATO (unico sito)
		GAMMA di OFFERTA (Hotel, Voli, Pacchetti viaggio)		

La selezione dei siti che sono rappresentati all'interno della matrice è stata fatta sulla base di autorevoli fonti tra cui articoli del sole24ore, i risultati dell'osservatorio permanente sull'e-commerce del Politecnico di Milano e la School of Management in collaborazione con l'ANEE (Associazione Nazionale).

Si potrebbero usare molteplici variabili per provare a suddividere il mondo del travel on line, ma la scelta dell' "area geografica" e del "portafoglio" è stata fatta perché esse riescono a "segmentare" il mercato in 6 macro aree che poi vedremo avere dei forti punti di contatto soprattutto in termini di successive considerazioni sulle evoluzioni delle strategie.

Le 2 variabili sono, quindi:

L'*area geografica* in cui si possono fare le prenotazioni di alberghi o voli, che può essere "globale", ossia prenotare da e per tutto il mondo, o "locale", ossia preselezione di destinazioni limitate;

Il *portafoglio*; la gamma di servizi offerti dal sito (prenotazione volo, albergo, albergo + volo, pacchetto), che può essere di "nicchia" (solo prenotazioni di volo o solo alberghi) oppure "allargato" (un'offerta completa).

I 6 quadranti sono caratterizzati e collegati da sinergie e da una forte competitività tra di loro e al loro interno.

Nei primi tre quadranti è *concentrato* il grosso del fatturato del business dei travel on line (specialmente nel secondo e nel terzo) in quanto i leader di mercato di questo settore sono proprio in questi segmenti caratterizzati da un servizio parziale o totale e comunque con un'offerta globale (Europa o addirittura tutto il mondo). Nei 3 quadranti che lavorano solo con aree locali invece troviamo i competitors che si occupano dei viaggi di nicchia nel vero senso del termine con offerte specifiche per singole e particolari tipologie di consumatori o di destinazioni offrendo servizi parziali, totali o soltanto pacchetti viaggi ad hoc.

Nel grafico si può notare che il terzo ed il secondo quadrante sono divisi con una linea tratteggiata perché tra le due tipologie di aziende c'è una

differenza di forma nell'offrire i medesimi servizi ma, di fatto, rappresentano una divisione interna al segmento con un'offerta completa su scala globale e quindi gli operatori all'interno di questi settori sono di fatto dei concorrenti diretti.

Nel quadrante dove è collocata, per esempio, Lastminute, si trovano le cosiddette Dot Com specializzate che operano in campo globale offrendo un servizio completo con prenotazione di hotel e volo e, inoltre, che perseguono la strategia di operare su un unico sito internet.

La strategia alternativa, visibile nel quadrante dove si trova Ryanair, è quella appunto di creare dei siti gemelli che si occupano dei vari sotto segmenti: uno per prenotare voli e uno per prenotare hotels.

La differenza sta all'interno del macro-quadrante 2 e 3, in quanto saranno le politiche di Customer Relationship Management e le strategie per arrivare a sfruttare al meglio la personalizzazione di massa (e quindi anche il "turismo culturale") a decidere quale sarà il vincitore, nonostante la domanda che vanno a soddisfare sia la stessa.

Il quarto ed il quinto quadrante sono caratterizzati da un'offerta completa ma da un'area di riferimento geografica ridotta e sono molto pochi i siti che decidono di operare in questo business e spesso, per altro, è solo un passaggio che li porta nel lungo periodo ad avvicinarsi al segmento più concentrato.

Vanno tuttavia sottolineati il primo ed il sesto quadrante, nel primo troviamo quegli operatori che vendono o solo voli o solo prenotazioni di hotels e che ipoteticamente, in futuro, si amplieranno offrendo una gamma completa; questo è il segmento con il più alto tasso di crescita nel 2004/2005 (*Venere.com* è il più quotato operatore). Inizialmente, per esempio, Lastminute faceva parte di questo quadrante offrendo solo voli ma poi, al contrario di raynair che ha creato un sito gemello (*rayanairhotels.com*), ha sviluppato il suo sito espandendo la sua offerta con ottimi risultati.

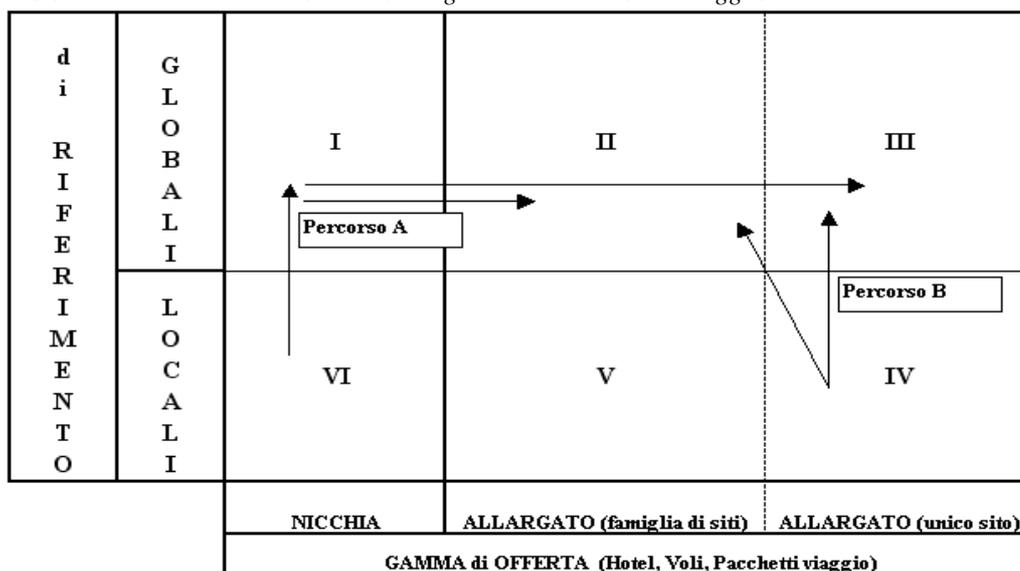
È importante per far notare che a fianco alle grandi agenzie di viaggi on-line che offrono soggiorni più o meno personalizzati si va sviluppando una

nuova tendenza del turismo: oggi le vacanze vengono sempre più legate ad una motivazione, a uno scopo, quindi per allargare l'offerta è necessario "tagliare e cucire" su misura l'offerta creando pacchetti innovativi e creativi, destinati a "turisti di nicchia", quelli cioè che le valige le fanno non tanto per concedersi vacanze classiche, quanto piuttosto per inseguire un sogno o una passione ed è proprio qui che entrano in gioco le piccole agenzie specializzate che offrono viaggi di questo tipo. Con questo non si vuole dire che le grandi Dot Com debbano temere questi "artigiani" ma che probabilmente in futuro saranno proprio quest'ultimi gli unici a sopravvivere, affiancando i grandi operatori, pur operando su un campo ristretto anzi, di nicchia. Inoltre, potrebbe essere utile per Lastminute, Expedia e gli altri operatori studiare l'alto grado di interazione che c'è usualmente in questi siti e, soprattutto, l'enfasi che viene data alla natura dei viaggi, che è alla base del coinvolgimento del "viaggiatore".

2.3.1. Dinamiche evolutive

La matrice di figura 2.4 qui di seguito sottolinea le principali tendenze evolutive dei siti che fanno parte del mercato dei viaggi on line:

FIGURA 2.4 "dinamiche evolutive strategiche nel mercato dei viaggi on line"



Si vede chiaramente che i siti che si trovano in tutti i quadranti tendono a spingere i loro servizi verso il settore due o tre e quindi c'è una fortissima sinergia nella matrice.

Ipoteticamente, ci sono vari percorsi evolutivi che i vari competitors percorrono per raggiungere l'offerta completa su scala globale, per esempio, come è schematizzato nella matrice dal percorso A, Lastminute è partito inizialmente operando solo in Inghilterra e offrendo solamente voli lastminute a basso costo (quadrante 6) e piano piano si è, dapprima, allargato per operare su scala globale (quadrante 1) ed, infine, ha ampliato la sua offerta con la possibilità di prenotare anche hotels e viaggi completi su un unico sito (quadrante 3). Questo stesso percorso è stato fatto da un altro colosso, Ryanair, con l'unica differenza che quest'ultimo offre l'intera gamma su due siti gemelli (quadrante 2).

Un altro esempio in linea con questa sinergia evolutiva è Expedia, che nasce come sito per la prenotazione di alberghi, per poi ampliare la propria offerta includendo il servizio di dynamic packaging e, dal luglio del 2004, la possibilità di prenotare voli e auto.

Interessante è sottolineare come, per ora, Venere si appoggi a dei siti partner, in primis *edreams* (colosso europeo nel mercato del travel on line), per coprire le prenotazioni di voli e auto. Ciò potrebbe ipoteticamente far pensare ad un futuro ampliamento della propria offerta direttamente, proprio come ha fatto Expedia.

Quindi, va sottolineata la tendenza dei siti che offrono solo prenotazioni di voli (o solo hotels) a spostarsi più o meno velocemente verso un'offerta più completa in campo globale attraverso due differenti approcci come anticipato: costruendo un sito gemello oppure integrando il sito esistente con le offerte mancanti.

Usualmente, come si è visto, spesso i siti iniziano con una copertura locale, per poi allargare l'area geografica di riferimento ed, infine, ampliare la gamma di prodotti e servizi rivolti al consumatore.

Tuttavia, è da sottolineare che coloro che creano un sito fortemente di nicchia, per esempio specializzato sui viaggi per single, per viaggi di avventura o per una qualsiasi tipologia specifica di consumatore, come detto in precedenza, probabilmente non sposteranno il loro business in un'altra area, ma piuttosto cercheranno di differenziarsi per i servizi che possono offrire basandosi sul loro know how. D'altronde, internet, rimane e rimarrà sempre il principale mercato per coloro che cercano cose particolari difficilmente reperibili nel mercato normale.

È facilmente intuibile, invece, che coloro che operano su scala locale con un'offerta completa (quadrante 4) si affretteranno a spostarsi sul terzo o secondo quadrante a seconda della loro conformazione, vista la bassissima concentrazione nel loro settore, ed è plausibile questo settore sia di passaggio o meglio di partenza. Ciò è schematizzato nella matrice 2.4 dal percorso B.

CAPITOLO III

STUDIO DELLE “3C”

ATTRAVERSO I PORTALI DI:

LASTMINUTE, RYANAIR, VENERE, EXPEDIA

In internet il marketing mix è essenzialmente arricchito e allargato dalla visione tradizionale delle 4P (Product, Place, Price e Promotion), in quanto bisogna tenere conto di molti fattori e sfaccettature che dipendono in particolare dal contesto della rete; quindi si può ridefinire il marketing mix con le “3C” ossia:

Content (contenuto del sito nella sua struttura e nella ricchezza di informazioni);

Commerce (che racchiude in sé le “vecchie” e basilari 4P e tutte le relative politiche);

Community (tutto ciò che nel sito riguarda le interazioni con il cliente; politiche di R.M.).

Tramite uno studio prettamente qualitativo ho analizzato i portali dei 4 competitors presentati in precedenza notando un aspetto interessantissimo: apparentemente il modo di offrire e proporre prodotti turismo da parte di diversi competitors, attraverso un sito internet, è pressoché lo stesso, ossia la *tecnologia standardizza*.

Tutto ciò è da intendere principalmente in senso lato, perché, come approfondirò in seguito, emergerà una standardizzazione dal punto di vista tecnologico e, quindi, visibilmente nell’offrire i prodotti nel sito, ma le strategie che stanno sotto a determinate scelte dei singoli competitors sono fortemente diverse e, di conseguenza, ci sono anche molti fattori di differenziazione che vengono utilizzati più o meno bene e dipendentemente alle strategie aziendali.

Nei prossimi tre paragrafi andrò a riassumere lo studio, fatto sui portali dei quattro competitors introdotti precedentemente, delle tre componenti del “nuovo” marketing mix: content, commerce e community, con la finalità di far notare come, in generale, la tecnologia di internet standardizzi il modo di proporre e offrire i propri prodotti, ma anche come le aziende di questo settore si differenziano tra di loro tramite un’offerta diversa e dei servizi aggiuntivi, sfruttando molto poco le potenzialità che la rete gli potrebbe

dare, in primis un maggior grado di interazione col cliente e una nuova frontiera del marketing: la contestualizzazione.

3.1. Presentazione dei quattro competitors analizzati

Nelle prossime pagine andrò a riassumere lo studio, prettamente qualitativo, che ho svolto con la finalità di comprendere le strategie dei principali operatori del panorama dei viaggi in rete, in particolare, attraverso l'analisi dei loro siti internet.

Ho analizzato il portale di Ryanair, Venere, Expedia ed in particolare quello di Lastminute. La scelta è ricaduta su questi operatori non a caso, ma perché sono tutti leader nei loro segmenti di mercato e, anche se apparentemente la tecnologia di internet standardizza (questione che approfondirò nei prossimi paragrafi), operano tutti scelte strategiche diverse.

È tuttavia da sottolineare perché ho tralasciato lo studio di colossi come eDreams e Opodo: questi operatori operano in maniera del tutto simile a Expedia e, anche se meno, a Lastminute; quindi ho ritenuto superfluo fare delle analisi qualitative che avrebbe dato i medesimi risultati.

3.1.1. Lastminute

Lastminute è il principale competitor per quanto riguarda i viaggi dell'ultimo minuto, pur offrendo una gamma completa sul panorama delle offerte travel.

Fondato nell'ottobre del 1998 nel Regno Unito da Brent Hobermann e Martha Lane Fox, Lastminute.com nasce con l'obiettivo di fornire soluzioni e idee realizzabili anche "all'ultimo minuto". Il sito offre ai propri utenti l'opportunità di acquistare biglietti aerei, camere d'hotel, pacchetti vacanza, regali, biglietti per spettacoli, eventi e attività sportive e altro ancora, il tutto con minimo preavviso.

Dopo aver portato a termine 14 acquisizioni di società operanti nell'industria turistica e dell'intrattenimento, nel corso del 2005 Lastminute.com è stata acquistata dal gruppo Sabre, già proprietario del marchio Travelocity.

Facendo leva sulle capacità e sulla tecnologia già a disposizione, Lastminute.com ha sviluppato un preciso modello di business grazie al quale all'ingresso in nuovi paesi la società stabilisce con i propri fornitori rapporti multinazionali dai quali tutti i siti localizzati possono trarre vantaggio.

Ciascun sito locale beneficia poi di una medesima infrastruttura tecnologica e di approvvigionamento, dello sviluppo di nuovi prodotti e di iniziative marketing condotte internazionalmente.

Così, per esempio, il sito italiano può contare su una rete internazionale di fornitori che garantisce al cliente la fruizione di un'ampia gamma di prodotti e servizi.

L'iniziativa viene promossa esclusivamente on line, attraverso un intenso programma di affiliazione, ricerca sulle key words e banner sui principali motori di ricerca. Tutte le promozioni sono sottoposte a un puntuale monitoraggio degli investimenti: Lastminute utilizza l'indicatore ROMI (Return On Marketing Investment). Ogni canale di marketing per continuare a essere utilizzato deve raggiungere un ROMI minimo.

L'obiettivo strategico è quello di diventare il punto di riferimento per gli acquisti on line dell'ultimo minuto e non solo. In tal senso l'azienda ha intrapreso un'intensa attività di espansione lungo tre direttive:

1)Geografica, allo scopo di contrattare offerte esclusive su base locale e dare vita a realtà localizzate del sito sia in Europa sia nel resto del mondo;

2)Merceologica, puntando a sviluppare una presenza in nuove aree e specializzandosi nell'offerta di prodotti e servizi esclusivi, non disponibili altrove. Ad oggi oltre il 50% delle transazioni riguarda già prodotti non turistici (intrattenimento, regali, servizi..);

3)Tecnologica, per offrire la praticità dell'acquisto virtuale su una molteplicità di piattaforme: da internet alla TV interattiva, dal WAP ai

computer palmari, fino all'innovativo sistema di commercio telefonico basato sul riconoscimento vocale.

3.1.2. Ryanair

Ryanair è il maggiore vettore low cost europeo, con 266 rotte e oltre 35 milioni di passeggeri trasportati nel 2005, e ora si sta specializzando anche in alberghi low cost tramite il suo sito gemello Ryanairhotels.

La compagnia nasce nel 1985 quando la famiglia Ryan costituisce la società con un capitale di 1 milione di sterline e uno staff di 25 dipendenti. Nel 1990, dopo 3 anni di forti perdite, la compagnia affronta un'importante ristrutturazione e diventa la prima low cost operante in Europa.

Ryanair Holdings è oggi la maggiore compagnia aerea europea a tariffe ridotte su brevi tratte intraeuropee, con 76 tratte verso 13 paesi in tutta Europa; nata nel 1985 la compagnia inizia ad operare attivando il collegamento tra sud-est Irlanda e lo scalo londinese Gatwick, per poi estendersi verso l'Europa continentale grazie anche alla completa deregulation operata dalla UE nel settore del trasporto aereo. Dal 1997 viene quotata alla borsa di Dublino e di New York (Nasdaq), dando la possibilità ai suoi dipendenti di diventare azionisti della compagnia, e dal 1999 è presente anche sul listino della borsa di Londra.

Ryanair ha chiuso l'anno fiscale nel marzo 2005 con un fatturato di 1,34 miliardi di euro; il primo trimestre (giugno 2005) si è chiuso con 405 milioni di euro di ricavi, in crescita del 35% sull'anno precedente.

Il mercato italiano è oggi il mercato più importante in termini di numero di passeggeri dopo il Regno Unito, con 10 milioni di passeggeri da e per l'Italia trasportati quest'anno.

Oggi Ryanair opera su 71 rotte dall'Italia verso i Paesi EU con collegamenti con 15 aeroporti italiani. Dal 28 aprile Ryanair è entrata anche nel *mercato domestico*, con tratte nazionali da aeroporti quali Roma, Brescia, Treviso e Alghero.

L'Italia contribuisce per il 14% circa al fatturato europeo; importante sottolineare che il numero di passeggeri italiani trasportati cresce a un tasso superiore rispetto alla media europea. Il fatturato on line generato in Italia nel corso del 2004 è prossimo ai 200 milioni euro, dato che pone Ryanair al primo posto nelle vendite on line tra tutte le compagnie aeree che operano in Italia.

La comunicazione della compagnia si avvale di tre diversi canali. Uno è costituito dalle pubbliche relazioni (conferenze stampa, interviste, contatti con i giornalisti); un altro è la pubblicità, che utilizza come principale strumento di marketing i quotidiani nazionali (da soli costituiscono l'85% del budget promozionale) e le newsletter che contano 200.000 iscritti solo in Italia. Terzo canale sono le promozioni, effettuate mediante offerte mirate ai lettori di specifiche testate.

Questo portale specializzato, come già anticipato, fa del prezzo la variabile principale per differenziarsi offrendo comunque dei servizi efficaci e molto buoni in termini di soddisfazione del cliente e sicurezza garantita.

3.1.3. Venere

Venere è ormai da anni uno dei maggiori portali per la prenotazione di hotel on line. Il portale è gestito da Venere Net Spa, un'azienda italiana con sede a Roma di proprietà dei 4 soci fondatori e del fondo di venture capital Kiwi, che ha creduto ed investito nel progetto tra il 2000 ed il 2001, il sito offre una piattaforma sulla quale la domanda e l'offerta di camere d'albergo possono incontrarsi in modo semplice e veloce.

Venere quindi opera da intermediario puro, lasciando la leva prezzo nelle mani degli albergatori. Il fatturato 2004, derivante dalle commissioni sul venduto, è stato pari a 12 milioni di euro grazie ad un transato di 104 milioni e ad oltre un milione di "room nights". Vendute (notti prenotate per cliente).

I servizi di prenotazione alberghiera on line nascono nel 1995; da allora hanno utilizzato il portale milioni di turisti provenienti da più di 200 paesi del mondo.

Tra i servizi innovativi da poco introdotti da Venere ci sono gli “sconti virali”: il sistema prevede che tutti gli utenti che prenotano con Venere abbiano un codice di sconto che possono fornire a tutti i propri conoscenti. Con questo codice chi prenota ha diritto ad uno sconto e il proprietario del codice ottiene dei punti validi per acquistare in rete presso siti convenzionati.

Da circa un anno Venere sta inoltre rilevando una grande richiesta di integrazione sia da parte dei siti affiliati, per integrare i contenuti in modalità white labeling, sia da parte degli hotel clienti del portale, per ottimizzare i flussi informativi con i centri di prenotazione gestionali alberghieri. In questo modo ogni albergatore potrà gestire direttamente dal proprio gestionale tutte le prenotazioni che giungono dai vari sistemi senza perdere il controllo su alcun aspetto dell'offerta.

Attualmente Venere può contare su circa 120 collaboratori, divisi tra le sedi di Roma, Parigi e Londra.

Interessante è sottolineare come, per ora, Venere si appoggi a dei siti partner, in primis *edreams* (colosso europeo nel mercato del travel on line), per coprire le prenotazioni di voli e auto. Ciò potrebbe ipoteticamente far pensare ad un futuro ampliamento della propria offerta direttamente, proprio come ha fatto Expedia.

3.1.4. Expedia

Expedia è il banchmark di riferimento mondiale per tutti i grandi operatori di viaggi on line; infatti, è il leader indiscusso nel panorama mondiale per quanto riguarda il mercato dei viaggi.

Expedia Inc è la società leader a livello mondiale nel settore del turismo e dei viaggi on line. Fondata da Microsoft nel 1996, viene per la prima volta

quotata al NASDAQ nel 1999 quando Microsoft immette sul mercato il 17% delle azioni per raccogliere il capitale destinato allo sviluppo business e marketing. Successivamente Expedia viene acquisita da USA Networks e nel 2003 entra a far parte della divisione IAC Travel del colosso mondiale dell'e-commerce IAC/Interactive Corp.

Il 9 agosto 2005 si perfeziona la scissione da IAC ed Expedia Inc. diventa una società indipendente quotata al NASDAQ (EXPE).

Expedia ha avviato la propria attività in Italia nel settembre 2001 e, dopo soli 4 anni di attività, è il principale operatore e-commerce del nostro paese, grazie agli incredibili tassi di crescita registrati: +450% tra il 2002/2003 e +300% previsto tra il 2004/2005.

Expedia nasce come sito per la prenotazione di alberghi; il modello di business adottato dall'azienda è basato sulle commissioni: il singolo hotel fornisce a Expedia il prezzo netto della camera sul quale poi l'azienda applica un mark up.

La società nel tempo ha ampliato la propria offerta includendo il servizio di dynamic packaging e, da luglio 2004, la possibilità di prenotare voli e auto.

Expedia, sin dal suo ingresso sul mercato italiano, ha deciso di puntare in maniera decisa sul marketing, scegliendo la stampa quotidiana come strumento principale. Il budget promozionale estremamente elevato (pari a 10 milioni di euro per il 2005) permette alla società di essere presente capillarmente in tutti i canali, sia on line sia off line.

Da sottolineare è il numero degli affiliati in Italia (650 siti), dato estremamente superiore alla media europea, pari a 10-15 siti per paese.

Expedia è inoltre presente in USA, Canada, Gran Bretagna, Spagna, Francia, Svezia, Germania, Australia, Olanda ed ha generato un giro d'affari complessivo di \$ 13,2 miliardi nel 2004.

3.2. Content

La tabella in figura 3.1 riassume l'analisi del content per una veloce lettura su quanto spiegherò in questo paragrafo; inoltre, in appendice c'è la tabella 3.1bis più approfondita.

La finalità di questo studio sarà vedere se Lastminute adotta delle politiche tali da portarlo ad avere un sito che crea un connubio ideale tra funzionalità ed estetica, tramite la qualità di diversi fattori (architettura, funzioni e servizi, contenuto in senso stretto, estetica ed immagine, usabilità, accessibilità).

FIGURA 3.1 "estratto dell'analisi del content dei 4 competitors in studio"

Parametri del CONTENT	valutazione			
	Lastminute	Ryanair	Venere	Expedia
L'architettura dei contenuti	4	3	4	4
Funzioni e servizi informativi	3	2	2	2
Contenuto in senso stretto	4	3	4	5
Estetica e immagine	5	4	4	5
Accessibilità	5	4	5	5
Usabilità	5	4	5	5
COMPLESSO	4,5	3,5	4	4,5

1 = pessimo
5 = ottimo

la tabella completa nello specifico dell'analisi è in appendice

Nel complesso si vede che non ci sono grandi differenze tra i vari operatori, l'unica eccezione, forse, è Ryanair che cura sicuramente meno bene degli altri un aspetto che io trovo essenziale per far colpo sul cliente: i particolari.

Per quanto riguarda l'architettura dei contenuti che si basa sullo studio della mappa del sito e sulla navigazione sono pressoché tutti allineati, Ryanair ha una navigazione interna al sito più disordinata e meno efficace.

Il motore di ricerca sul portale esiste solo in Lastminute, ma non è facilmente reperibile e ciò lo porta ad avere una valutazione leggermente migliore rispetto agli altri competitors per quanto riguarda le funzioni ed i servizi informativi. Questo potrebbe essere un qualcosa da migliorare in

generale, soprattutto perché aiuterebbe il cliente a girare velocemente per il sito aumentando la fruibilità di tutti i servizi.

Il contenuto in senso stretto è trattato molto bene da tutti a parte le solite cadute di stile sui particolari, come le informazioni aziendali solo in inglese, da parte di Ryanair e la bassa qualità di traduzione nelle pagine nazionali italiane.

Gli ultimi tre fattori della tabella che vanno a comporre la valutazione sul content sono trattati molto bene da tutti, per primo una forte coerenza tra i colori del brand e il sito in ogni sua pagina, inoltre la usabilità e l'accessibilità, che sono quelli più esplicitamente legati al commercio, sono tenuti in forte considerazione da tutti.

Come si vede già dallo studio dei contenuti e ancora meglio quando parlerò della community, sono tutti siti che non sfruttano a pieno le potenzialità di internet, e ciò è sottolineato anche dal fatto che la componente più interattiva di questo fattore, le funzioni e i servizi informativi, non è ben implementata all'interno del portale e non ci sono delle politiche di Customer Relationship Management (CRM) adeguate.

3.3. Commerce

Come per il paragrafo del content qui di seguito c'è una tabella (figura 3.2) che riassume l'analisi del commerce per una veloce lettura, contenente le informazioni che ora andrò ad esplicitare riguardo diversi fattori che caratterizzano la parte più strettamente di e-commerce del sito.

Il commerce racchiude in sé le tradizionali 4P (Prodotto, Prezzo, Promozione, Distribuzione) e quindi tutti i parametri che verranno considerati (funzionalità, informazioni, interazioni, offerta, servizi aggiuntivi, prezzo) sono finalizzati a questo.

FIGURA 3.2 “estratto dell’analisi del commerce dei 4 competitors in studio”

Parametri del COMMERCE	valutazione			
	Lastminute	Ryanair	Venere	Expedia
La Funzionalità	4	3	4	5
Le informazioni	5	4	4	4
Le interazioni	3	3	4	5
Prodotti nell’offerta	5	4	4	4
Servizi aggiuntivi	5	3	4	5
Gestione del prezzo	4	3	4	4
COMPLESSO	4	3	4	5

1 = pessimo
5 = ottimo

la tabella completa nello specifico dell’analisi è in appendice

La funzionalità di un sito internet è, forse, il fattore più importante in quanto la sua valutazione è rappresentata da un mix di sicurezza, funzionalità del motore di ricerca dei prodotti e della login con tutte le sue implementazioni (storico degli ordini, lista della spesa, check out veloce, ...). Ryanair e Lastminute sono sicuramente le più “scadenti” da questo punto di vista, dato che entrambe non includono un servizio *login* e quindi tutti i suoi molteplici vantaggi. Lastminute ha un voto leggermente superiore perché comunque ha la possibilità di crearsi un carrello gestito molto bene, ma si trova in una posizione molto sgradevole, quindi facilmente migliorabile, e la funzione login esiste, ma solo nella piattaforma inglese e si pensa che, in futuro non troppo remoto, verrà inserita anche nelle altre piattaforme nazionali.

In generale, non avere questo servizio fa calare di molto la funzionalità del sito dal punto di vista della personalizzazione: Expedia ha tra i suoi innumerevoli servizi associati alla login lo storico degli ordini, la possibilità di crearsi una lista della spesa a cui attingere ogni volta che si torna sul sito, le pagine protette e personalizzate ed il check out veloce memorizzando la carta di credito snellendo la burocrazia di scartoffie che si devono compilare in rete per l’acquisto di un prodotto e quindi facilitando lo stesso.

Un punto fisso per tutti i competitors di questo settore è sicuramente la sicurezza garantita (anche dalla tecnologia SSL), di cui viene dato molto spazio informativo, ed il motore di ricerca dei prodotti, caratterizzato da una grande fruibilità e semplicità d'uso in tutte le piattaforme. Trovo comunque estremamente intuitivo il motore di ricerca di Lastminute e molto scenografico quello di Venere in cui si scelgono le destinazioni "cliccandole" su una cartina geografica andando sempre più nel dettaglio, come una lente di ingrandimento che mano a mano si avvicina al punto cercato.

Tutte le iniziative che all'interno del sito fungono da aiuto nel processo d'acquisto sono implementate abbastanza bene da i 4 siti in studio. La procedura guidata è molto chiara e per qualsiasi dubbio ci sono dei comodi collegamenti ipertestuali alle FAQ relative in cui sono spiegati meccanismi di sicurezza, metodi di pagamento e quant'altro.

Dalla scelta del prodotto all'acquisto sono evidenziati il prezzo e tutti i costi accessori, quali le spese doganali e di spedizione, il tutto in un'ottica di limpidezza di informazioni.

L'assistenza in caso di inconvenienti è un punto dolente solo per Ryanair che come contatti ha la mail (mezzo un po' lento per avere delle informazioni) oppure un numero a pagamento per il cliente, cosa che invece è gestita sia con un numero verde sia, per quanto riguarda Lastminute, con agenzie off-line sul territorio finalizzate a soddisfare al meglio tutte le problematiche del cliente.

Sulle interazioni commerciali non c'è molto da dire, in quanto sono gestiti con la massima cura da tutti i competitors quindi: per quanto riguarda gli arrivi della merce e le conferme di acquisto e di pagamento, avvengono tutti tramite mail in maniera molto veloce e in totale sicurezza. Se si va sulle FAQ relative al processo d'acquisto, esso viene spiegato nei minimi particolari in maniera molto semplice.

Un punto in più va dato sicuramente a Venere e ancor di più a Expedia, i quali chiedono dei feedback post viaggio per come i clienti si sono trovati

sia con l'agenzia stessa sia nel loro soggiorno, per poi utilizzarli per una valutazione complessiva da mettere a disposizione dei visitatori del sito ed aiutarli nelle loro scelte, quasi come in una comunità virtuale.

Essendo tutti operatori pure players l'offerta dei prodotti che si trova nel sito è la gamma completa.

Secondo la mia opinione, inoltre, il viaggio è di per sé un prodotto ad hoc per ogni consumatore, in quanto, io scelgo liberamente la meta, l'albergo ed il mezzo tra dei panieri molto ampi "mixandoli" come voglio.

La vera e propria mass-customization viene offerta da last minute su quei beni che vende in termini di cross selling, per esempio ti vende dei braccialetti in cui puoi far incidere una frase. Diciamo quindi che l'offerta di prodotti ad hoc avviene su questi prodotti più che sui viaggi.

Per quanto riguarda i servizi aggiuntivi tutti includono molteplici forme di pagamento, ma non il bancomat, che per ora non è un mezzo sicurissimo in rete, e neanche il pagamento alla consegna. Come già detto in precedenza per tutti sicurezza è la parola chiave per vendere in rete e le garanzie che offrono in termini di spedizione, soddisfazione ed assicurazione sono eccellenti. Addirittura, in Lastminute e Expedia, se un cliente riesce a dimostrare che ha trovato un'offerta del tutto uguale ad una loro, ma con un prezzo inferiore su un altro sito, essi stessi sono pronti a dare la differenza al cliente.

Per quanto concerne l'integrazione di canale, Lastminute ha aperto dei front office fisici nelle principali città europee e mondiali con servizi di assistenza e di acquisto e con la finalità di una maggiore capillarità nel territorio.

Lastminute da un anno si appoggia a Worldmatch per offrire un servizio casinò con finalità di intrattenimento ("contestualizzazione", di cui parlerò nell'ultimo paragrafo del capitolo 4) attraverso una piattaforma gestita da questa azienda esterna in un'ottica di integrazione con metamercati.

Un altro esempio di operazioni di questo tipo, ma presente solo in Lastminute britannico e in Expedia, è la partnership con yahoo con cui viene offerto un servizio di RSS, ossia tramite myyahoo il cliente può crearsi una

home page di yahoo inserendo tra le preferenze Lastminute o Expedia con conseguenti effetti di affiliazione.

Lastminute come Expedia offrono dei pacchetti vacanze che in un unico prezzo, bundle, offrono viaggio, pernottamento ed eventuali musei. Da questo punto di vista è importante sottolineare ancora una volta il fenomeno dei *viaggi culturali*, ossia la vendita di un viaggio in funzione dell'evento a cui si vuole partecipare, quasi regalando il costo del volo. Per esempio la partitissima di calcio Barcellona vs Real Madrid a 60 euro (biglietto partita) + 1 euro (costo del volo).

Infine i servizi sono personalizzati solo nel sito britannico di Lastminute e in Expedia tramite l'ormai noto login.

Il mercato dei travel on line è caratterizzato da variazioni di prezzo a seconda della stagione e della meta ed è bello notare come, all'interno del sito nella home page, varino le promozioni coerentemente con quanto detto. Ad esempio, in lastminute, a gennaio, c'era una promozione con scritto "lasciate il freddo alle spalle".

Inoltre, Lastminute per definizione fa variare i suoi prezzi a seconda di quanto in prossimità della partenza compri il biglietto, o meglio, se lo compri all'ultimo minuto risparmi molto in funzione del fatto che è meglio riempire l'aereo guadagnando qualcosa piuttosto che viaggiare con l'aereo vuoto non guadagnando niente. Invece, Ryanair fa variare il suo prezzo a seconda di quanto prima compri il biglietto sfruttano al massimo il suo motto "low cost".

Nel sito inglese di Lastminute, grazie ancora una volta alla login, si riesce a tenere conto degli acquisti fatti storicamente da una persona e gli vengono fatti dei prezzi particolari in funzione proprio di questo, mentre tutti gli altri competitors non sfruttano la login in questo senso e offrono sconti collettivi e messi ben in mostra nella home page.

Da sottolineare che Lastminute, Venere e Expedia hanno attivo un programma di affiliazione in collaborazione con TradeDoubler, il principale fornitore di soluzioni per il marketing e le attività di vendita on line.

L'obiettivo è quello di potenziare il business on line, riducendo i costi e incrementando ulteriormente il già elevatissimo volume di traffico sul proprio sito web.

Riassumendo, Ryanair, come detto in precedenza, si preoccupa principalmente del prezzo come fattore critico di successo e ciò è evidenziato nella cura che ancora una volta “non” dà alla interazione. La cosa però ancora una volta da sottolineare è come tutte le piattaforme siano standardizzate e si assomiglino agli occhi del cliente e le differenze più salienti sono date da Expedia e Venere con le valutazioni dei siti e da Lastminute che vende prodotti anche non viaggio e offre un servizio di casinò e incontri che, apparentemente, non c'entrano nulla con la vendita di prodotti-viaggio, ma in realtà sono mirati a far passare del tempo all'interno del sito e creare un rapporto, una relazione, che vada oltre la singola transazione. Quindi si vede un'idea di marketing relazionale, seppure va sottolineato che tutti questi siti, come si vedrà meglio nell'analisi della community, si basano ancora su un paradigma di marketing transazionale.

3.4. Community

Gli strumenti di “community” racchiudono in sé tutto ciò che tende a creare una relazione one to one o many to many (attraverso i forum e appunto le comunità virtuali) col cliente. Tutti questi aspetti sono riassunti all'interno della tabella in figura 3.3 qui di seguito.

FIGURA 3.3 “estratto dell'analisi della community dei 4 competitors in studio”

Parametri della COMMUNITY	valutazione			
	Lastminute	Ryanair	Venere	Expedia
Gli strumenti dell'interazione	3	2	4	5
Gestione di una comunità o appoggio ad una esterna	1	1	1	1
COMPLESSO	2	1	3	4

1 = pessimo
5 = ottimo

la tabella completa nello specifico dell'analisi è in appendice

In generale, gli operatori che operano nel mercato del travel on line integrano più o meno male questo lato importantissimo del “commercio” in rete. La rete come ho detto nel primo capitolo di questo scritto è il mondo ideale per far crescere quello che è il nuovo paradigma di marketing, ossia quello relazionale, che punta a creare una relazione, anche non di natura commerciale, ma sociale, a lungo termine con il cliente, i fornitori e tutti gli stakeholders che hanno a che fare con l’azienda stessa; a questo punto quindi nasce il concetto fondamentale di network di relazioni.

Una definizione che racchiude molto bene il concetto di relationship marketing è tratta dal libro di Gummesson del 2002, *Marketing relazionale*: “il marketing relazionale è basato sull’interazione in un network di relazioni” e quest’ultimo può essere chiaramente inteso come la società, la comunità.

Se dovessi valutare questi siti in un’ottica relazionale sarebbe difficile dare la sufficienza a qualcuno, ma confrontandoli nel complesso delle offerte di servizi che vengono dati da portali di questo mercato Expedia è ancora una volta un passo avanti agli altri con un’ottima gestione della newsletter e soprattutto dei form di richiesta di feedback da parte del cliente. Una volta accumulati abbastanza giudizi su un luogo di villeggiatura, Expedia, compone una valutazione incrociando questi giudizi con quelli di esperti del settore dando ai visitatori che vogliono avere informazioni una panoramica della qualità della struttura che gli interessa. Similare a questo servizio è quello offerto da Venere, il quale inserisce i commenti dei clienti, negativi o positivi che siano, nella scheda dell’albergo a libera visione dei “viaggiatori”.

Questo servizio ricorda vagamente una comunità virtuale nella quale scambiarsi informazioni liberamente, ma manca l’immediata interattività, ossia se, io visitatore, ho un dubbio su un commento non posso interagire istantaneamente con colui che ha inserito lo stesso.

Lastminute, purtroppo, implementa solo nella piattaforma inglese molte funzioni finalizzate alla cura della relazione e del cliente. Nello specifico il

login presente nel sito britannico permette di avere delle newsletter personalizzate; è presente nel sito uno specifico form su cui inserire il dubbio e inviarlo semplicemente avendo una risposta veloce e concisa.

Sempre su questo filone di servizi mirati alla creazione di valore aggiunto per l'azienda e di aumento delle relazioni con il cliente con finalità non strettamente commerciali e di particolare interesse nel mercato dei viaggi potrebbero essere gli appoggi a newsgroup globali con finalità di monitorare la "voce" del consumatore.

Ryanair è sicuramente il portale che più ricorda il marketing transazionale, con la sua bassa qualità di servizi di interazione col cliente e scambio di informazioni e la particolare attenzione al prezzo.

La comunità come si vede dalla tabella è un tasto dolente un po' per tutti, in quanto nessun implementa all'interno del sito o si appoggia a comunità virtuali e ciò limita molto la natura relazionale di internet, lo scambio di informazioni e la partecipazione attiva dell'azienda in questo senso aiuterebbe essa stessa nello studio del consumatore e, di conseguenza, nell'offrirgli prodotti quasi ad hoc, tralasciando quanto detto prima sull'importanza del network di relazioni.

Altra cosa importante in un'ottica di marketing relazionale potrebbe essere una creazione di una rete interna, una intranet, per coltivare le relazioni con i propri dipendenti e una ethernet, per le relazioni con i fornitori, collaboratori, aziende con cui cooperare o lavora in co-opetizione. Tutto ciò andrebbe chiaramente ad arricchire il network di relazioni, ma mettere in atto questo tipo di cambiamento radicale richiederebbe dei costi cognitivi enormi per aziende che vivono ancora in un'ottica di transazione.

CAPITOLO IV

COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE IN RETE: PROBLEMATICHE RILEVANTI

Anche se la maggior parte delle attuali applicazioni commerciali Web spesso si fermano al primo livello di transazione elettronica, senza inoltrarsi nel difficile ambito del pagamento elettronico, una novità dirompente del commercio elettronico su Rete è la possibilità di sviluppare l'intero ciclo commerciale in forma digitalizzata e integrata.

La Rete può dimostrarsi molto utile come strumento per la ricerca di informazioni sul mercato, lo studio dei potenziali di domanda e dei bisogni/comportamenti d'acquisto, perché da una parte è disponibile una innumerevole quantità di fonti di dati on line e perché l'interattività facilita la relazione tra i potenziali clienti e il marketing.

L'impresa può inoltre costruire un'offerta di prodotti e servizi rivolta in modo mirato a segmenti sempre più precisamente individuati del mercato in Rete, perché gli ambienti ipermediali permettono di sviluppare sia percorsi personalizzati di consumo delle risorse informative.

Ma la conoscenza delle aspettative della domanda che si può sviluppare in una operazione di commercio elettronico va ben oltre questo livello. Il pubblico del sito Web e gli attuali clienti forniscono all'applicazione Internet, e se il sistema prevede delle funzioni di raccolta e gestione dati sotto forma di database di marketing, una serie di informazioni utili allo sviluppo di relazioni continue e alla misura delle soddisfazioni del cliente rispetto ai servizi ottenuti.

L'interfaccia di commercio elettronico, disegnata secondo una metafora di luogo (per es. supermercato elettronico) o di contenuto (per es. catalogo elettronico), infine, può prevedere la possibilità di lanciare l'ordine on line.

Il capitolo precedente fa emergere una tendenza molto interessante per quanto riguarda l'offerta di viaggi on line, ossia che la tecnologia internet, per ora, tende a standardizzare il modo di offrire i prodotti ai consumatori, l'interfaccia, in particolare per facilitare l'uso ai navigatori stessi e abbassare il loro rischio percepito, ma ciò che sottolineerò nelle conclusioni sta nel fatto che, nonostante questa apparente standardizzazione, le strategie delle aziende che operano sul mercato dei viaggi on line sono estremamente

diverse dipendentemente dal tipo di consumatore che vogliono colpire e soprattutto dalla cosiddetta “strategia del consumatore” (Paiola M., 2005, *On-line information search and consumer strategies: the effects of information sources biases*), che si basa sul comportamento del consumatore in rete in particolare nelle fasi di pre-acquisto di ricerca e valutazione delle informazioni e di post-acquisto.

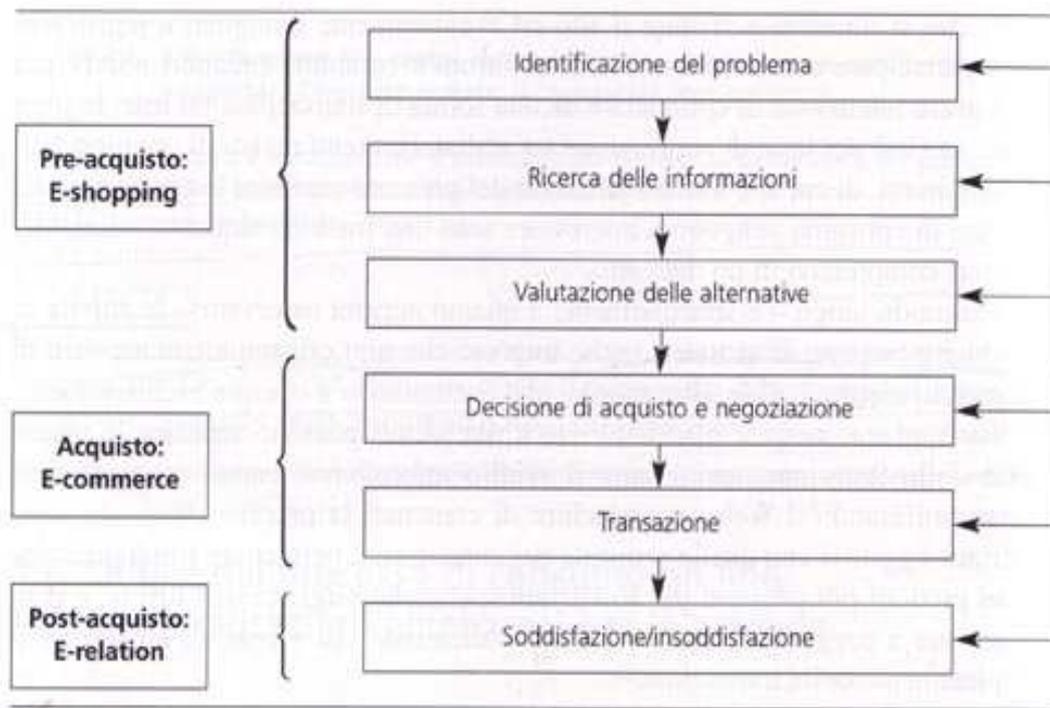
Nelle prossime pagine di questo capitolo cercherò di spiegare delle problematiche rilevanti nel campo del comportamento del consumatore in rete soprattutto nelle fasi delicate di ricerca e valutazione delle informazioni e del post-acquisto per poi, nelle capitolo conclusivo, analizzarle nel mercato dei viaggi on line.

I consumatori on line sostengono dei costi direttamente collegati al loro comportamento d’acquisto: il fatto di dover pagare per la connessione telefonica implica che “un giro per negozi virtuali” diventa un evento costoso. Questo comporta che i siti Web che non sono ben progettati, e che richiedono al potenziale cliente di navigare attraverso numerose pagine prima di trovare i prodotti desiderati, potrebbero scoraggiare i clienti e indurli a non tornare più.

Le pagine Web sono attualmente oltre un miliardo, quindi è naturale che sia difficile trovare quelle utili per le proprie necessità.

Un numero crescente di consumatori riconosce nel Web uno spazio appropriato in cui svolgere il processo di acquisto, in relazione alla dimensione informativa o anche agli aspetti emotivi o esperenziali che lo caratterizzano. Facendo riferimento al modello sequenziale (figura 4.1), le tecnologie di Rete impattano in modo determinante su tutte le fasi del processo, dalla ricerca di informazioni alla valutazione delle alternative, all’acquisto vero e proprio e alle attività post-acquisto.

FIGURA 4.1 “Le fasi in cui si articola il processo di consumo”



E. Prandelli, G. Verona (2002) *Marketing in Rete*, Milano, McGraw Hill

Le tecnologie Internet hanno un impatto notevole sul rapporto tra consumatore e problematicità relativa all'acquisto, con riferimento a ciascuna delle componenti che la informano. La problematicità genera infatti un fabbisogno informativo, ed è indubbio che la Rete ospita:

- Un gran numero di fonti informative sui prodotti (beni e servizi) e il loro utilizzo, svincolate dal contatto diretto con i prodotti (Alba *et al.* 1997);
- Contesti virtuali che consentono di arricchire in qualità il supporto informativo al prodotto e di interagire con il contenuto (Hoffman e Novak 1996);
- Strumenti e siti che assistono il consumatore nel processo di acquisto e agevolano l'analisi comparativa delle alternative (Maes 1994; Häubl e Trifts 2000).

Sulla base congiunta degli effetti citati (estensione, profondità interattiva e assistenza all'uso dell'informazione) emerge chiaramente la possibilità di incrementare attraverso Internet l'efficienza ed eventualmente l'efficacia

nell'affrontare la problematicità relativa all'acquisto, riducendo l'impegno a parità di risultati o conseguendo risultati migliori con un incremento dei costi inferiore al vantaggio conseguito.

Tuttavia, a questo punto è importante sottolineare che le due fasi del processo di acquisto del consumatore in rete che incidono maggiormente sulle scelte strategiche delle aziende sono: l'uso della Rete per la ricerca di informazioni e la comparazione delle alternative, ossia l'e-shopping, la fase di post-acquisto.

4.1. Problematiche legate alla ricerca di informazioni

Come si è più volte affermato, on line ogni forma di vantaggio competitivo viene in primo luogo a costruirsi sulla base dell'ampiezza e della profondità del contenuto fornito, dalla rapidità di aggiornamento, nonché della possibilità di personalizzare offerte. Ciò porta quale prima conseguenza ad un moltiplicarsi senza precedenti delle informazioni a disposizione del consumatore, rendendo il processo di ricerca e selezione delle stesse particolarmente complesso.

Più precisamente, il consumatore finisce con l'avere la possibilità di effettuare l'acquisto più conveniente, sotto il profilo strettamente economico, grazie all'opportunità di conoscere nel dettaglio le condizioni praticate da tutti gli operatori della Rete, ma al contempo si trova a sostenere rilevanti "costi cognitivi" associati alle attività di elaborazione delle informazioni. L'idea alla base di questa prospettiva è che, a crescere della disponibilità di informazioni, si moltiplichino anche i costi che il consumatore deve sostenere per poter nel concreto utilizzare le stesse, con un effetto che riduce la sua capacità di assumere decisioni efficaci (Malhotra, 1982). L'ampia disponibilità di informazioni non strutturate e a basso costo sul Web amplifica notevolmente questo trade-off tra costi economici e cognitivi. Il consumatore può, quindi, trovarsi nella condizione

di ricercare qualche forma di assistenza al fine di capire quali informazioni acquisire, come rielaborarle, opportunamente organizzarle e concretamente utilizzarle.

Innanzitutto c'è da notare una problematicità intrinseca al prodotto da acquistare, sicuramente l'ambiente virtuale viene ad aumentare il grado di trasparenza degli attributi (tangibili e intangibili) e delle modalità d'uso: ciò aiuta il consumatore nella stima di utilità del prodotto, nella valutazione del rapporto prezzo-qualità e nel riconoscimento del collegamento tra attributi e benefici, consentendogli di ridurre il rischio di un acquisto insoddisfacente e del suo rischio percepito quindi. In merito all'incertezza intrinseca al consumatore, attraverso la disponibilità di informazioni provenienti da diverse fonti sul prodotto e il suo utilizzo (comunità virtuali, forum, guestbook e quant'altro) il consumatore riesce a definire meglio i propri obiettivi, ossia a comprendere quali esiti e risultati si prefigga con l'acquisto del prodotto in oggetto.

L'unica differenza sostanziale col mondo normale non è la massa di informazioni disponibili: c'erano molte informazioni già prima dell'era di Internet, localmente trovate in quotidiani, in riviste e tra la gente; sfortunatamente, in questa forma quel mondo di informazioni è difficilmente accessibile perché non è organizzato e naturalmente questo può portare dei riflessi negativi sul comportamento del consumatore.

Underhill (1999, p. 216) dice: "le quantità di informazioni sul prodotto e sugli altri materiali di lettura illimitati possono essere richiamati e quindi salvati in un istante lontano e oltre qualsiasi immaginazione pensabile nel mondo reale fatto di opuscoli, di manuali e di memoria e di conoscenze dei commessi".

Nell'intento di agevolare la ricerca di informazioni da parte dell'utente, risultano importanti alcune funzionalità interne al sito. La più immediata è, senza dubbio, quella riconducibile alla predisposizione di motori di ricerca interni, come ormai la maggior parte dei siti che offrono contenuti sufficientemente articolati prevede. Nei casi più sofisticati sono previste

anche modalità di ricerca avanzate delle informazioni o dei prodotti desiderati, precisando per questi ultimi tanto la marca preferita, che la fascia di prezzo di interesse, e scandagliando le notizie di maggior interesse, le FAQ (Frequency Asked Question) ricorrenti e l'archivio storico dei prodotti, per accedere all'intera storia dei giudizi sul prodotto forniti dai suoi precedenti acquirenti.

Questo sottolinea l'importanza di strumenti e meccanismi software che girano su Internet: visualizzatori, motori di ricerca e agenti intelligenti (agenti di acquisti e di raccomandazione) hanno un ruolo importante nel processo di raccolta di informazioni su Internet e sono tutti strumenti che hanno un'evoluzione in corso in termini di flessibilità e di potenza di ricerca. Internet ed in particolare i meccanismi come gli agenti di ricerca hanno un impatto importante sul modo in cui la gente effettua acquisti e sulle variabili che lui /lei considera di maggior interesse nella valutazione.

Un fattore determinante di problematicità legato agli agenti di ricerca è sicuramente l'interfaccia del sito internet: deve essere semplice ed intuitiva e quindi è estremamente legata al motore di ricerca interno.

Tutti i fattori di problematicità legati a questa fase: agenti di ricerca, interfaccia, numero di prodotti e merchants; sono legati alla massimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia del sito internet e quindi al fatto di rendere minima la complessità nella ricerca di informazioni e la confusione per il cliente abbassando la possibilità che lo stesso scelga di uscire dal sito.

L'impatto di Internet è particolarmente interessante in mercati differenziati in cui c'è un accesso più facile ai prezzi di vendita che aumenta anche la qualità generale delle informazioni sul prezzo e che riduce asimmetrie di informazioni in aiuto agli acquirenti per conoscere e separare vari componenti del prezzo finale. La qualità delle informazioni anche nel senso che la standardizzazione del software nella descrizione del prodotto può portare a un vantaggio per i consumatori nel compito di confrontare i

prodotti e quindi valutare meglio le offerte: l'esempio dato è quello del sistema di prenotazioni delle linee aeree.

Il prezzo su Internet potrebbe avere un ruolo rinnovato come un elemento nel ridurre l'incertezza nel comportamento dell' acquirente, se generalmente la sensibilità al prezzo salisse.

Lynch e Ariely, che impiegano il vino sul mercato on line come un caso di prova, hanno verificato che i costi di ricerca delle informazioni inferiori sulla raccolta dei prezzi del prodotto portano a un aumento nella sensibilità al prezzo. Similmente a Bakos (1997), hanno trovato che questo fatto non è generale e sembra che sia particolarmente vero con mercati di prodotti di prima necessità (estremamente semplici) e in presenza di un grande numero di venditori. Un alto grado di differenziazione reale può aumentare la capacità del consumatore di fare una scelta migliore rispetto agli acquisti off line e la situazione è particolarmente vera con prodotti univoci che sono venduti da un piccolo numero di rivenditori al dettaglio.

Inoltre, dipende tutto dall'uso reale di Internet da parte dell'utente: nel caso in cui il consumatore conosce già le alternative nell'off line e quindi va on line solo per eseguire l'acquisto, rimane poco per fare in modo che gli effetti di differenziazione della rete prevalgano i suoi enormi vantaggi in termini di ricerca di informazioni sul prezzo e comparazione delle informazioni sul prezzo tra i vari venditori per l'articolo pre-selezionato, con una predominanza mortale della sensibilità al prezzo. Ciò è particolarmente vero nel caso di mercati sostanzialmente stabili che da il modo di mostrare una volatilità di prezzo notevole (a causa di promozioni, per esempio): una volta che le differenze reali tra prodotti sono apprese dagli acquirenti, la rete rappresenterebbe uno strumento prezioso per fare affari, capitalizzando sulla capacità di rilevazione e comparazione dei prezzi on line.

4.2. Problematiche legate alla valutazione delle informazioni

La ricerca di informazioni rimane ancora un compito complesso che ha bisogno di molta indagine. Tuttavia, non c'è alcun dubbio che Internet abbia avuto una serie di impatti importanti sul modo in cui i consumatori possono riferirsi a informazioni a proposito di prodotti e servizi.

La valutazione delle alternative rappresenta l'ultima fase del processo di e-shopping e a valle di essa può scaturire tanto la decisione di completare la transazione off line, quanto l'avvio di un processo di e-commerce in senso stretto, con il perfezionamento dell'acquisto direttamente in Rete.

Di particolare importanza è, quindi, il vaglio delle informazioni di qualità tra le tante offerte (concorre a questo anche la proliferazione di tecnologie di automazione personalizzata) a meno che il vantaggio di avere accesso alla varietà della rete non sia poco proficuo per il cliente.

Il nuovo fatto è che Internet ci permette efficientemente ed efficacemente di esaminare, organizzare e condividere con altri queste informazioni, fornendo accesso a una miniera di dati precedentemente inaccessibili, che non avrebbero alcun valore se nessun meccanismo efficiente per identificare, scegliere, selezionare e organizzare loro fosse sul posto.

Nel caso di comparazione dei prodotti, la valutazione dell'utente è funzione della chiarezza, ricchezza e completezza, nonché del grado di aggiornamento del contenuto fornito dal sito, a ulteriore conferma che ogni business on line tende a costruire il proprio vantaggio competitivo con l'efficacia con cui è in grado di gestire le informazioni.

Nel caso di comparazione dei rivenditori, le variabili maggiormente incidenti sulle preferenze del consumatore tendono ad essere, da un lato, la convenienza garantita dai diversi competitors e, dall'altro, la reputazione degli stessi consolidata nel tempo.

Se queste due tipologie di valutazione delle alternative (di prodotto e di rivenditore) hanno sempre preceduto qualunque decisione d'acquisto, a esse on line se ne aggiunge una terza: la comparazione tra diverse esperienze di

navigazione, con particolare attenzione, come rilevato da Dholakia e Bagozzi (2001):

- Alla loro varietà: protrarre il tempo di navigazione all'interno di uno specifico sito può essere meno rilevante che fornire “picchi di esperienza” ai suoi visitatori;
- Alla loro rapidità di cambiamento e al loro trend: soprattutto la parte conclusiva ha un ruolo dominante nella valutazione e successivamente influenza la decisione di ripetere la medesima esperienza.

Se, dunque, on line la valutazione delle alternative risulta particolarmente articolata, per la singola impresa si tratta di sviluppare strategie di presenza e funzionalità interne differenziate a seconda della variabile (prodotto, venditore o esperienze di navigazione) ritenuta maggiormente rilevante per influenzare il comportamento di consumo, posto che la situazione ideale non può che consistere in una contestuale e sinergica azione ad ogni livello del processo valutativo del consumatore.

Il prezzo rappresenta solo una delle variabili prese in considerazione dall'acquirente al fine della selezione del punto vendita preferito: altre informazioni in tal senso di rilievo possono essere rappresentate dalla reputazione del venditore, dalla presenza o meno di garanzie, dai servizi post-vendita assicurati e così via. I cosiddetti “agenti di acquisto per la comparazione completa” (agenti di raccomandazione) permettono di superare in gran parte queste limitazioni, ampliando la gamma di variabili prese in considerazione.

Inoltre è importante sottolineare che il prezzo, la variabile più diffusa usata dagli agenti per ordinare i risultati, non è più l'unica e il più importante fattore nella decisione di acquisto finale da parte del consumatore.

Quindi, il prezzo non è l'unico fattore attuabile a ordinare risultati da un agente e di conseguenza diverse informazioni di qualità possono essere utilizzate per ordinare risultati, con un livello variabile di dettaglio a seconda dell'orientamento dell'agente.

Il grande sviluppo nel futuro dei sistemi di raccomandazione Internet, già

utilizzati in vari modi e a diversi livelli dalle prime aziende di Internet, ad esempio, Amazon e Yahoo!, può essere in una di queste direzioni. Gli agenti aiutano la gente a identificare le necessità, costruendo ausili alla navigazione come la storicizzazione dei percorsi che una persona segue e quindi i suoi interessi e le sue abitudini e notificando quando un prodotto o un servizio incontra il singolo profilo di una persona. Chiunque può passare il proprio tempo più proficuamente in internet piuttosto che nei negozi e magazzini regolarmente visitati per vedere se qualsiasi libro o qualsiasi altro prodotto di interesse sono stati messi sul ripiano (Maess, 1999).

Nel caso della problematicità derivante dalla varietà delle alternative, la disponibilità di informazioni dettagliate sui prodotti e sulle alternative di marca, di strumenti per comporre in tempi rapidi il set delle alternative, di siti comparativi consente di affrontare la complessità della fase di valutazione.

Si deve anche notare come questo effetto risulti critico in quanto la globalità dello strumento internet tende a fare esplodere il numero di alternative, dilatando la problematicità percepita e da affrontare. Se infatti il grande aumento della quantità di informazioni sui prodotti costituisce un arricchimento delle possibilità di conoscenza del consumatore, d'altra parte l'utilizzo dell'informazione potenzialmente disponibile implica elevati costi cognitivi. Si crea pertanto una forbice tra i costi di accesso all'informazione, che vengono abbattuti (Sterne 2000), e i costi di acquisizione selettiva e di elaborazione dell'informazione, un trade-off che tende a vanificare l'impatto positivo sulle performance del processo di acquisto, scoraggiando a ragion veduta il consumatore nell'uso di Internet. La soluzione per il consumatore è di poter essere supportato non solo nelle fasi di ricerca e selezione delle informazioni, ma anche in quella di valutazione, in particolare attraverso strumenti software come gli agenti elettronici e siti collettivi come le comunità virtuali di consumatori. Tenendo comunque conto che l'efficacia degli strumenti facilitatori dipende dall'impegno profuso dal cliente nel

fornire le informazioni necessarie per un loro funzionamento corretto e personalizzato.

4.2.1. Il ruolo degli agenti di raccomandazione

Un agente software è un programma che funziona per conto di un utente umano, per dare raccomandazioni o aiutare a scegliere tra prodotti.

Gli agenti possono avere due missioni di base:

- 1) Agevolare la selezione di negozi, marche e prodotti considerando le singole preferenze.
- 2) Creare una comprensione migliore della domanda per i produttori e i venditori.

Come si vede le due missioni sono intese in ottica relazionale grazie alla loro bidirezionalità tra consumatore e azienda.

Questi agenti, chiamati sistemi di raccomandazione, sono fondamentalmente di due tipi, filtrazione tramite i contenuti e filtrazione tramite il gruppo (Collaborative filtering), frequentemente utilizzati in parallelo dalla stessa impresa. In effetti i due hanno vari meccanismi e quindi scopi distinti (Paiola M., 2005, *On-line information search and consumer strategies: the effects of information sources biases*):

➤ Il *Collaborative filtering* è un genere di sistema di raccomandazione che presenta al consumatore un elenco di suggerimenti basandosi su opinioni e comportamenti di acquisto di individui che la pensano allo stesso modo; in altre parole, essi estraggono pezzi della storia di acquisto di persone con un profilo simile. Questo meccanismo ripete lo spirito del *passaparola*. Questi sistemi hanno forti limitazioni, sono inattendibili se i dati sono pochi e così possono essere utilizzati solo quando le preferenze sono già espresse e sono accessibili sul database e pertanto non sono adatti per prodotti nuovi. Infine, essi producono poche spiegazioni per i suggerimenti, riducendo la soddisfazione del consumatore per il processo di personalizzazione.

➤ La *filtrazione sul contenuto* (anche chiamata basato su un vincolo) ha bisogno di alcuni vincoli dati dal consumatore, come la gamma desiderabile di prezzo di prodotto, il tipo di colore della camicia e così via. Si adatta per nuovi prodotti ma non necessariamente incorpora informazioni sulle preferenze tra gli individui.

In entrambi i casi l'agente esce con un elenco di preferenze che rispondono alle immissioni date, di solito ordinate in termini di attinenza.

Haubl e Trifts hanno trovato che le decisioni di acquisti possono essere impiegate meglio e con meno sforzo con l'uso di un aiuto digitale di alta qualità. Ciò è particolarmente vero nel caso di acquisti goal-oriented, cioè con un consumatore con un mindset orientato agli oggetti.

Nuovi software e meccanismi certamente disponibili in un prossimo futuro, potranno anche offrire: una ricca esperienza sensoriale accanto a un'abbondanza di informazioni; velocità e costi di ricerca bassi tipici di contesto Internet: lo scopo è sposare l'efficienza della tecnologia con la ricchezza dell'esperienza in acquisti fisici (Tewari Youll Maes, il 2003).

Da sottolineare come una problematicità estremamente legata ai risultati dati dagli agenti di raccomandazione è il *ranking* ossia in base a quale variabile viene disposto l'elenco e quali sono, se esistono, le altre variabili di ordinamento permesse dall'agente stesso. Questo può far emergere la tipologia di consumatore a cui vuole fare riferimento il sito e quindi le sue strategie: ad esempio se un sito vende prodotti a basso costo e poco complessi in termini di attributi è chiaro che è object oriented e punta a consumatori che si interessano solo al prezzo come unica variabile di scelta e di conseguenza il sito stesso darà solo il prezzo come variabile di selezione e di ordinamento; similmente a ciò, vedremo nell'ultimo capitolo è fatto dalle compagnie aeree low cost come Ryanair.

4.2.2. L'attendibilità delle fonti

Uno degli argomenti principali nella ricerca di informazioni sulla rete è la valutazione della qualità della sorgente e delle informazioni e dei dati ottenuta.

Ciò è particolarmente importante nel caso degli agenti Internet citati precedentemente, a causa dell'importanza crescente del loro uso e il loro ruolo centrale come strumento di decisione che conosciamo gioca un ruolo centrale nella costruzione delle preferenze (Bettman, Luce and Payne, 1998). E ancora più interessante è il fatto che l'influenza giocata dai meccanismi utilizzati on line persiste anche nell'impostazione di acquisto off line.

Come Diehl e altri ci ricordano, benché possiamo ottenere indizi dalla letteratura di marketing, nessuno studio specifico è stato eseguito a questo proposito: c'è il suggerimento empirico degli anni '70 che qualsiasi cosa che rende un attributo importante più facile da trattare, aumenterebbe quell'importanza di attributo nel processo decisionale. Inoltre, Häubl e Murray hanno trovato prova empirica del fatto che la preferenza nella decisione umana può essere influenzata in un modo sistematico e prevedibile modificando solo la composizione dell'insieme di attributi di prodotto inclusi nell'interfaccia di agente di negozio; in particolare l'inclusione di un attributo in un agente di raccomandazione da ad esso un'importanza più alta nella mente del consumatore. Inoltre, questa costruzione di preferenza ha un effetto persistente nelle seguenti esperienze di acquisti anche se nessun agente è disponibile, come in impostazioni off line.

L'inclusione di un attributo nella fase di selezione del prodotto da parte del cliente può essere finalizzata a motivazioni strategiche, come dare importanza specifica all'attributo stesso, e ciò dipende solo da colui che è incaricato di controllare l'agente.

Gli agenti mondiali sono decisamente prevenuti e selettivi, cioè essi considerano solo una parte degli attributi pertinenti del prodotto,

esattamente quelli introdotti nella struttura dell'agente come, ad esempio, quelli che sono prevalentemente comuni tra prodotti o quelli che sono quantitativi o quelli che sono più facili da gestire e seguire nel tempo e che sono utilizzati dall'agente per raffinare il profilare della persona (*calibrare*).

Un altro strumento di particolare rilevanza nell'ambito della valutazione delle alternative e legato in parte anche alla soddisfazione/insoddisfazione post acquisto, come vedremo nel prossimo paragrafo, è la possibilità o meno data dal sito al consumatore di poter inserire dei commenti sul prodotto e sui servizi offerti dallo stesso con la particolare funzione, in questa fase del comportamento del consumatore, di poter valutare meglio le alternative anche in base ai pareri di altri consumatori.

Inoltre, ciò potrebbe essere molto utile anche per gli agenti di raccomandazione che utilizzano una Collaborative filtering per trovare consumatori con abitudini simili.

La problematicità legata a questo servizio, e a tutti gli altri servizi di simile concezione come le comunità virtuali, è sicuramente l'attendibilità delle fonti.

Il consumatore preferirà rivenditori al dettaglio che liberamente forniscono informazioni che potenziano il cliente, come la possibilità di confronto attraverso i rivenditori al dettaglio in un modo semplice e veloce, per fornire anche la possibilità di acquisti trasversali.

In sintesi, l'indecisione o la non scelta possono essere basate su problemi di ricerca razionali, difficoltà di trade off e incertezza nelle preferenze: è ovviamente molto importante distinguere tra queste.

Sebbene l'indecisione faccia parte della psicologia umana che tende all'omissione (che può essere fomentata da un costrutto non buono e da un'organizzazione poco chiara di preferenze) essa può essere aumentata quando non ci sono differenze chiare nella graduatoria delle alternative e può essere influenzata dal modo in cui le alternative sono manipolate e sono mostrate.

4.3. Problematiche legate alla gestione del post-acquisto

L'attenzione delle aziende tende tuttavia ad estendersi oltre, concentrandosi anche su una fase successiva allo specifico atto di acquisto, vale a dire sulle conseguenze dallo stesso derivanti per il consumatore in termini di soddisfazione o insoddisfazione, nei confronti tanto della peculiare modalità d'acquisto, quanto della fruizione dello stesso bene o servizio acquistato. È dalla capacità di generare customer satisfaction a questo livello che, in ultima analisi, dipende la capacità di attivare una relazione a lungo termine con il consumatore on line. Il collegamento che unisce il risultato del processo decisionale (soddisfazione/insoddisfazione) con la percezione del problema, la ricerca di informazioni, la comparazione tra le alternative e le successive decisioni d'acquisto, consente di raffigurare l'intero comportamento e processo d'acquisto e consumo secondo una visione circolare e sistemica, in accordo alla quale il consumatore apprende (processo cognitivo), per effetto delle informazioni esterne e dell'esperienza maturata, e continuamente adatta il suo comportamento alle nuove condizioni ed esigenze e possibilità che via via si manifestano.

La mancanza di esperienza e confidenza con l'interfaccia elettronica da parte dei potenziali consumatori, il rischio percepito nella sicurezza dei pagamenti e il tempo necessario per familiarizzare con la routine di acquisto sul Web, fanno sì che le fasi di identificazione del problema, raccolta delle informazioni e comparazione delle stesse rivestano peculiare importanza, al punto da divenire spesso, le uniche attività svolte integralmente in Rete da consumatori che continuano poi a preferire il completamento delle transazioni off line (Butler e Peppard, 1998).

Va sottolineato però, che a transazione ultimata l'utente verrà a maturare una percezione di maggiore o minore soddisfazione che andrà ad impattare su ogni eventuale decisione di tornare o meno a ripetere l'esperienza. Parte della soddisfazione complessiva del consumatore dipenderà, chiaramente, dalle prestazioni funzionali del prodotto acquistato, indipendentemente dal

fatto che il completamento della transazione sia avvenuto in Rete o presso un punto vendita tradizionale. La valutazione post-acquisto si associa, quindi, in questo caso ad attributi intrinseci nell'offerta: per quanto un'azienda di produzione possa avere realizzato un sito ricco di contenuti, altamente interattivo e con procedure di ordinazione e pagamento chiare e semplici, se la qualità del bene o servizio erogato non è ritenuta adeguata rispetto alle aspettative dell'utente, difficilmente potrà essere stimolata la ripetizione dell'acquisto, nel marketplace così come nel market-space. Sotto il profilo del comportamento di consumo on line, ciò che quindi maggiormente conta è l'atteggiamento di maggiore o minore soddisfazione maturata dall'utente nei confronti dell'esperienza di navigazione nel sito, dei contenuti e dei servizi dallo stesso offerti, nonché delle specifiche modalità di negoziazione e transazione predisposte. È evidente che la decisione di tornare o meno ad effettuare una transazione on line dipenderà, in definitiva, dalla combinazione delle valutazioni formulate dall'utente in merito a entrambe le dimensioni dell'offerta.

Per l'azienda, quindi, assume notevole rilevanza un'opportuna strategia di presenza sul Web, al fine di presidiare la socializzazione delle esperienze post-acquisto da parte degli utenti e contribuire ad arginare, per quanto possibile, eventuali lamentele. Da questo punto di vista, si rivela dunque nuovamente strategica la capacità di monitorare e partecipare attivamente ai dialoghi che si sviluppano all'interno di user-group, comunità virtuali animate dagli utilizzatori del prodotto o servizio offerto, in Internet, nell'intento di supportare i positivi effetti del passaparola e tempestivamente controbattere a possibili manifestazioni di insoddisfazione.

Le maggiori potenzialità sotto il profilo della gestione della soddisfazione post-acquisto continuano, tuttavia, a profilarsi nell'arricchimento del sito aziendale con funzionalità volte alla memorizzazione delle preferenze individuali e alla personalizzazione della relazione. La capacità di gestire opportunamente il data base aziendale e di costruire su di esso un'efficace strategia di Customer Relationship Management (CRM), ovvero di gestione

della relazione con il consumatore in maniera quanto più possibile interattiva e personalizzata, è ciò che maggiormente incide sulla alimentazione della soddisfazione post-acquisto (Costabile e Ziliani, 2001). Cominciamo dalla dimensione dell'interattività; se per l'azienda è importante contribuire agli user-group distribuiti in Rete per orientare opportunamente gli atteggiamenti degli utenti, a maggior ragione è rilevante valorizzare ogni possibile feedback da parte dei consumatori all'interno del proprio sito e contribuire alla creazione di un tessuto relazionale robusto tra gli stessi, al fine di consolidare quanto più possibile un vissuto positivo intorno ai prodotti e servizi offerti. Ogni giudizio o suggerimento da parte del cliente può diventare un'importante spunto per conoscere più a fondo le percezioni della domanda, orientare efficacemente le comunicazioni aziendali, fino a introdurre eventuali innovazioni nell'ambito della propria offerta.

Tuttavia, l'utente non chiede solo interattività, ma anche personalizzazione della propria relazione con l'azienda. Dopo aver effettuato un primo acquisto, ha la consapevolezza che l'azienda dispone di molte informazioni che lo riguardano e si aspetta che le stesse vengano utilizzate ad ogni successiva interazione. La predisposizione di contenuti individualizzati, di cataloghi mirati e di offerte speciali selezionate sulla base degli interessi specifici e della storia passata degli acquisti dell'utente viene, quindi, a rappresentare una prima modalità che si offre all'azienda per far percepire al consumatore un'attenzione peculiare nei suoi confronti. A essa, se ne aggiungono altre maggiormente sofisticate, in grado di valorizzare le stesse potenzialità create dall'evoluzione delle tecnologie che supportano il trattamento dei dati.

In particolare, una possibile soluzione viene dallo sviluppo dei sistemi che consentono la memorizzazione del profilo dell'utente direttamente nel sito del suo browser ed il rilascio di tali informazioni a qualunque operatore, previo opportuno consenso dell'utente stesso, in una logica di crescente targetizzazione delle alternative proposte al singolo consumatore. Allo

stesso scopo, può essere utile la condivisione di informazioni sui profili degli utenti nell'ambito di un predefinito network di siti. Quattro diversi siti possono, per esempio, raccogliere informazioni sulle preferenze di un consumatore in tema di libri, generi musicali, mete di viaggio e software utilizzati. Alcune indicazioni di rilievo possono, quindi, venire dalla condivisione delle stesse su permesso dell'utente, al fine di conoscerne meglio abitudini e gusti, apprenderne nuove informazioni ed effettuare inferenze su possibili preferenze nei confronti di categorie di prodotto correlate, nonché fornire esperienze personalizzate anche alla sua prima visita all'interno di un nuovo sito appartenente al network. In questa logica di progressivo arricchimento del profilo dell'utente, un'ulteriore funzionalità in grado di impattare positivamente sulla sua soddisfazione post-acquisto si ravvisa nell'integrazione, da parte di operatori clicks & mortar, tra le informazioni raccolte in Rete e quelle raccolte, per esempio, attraverso chioschi all'interno del punto vendita, piuttosto che attraverso attività promozionali svolte in parte on line e in parte off line. A tal fine, Diesel, per esempio, offre ai consumatori la possibilità di entrare in negozio per ottenere password speciali che permettono l'accesso ad aree privilegiate del sito o spedisce via mail ai membri del suo club virtuale coupon da compilare e consegnare in negozio per ottenere buoni sconti o omaggi esclusivi, provvedendo esclusivamente ad integrare le informazioni così raccolte. Più in generale, una gestione il più possibile personalizzata della soddisfazione post-acquisto rappresenta la strategia maggiormente efficace per ri-alimentare il processo di consumo on line.

CAPITOLO V

VALUTAZIONI CONCLUSIVE E

IDEE PER IL FUTURO

Un costrutto interessante e utile per lo studio del comportamento del consumatore in Internet è quello di set mentale (*mindset*), che influenza il modo in cui il consumatore utilizza le opportunità offerte dalla Rete (Dholakia, Bagozzi 2002). Il concetto nasce nell'ambito della psicologia motivazionale e fa riferimento all'orientamento cognitivo specifico della persona: la sua identificazione porta ad arricchire di nuovi contenuti il quadro del comportamento del consumatore in Internet.

Seguendo l'approccio del set mentale, i consumatori-navigatori possono venire suddivisi in tre principali categorie schematizzate nella figura 5.1.

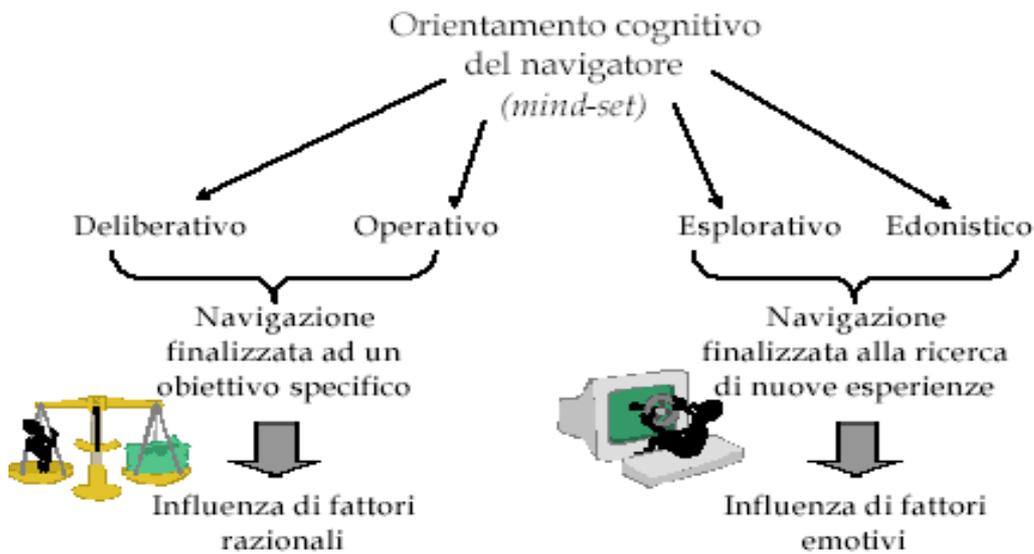
La prima è rappresentata dai consumatori *goal oriented*, orientati all'obiettivo di acquistare un determinato prodotto e interessati a percorrere senza distrazioni le fasi che compongono il processo di acquisto, minimizzando il prezzo e gli altri costi di acquisizione del prodotto.

In relazione alla tipologia dei processi di acquisto, il riferimento più appropriato è offerto dagli acquisti a moderato coinvolgimento, rispetto ai quali i consumatori *goal oriented* colgono in Internet l'opportunità di rendere efficiente il processo. L'identikit fornito rende appropriato definire i consumatori che puntano dritti al traguardo "transazionali", in quanto interessati alla pura e semplice transazione.

Un comportamento opposto emerge dall'accoppiamento tra Internet e gli acquisti a elevato coinvolgimento. Si tratta degli *experiential consumers*, consumatori dotati di un *mindset* orientato all'esperienza, che si concentra sugli elementi sensoriali del processo di acquisto (in particolare il set esperienziale può assumere la forma edonistica qualora il consumatore navighi "per divertirsi") e/o sugli elementi cognitivi, anche oltre le informazioni strettamente necessarie a supportare a decisione di acquisto.

Possono venire denominati anche consumatori "relazionali", visto il rilievo che assume la dimensione relazionale nell'ambito dell'esperienza.

FIGURA 5.1 “Orientamento cognitivo del navigatore”



E. Prandelli, G. Verona (2002) *Marketing in Rete*, Milano, McGraw Hill

Tra i consumatori relazionali e i consumatori transazionali esiste un'area intermedia di proporzioni formata da utilizzatori abituali di Internet per i quali è del tutto normale inserire nella fase informativa del processo decisionale di acquisto la visita a un sito specifico o una più ampia esplorazione in Rete.

L'inserimento di un consumatore che usa Internet in una categoria o nell'altra dipende evidentemente dal tipo di acquisto, e in particolare dal livello di coinvolgimento.

Nel mercato dei viaggi on line, dallo studio dei siti, si evince che, per ora, tutti i portali che offrono prenotazioni di voli o hotel sono object oriented ossia puntano a consumatori goal oriented con poco spazio per l'esperienza.

Nei prossimi paragrafi andrò ad analizzare come le strategie aziendali dei quattro “giganti” presentati nel capitolo precedente differiscano nell'approcciarsi alle fasi di pre e post acquisto e quindi come ci sia un forte legame tra il comportamento del consumatore e le strategie aziendali stesse.

Da sottolineare, è il fatto che ho studiato in maniera parallela l'offerta di hotel e di voli, in quanto i voli sono assimilabili a dei beni cosiddetti “commodity”, ossia prodotti molto semplici con un gran numero di merchant, in cui il prezzo diventa una variabile estremamente rilevante

grazie alla possibilità che internet fornisce di diminuire i costi di ricerca nella raccolta dei prezzi stessi; mentre per la prenotazione di hotel, la proliferazione di informazioni e la facilità di confronto tra vari merchant non porta ad un aumento della sensibilità al prezzo ma, come vedremo a seconda dell'orientamento del sito, da enfasi ad altre variabili ed in alcuni casi anche alle esperienze di altri consumatori.

Quindi voli e hotel sono beni differenti che puntano a tipi di comportamento di acquisto diverso e quindi a “strategie del consumatore” differenti.

5.1. Ricerca e valutazione delle informazioni

Nel mercato dei viaggi on line e come si può evincere anche dalla tabella 5.2 è utilizzata principalmente una filtrazione in base alle preferenze del consumatore, che è basata su software che hanno bisogno di alcuni vincoli dati dal consumatore, come la gamma desiderabile di prezzo di prodotto, il tipo di compagnia aerea e così via. La pecca principale di questo tipo di agente (che sarebbe risolta utilizzandolo insieme a un agente di tipo collaborative filtering) è il fatto che, non necessariamente, incorpora informazioni sulle preferenze tra gli individui.

Il risultato dell'uso di questo tipo di tecnologia è un elenco di preferenze che rispondono alle immissioni date, di solito ordinate in termini di attinenza per un attributo che come vedremo non sempre è il prezzo, o meglio non solo.

Le tabelle 5.2 e 5.3 nelle pagine seguenti riassumono lo studio fatto sui quattro competitors presentati in precedenza e, per ciò che concerne lo studio sulla prenotazione di hotel e pacchetti vacanze, di 2 operatori di nicchia per quanto riguarda le strategie attuate per operare nei confronti del consumatore nelle fasi di ricerca e valutazione differentemente per i “voli” e per gli “hotel”.

Nelle tabelle sono segnalati principalmente tre indicatori:

- le variabili di ricerca messe a disposizione dagli agenti di raccomandazione per selezionare i voli o gli hotel più interessanti per il viaggiatore;
- la prima variabile (e anche le altre) utilizzata per ordinare i risultati di ricerca;
- se esistono o meno le informazioni sui voli o sugli hotels e se ci sono delle valutazioni di essi da parte di altri consumatori o da esperti.

5.1.1. Il prodotto “volo”

La tabella in figura 5.2, qui sotto, è relativa a come Lastminute, Ryanair, Expedia e E-Dreams, compagnia suggerita da Venere per trovare i voli e anch'essa un colosso europeo nel suo campo, gestiscono appunto le fasi di ricerca e valutazione delle informazioni nella selezione dei voli.

FIGURA 5.2 “Gestione delle fasi di ricerca e valutazione del prodotto “volo” da parte delle aziende”

Nome Shopbot	Variabili di ricerca	Prima variabile nel rank	Altre variabili nel rank	numero di merchant (compagnie aeree) e offerte totali	Informazioni i / valutazione del merchant	Versioni del sito	Note
lastminute	5 (destinazione, data di partenza/arrivo, compagnia aerea, classe, voli diretti)	prezzo	volo diretto o meno, compagnia	103 (migliaia)	no / no	10 paesi europei e 5 internazionali	possibili anche destinazioni multiple
ryanair	5 (destinazione, data di partenza/arrivo, prezzo)	prezzo	prezzo	1 (centinaia)	no / no	20 paesi europei	è una compagnia aerea
e-dreams (per conto di venere)	7 (destinazione, data di partenza/arrivo, voli diretti, aeroporti principali, classe, compagnia aerea, prezzo)	prezzo	ora	113 (migliaia)	no / no	4 paesi europei	utilizzato da venere per la ricerca dei voli
expedia	5 (destinazione, data di partenza/arrivo, compagnia aerea, classe, voli diretti, voli rimborsabili)	prezzo	durata, ora, compagnia aerea	60 (migliaia)	no / no	5 paesi europei e 2 internazionali	

Si può notare innanzitutto come per tutti gli operatori il prezzo sia la variabile più rilevante per ordinare i risultati di ricerca da parte del

consumatore, l'agente di raccomandazione in alcuni casi, vedi Ryanair, non da nemmeno l'opportunità al cliente di cambiare il tipo di ordinamento.

Ciò porta a due conclusioni interessanti: in primo luogo, come già anticipato dall'introduzione, il volo è un bene assimilabile alle *commodity* e per sua natura ha un alto numero di merchant e la variabile che più lo differenzia al suo interno è il prezzo; in seconda analisi, si vede come ci sia una relazione tra il tipo di servizio che viene offerto dagli operatori e la tipologia di consumatore a cui puntano gli stessi; per esempio, Ryanair è un operatore, o meglio una compagnia aerea, apertamente specializzato in voli low cost e come si vede anche dalla tabella consente come unica variabile di ordinamento il prezzo coerentemente con il fatto che chi va a cercare un volo nel suo portale cerca, quasi unicamente, un vantaggio di costo.

Ciò è sottolineato anche dalle variabili di scelta permesse dall'agente di ricerca del sito, infatti, in Expedia si può selezionare anche la classe del volo mentre in Ryanair le variabili sono tutte essenziali e si può selezionare addirittura la fascia di prezzo che si ricerca. Simile al loro approccio, anche per la simile natura del sito, è E-Dreams che ha come unica alternativa di ordinamento l'ora di partenza del volo.

Ciò comunque è coerente con il fatto che in mercati differenziati, l'accesso più facile alle informazioni sui prezzi aumenta la qualità delle stesse e dà nuova luce al prezzo come elemento di discriminazione.

Come emerge già nell'analisi dei voli, nel mercato dei viaggi on line, sembra ci sia una forma di parentela tra il tipo di consumatore che visita e compra su un sito e il modo in cui l'operatore offre e raccomanda il consumatore, similmente alla scaffalatura dei prodotti se andiamo a comperare qualcosa in un grande ipermercato.

Un ultimo punto da notare sono il numero di merchant, che per Expedia, sono circa la metà rispetto agli altri, ciò è probabilmente dovuto dal fatto che egli è l'unico operatore tra quelli che ho studiato che punta ben poco ai voli e più in generale ai viaggi low cost o last minute, ma comunque a costi bassi, e perciò ha pochi partners ma tutti di alta qualità e con cui può avere

una limpidezza di informazioni molto ampia senza creare troppa confusione nel consumatore facendogli apparire troppe offerte che aumenterebbero solo la probabilità che lo stesso scelga la “non scelta” e cambi sito in cui cercare la sua vacanza.

Queste differenze le metterò ancora più in luce nello studio dell’approccio alla prenotazione di hotel e di viaggi nelle prossime pagine.

Inoltre, le attuali linee evolutive fanno pensare, che il volo, attualmente assimilabile a un bene di tipo commodity, e quindi con una differenziazione basata essenzialmente sul costo, diventerà in futuro un attributo stesso del viaggio.

5.1.2. Il prodotto “hotel” o “pacchetto”

La tabella 5.3 qui di seguito utilizza le stesse variabili di studio della tabella relativa ai voli ma è incentrata sull’offerta di hotel e pacchetti vacanze: qui ho aggiunto lo studio di due operatori in segmenti di nicchia del panorama dei viaggi in rete che sono Viaggixsingle, compagnia navale che offre pacchetti vacanze rivolti appunto ai single, e Adriatica, noto tour operator della rete che opera principalmente con offerte sulla Croazia per quanto riguarda la sola prenotazione di hotel, in modo da avere almeno un operatore in ogni quadrante della matrice delle strategie in figura 2.3 sulla matrice delle strategie nel mercato dei viaggi on line.

FIGURA 5.3 “Gestione delle fasi di ricerca e valutazione del prodotto “hotel” da parte delle aziende”

Nome	Variabili di ricerca	Prima variabile nel rank	altre variabili nel rank	numero di merchant (hotel) associati e offerte totali	Informazioni / valutazione del merchant	Versioni del sito	Note
lastminute	5 (prezzo, destinazione, data, numero notti, stelle albergo, tipo hotel)	i favoriti dal sito	prezzo più basso, categoria più alta, vicinanza a qualche punto di	80000 (migliaia)	si / no	10 paesi europei e 5 internazionali	possibilità di una visualizzazione grafica per aiutare la ricerca.
ryanairhotel (attraverso octopustravel)	7 (destinazione, evento speciale, data, nome hotel, categoria, posizione, tipo hotel)	prezzo	posizione, categoria, nome hotel	migliaia (migliaia)	si / no	8 paesi europei	seleziona le offerte economiche da octopustravel.
venere	6 (destinazioni principali, destinazione in ordine alfabetico, posizione, categoria albergo, data, nome hotel)	i favoriti dal sito	nome, categoria, zona, giudizio utente, prezzo	12000 (migliaia)	si / si (giudizi utente)	5 paesi europei e 1 internazionale	possibilità di una visualizzazione grafica per aiutare la ricerca.
expedia	6 (destinazioni principali, nome destinazione, posizione destinazione, categoria albergo, data, nome hotel)	i favoriti dal sito	prezzo, nome, zona, categoria	30000 (migliaia)	si / si (giudizi utente e giudizi di esperti)	5 paesi europei e 2 internazionali	1) possibilità di una visualizzazione grafica per aiutare la ricerca; 2) C'è il giudizio utente incrociato con il giudizio di esperti di settore, ma non si possono ordinare i risultati secondo questa
viaggixsingle	sono tutti pacchetti di vacanze già costruiti	non c'è una ricerca (vedi note)	non c'è una ricerca (vedi note)	1 (una decina)	no / no	solo sito in italiano	1) Sono una compagnia navale. 2) Non c'è un agente di raccomandazione.
adriatica.net	3 (regione della Croazia, categoria albergo, data)	alberghi più convenienti (prezzo)	alberghi di lusso	4000 (migliaia)	si / si (guestbook e commenti sugli alloggi)	11 paesi europei	1) Fanno solo prenotazione hotel e sono specifici nei viaggi in Croazia. 2) Sono un tour operator.

La prima cosa da sottolineare è sicuramente che gli hotel o i pacchetti vacanze per gli operatori di nicchia sono prodotti estremamente diversi dai voli, ovvero su questi c'è molto più spazio per cercare di fare leva su variabili diverse dal prezzo e soprattutto è proprio su questo prodotto che, come evidenzierò nell'ultimo paragrafo di questo capitolo, ci sono i più ampi margini per spostarsi dal consumatore goal oriented all'experatial oriented o meglio per far vivere un'esperienza di navigazione al consumatore stesso, anche se, come vedremo, ci sono operatori che, coerentemente con la loro mission, puntano essenzialmente sulla variabile economica e quindi ad un target molto preciso.

Ryanair, è ormai palese, rappresenta l'operatore che ho scelto come simbolo di coloro che cercano la vacanza, in tutte le dimensioni, a buon prezzo; infatti, esso, ha come prima variabile di ordinamento dei risultati il prezzo, perfettamente in linea con quanto detto in precedenza per i voli; inoltre questo operatore seleziona le offerte più economiche da una nota agenzia di viaggi di Internet specializzata in prenotazioni di alberghi scontati (Octopustravel). Da notare che, sulla storia aziendale pubblicata sul sito (solo in inglese), non viene neanche menzionata l'apertura del booking per gli hotel e ciò è, molto probabilmente, dovuto al fatto che Ryanair punta principalmente e fortemente sul volo, come prodotto sicuramente molto più coerente con la linea guida aziendale di vantaggio di costo. In aggiunta non bisogna dimenticare che essa è una compagnia aerea low cost e non una DotCom come, per esempio, Expedia.

Continuando con la valutazione di Ryanair: nelle variabili di ricerca troviamo la posizione e l'evento speciale in quanto punta principalmente sugli hotel vicino agli aeroporti e sulla tendenza, che sarà estremamente importante nell'immediato futuro e che ho già presentato nel capitolo terzo, del turismo culturale. Tra le altre variabili di ordinamento dei risultati date dall'agente di raccomandazione del sito da notare è, anche qui, la posizione e il fatto che viene data molta enfasi a quelle collocazioni vicino agli aeroporti.

Per quanto riguarda gli altri tre grandi operatori studiati: Lastminute, Expedia e Venere, la cosa più interessante è la variabile con cui vengono ordinati di default i risultati, ossia "i favoriti dal sito"; questo è importante perché ci fa capire, unitamente al fatto che il prezzo è in fondo alla lista di variabili di possibile ordinamento, come questi operatori puntino sicuramente a un consumatore più "raffinato" e ciò rafforza la mia idea per cui le strategie aziendali dipendono, anche in internet, dal tipo di consumatore con cui ci si vuole relazionare nonostante apparentemente la tecnologia tenda, almeno per il momento, a standardizzare l'interfaccia di offerta al cliente. Inoltre, la variabile *zona* o *vicinanza* a qualche punto di

interesse è ad interfaccia grafica e senza fini particolari se non aiutare il cliente a scegliere il meglio per lui e a farlo navigare in un contesto il più piacevole possibile, diversamente dall'intenzione di Ryanair che rimarcava su dei punti più redditizi per lei come gli aeroporti.

Cosa che arricchisce molto la navigazione del consumatore nei siti di questi tre operatori - che tengono molto all'immagine e alla qualità e quindi all'efficienza oltre che all'efficacia dato sicuramente dall'enfasi sul prezzo - è il fatto di poter scegliere le destinazioni attraverso una cartina geografica (una mappa) generando un coinvolgimento sicuramente superiore.

Discorso a parte meritano sicuramente gli operatori di nicchia. Tra di essi *viaggixsingle* non è neppure dotato di un agente di raccomandazione e di ricerca in quanto: innanzitutto, è una compagnia navale con una decina di offerte che quindi non abbisognano di un agente di ricerca; inoltre è un sito che si propone in un segmento già molto preciso e poco sfruttato dai grandi operatori. L'ordinamento per altro non esiste per motivi analoghi a quanto citato prima, ma tutte queste caratteristiche non sono negative in questo caso perché ciò che ricerca il navigatore di questo portale sono la destinazione e la compagnia di persone che sono tutte alla ricerca di un'esperienza particolare e divertente. Come già detto, questo è uno di quegli operatori che rimarrà sempre nella posizione strategica in cui si trova perché per lui è redditizia e non ha concorrenza diretta, offre crociere in alcuni dei più bei luoghi del mondo con la caratteristica di essere solo per single. In questo contesto, potrebbe essere interessante l'arricchimento con una chat o una comunità virtuale a tema, ma delle idee per il futuro e il perché farle ne parlerò più avanti.

Un altro operatore più articolato, ma pur sempre di nicchia, è *Adriatica* che è specializzato in prenotazioni di hotel soprattutto nella regione della Croazia: qui l'agente di ricerca è molto simile a quello dei Grandi che abbiamo citato precedentemente con la differenza che, tramite l'aiuto di una carta geografica digitale, si sceglie la destinazione all'interno della Croazia. La cosa interessante è come avviene la raccomandazione, ossia

l'ordinamento può essere fatto per solo due variabili: “alberghi più convenienti” o “alberghi di lusso”, ovvero per *prezzo* crescente o decrescente; quindi la segmentazione è molto precisa, ma qui il prezzo è rilevante in maniera diversa che in Ryanair, perché ci sono una serie di informazioni aggiuntive e di servizi che rendono il prezzo una informazione in più, ma non l'unica rilevante.

Il servizio più interessante che Adriatica offre, a livello informativo e relazionale per e con il cliente, è la possibilità da parte di questo di inserire i propri commenti da un lato su Adriatica stessa in un Guestbook e dall'altro sul singolo hotel, dando quindi la possibilità ai visitatori futuri di avere una sorta di feedback da parte di altri clienti sull'alloggio. Questo tipo di servizio è offerto in maniera ottimale anche da Expedia e Venere; in particolare quest'ultimo offre la possibilità di ordinare i risultati della ricerca dell'alloggio secondo il giudizio degli utenti precedenti in una perfetta ottica di marketing relazionale e relazione many to many come se ci si trovasse in una sorta di comunità virtuale.

5.2. Attività post-acquisto

A transazione ultimata l'utente verrà a maturare una percezione di maggiore o minore soddisfazione che andrà ad impattare su ogni eventuale decisione di tornare o meno a ripetere l'esperienza.

Questa importante attività è cruciale per tutti i competitors a prescindere dal loro target obiettivo, in quanto è dal modo di operare nella fase di post-acquisto che determina la scelta del cliente di tornare oppure di consigliare il servizio ad altri consumatori.

I servizi basilari per instaurare un buon rapporto duraturo con il cliente sono senz'altro tutte quelle attività finalizzate a gestire i dubbi e le problematiche del consumatore, quali il numero verde, le agenzie fisiche, i contatti e-mail divisi per ufficio e problematicità e tutto ciò che rientra nel customer care.

Se riprendiamo l'analisi fatta nel capitolo terzo si vede come, bene o male, tutti gli operatori danno forte importanza a servizi base di questo tipo, a prescindere se puntino ad un consumatore spingendo sulla leva dei costi o su offerte più articolate.

Invece, è da sottolineare, in senso negativo, il largo disinteresse tra gli operatori di settore nell'inserire strumenti comunitari di interazione all'interno del proprio portale o nel partecipare a comunità virtuali riguardanti i viaggi o il tempo libero al fine di presidiare la socializzazione delle esperienze post-acquisto da parte degli utenti e contribuire ad arginare, per quanto possibile, eventuali lamentele e quindi con l'intento di supportare i positivi effetti del passaparola e tempestivamente controbattere a possibili manifestazioni di insoddisfazione.

Venere e Expedia sono sicuramente un esempio di come si può monitorare la *voce* del consumatore, anche qualora il consumatore manifesti la propria insoddisfazione al produttore, al rivenditore e/o a chiunque sia disposto ad ascoltarlo, in quanto essa informa l'impresa su qualcosa che non funziona. Questi due operatori, e come loro pochi altri, danno la possibilità ai clienti di dare una votazione ai servizi avuti dal sito e alla qualità dell'alloggio in cui hanno soggiornato ed inoltre questi giudizi sono resi di dominio pubblico per tutti gli altri utenti del sito; il servizio presentato da questi operatori è molto simile ad uno user-group e dà al cliente un'idea di sicurezza e affidabilità in più oltre a dargli la possibilità di poter liberamente far sentire la sua voce aiutando anche l'azienda a identificare e risolvere i suoi problemi.

Nel campo dei viaggi on line viene, tuttavia, data maggiore importanza a funzionalità che puntano a memorizzare le preferenze individuali per poi cercare di personalizzare le relazioni. Ad esempio, tutti i siti al momento dell'acquisto memorizzano i dati dell'utente e creano una campagna di comunicazione mirata nei riguardi dello stesso, usualmente, mediante la sua casella mail.

Molte cose in questa fase dovrebbero però essere migliorate, perché internet grazie alle sue potenzialità e alle caratteristiche del prodotto viaggio possono far sì che le aziende di questo settore si relazionino molto meglio di come fanno col cliente e soprattutto non dovrebbero dimenticare che, una gestione il più possibile personalizzata della soddisfazione post-acquisto rappresenta la strategia maggiormente efficace per ri-alimentare il processo di consumo on line.

5.3. conclusioni: verso il consumatore esperienziale

La mancanza di esperienza e confidenza con l'interfaccia elettronica da parte dei potenziali consumatori, il rischio percepito nella sicurezza dei pagamenti e il tempo necessario per familiarizzare con la routine di acquisto sul Web uniti ai vincoli tecnologici dell'operare in rete fanno sì che, per ora, il modo di offrire, o meglio di proporre, i prodotti ai consumatori abbia un formato standardizzato. Inoltre, il tipo di prodotto che finora si è venduto principalmente in rete, il volo, dà pochissimo spazio per un consumatore diverso da quello orientato agli obiettivi e ciò ha concorso a questa standardizzazione. Ma in futuro, molto probabilmente, non sarà così e lo spiegherò nel prossimo paragrafo.

Come ho già anticipato nelle pagine precedenti le strategie aziendali dei singoli operatori sono fortemente dipendenti dal tipo di consumatore con cui ci si vuole relazionare e dalle fasi del comportamento d'acquisto in cui si vuole operare maggiormente. Di conseguenza, aziende fortemente goal oriented, come Ryanair che sicuramente è estremamente efficace, non danno molto spazio alla personalizzazione e ad un orientamento di tipo esperienziale per il consumatore, ma in contrapposizione Lastminute è sicuramente l'esempio di come uscire dallo standard attuale e avvicinarsi ad un tipo di consumatore cosiddetto esperienziale offrendo contesti di tipo

relazionale e personalizzato, come il casinò virtuale o il club di incontri digitale.

Nel prossimo paragrafo presenterò alcuni servizi e la contestualizzazione come strumenti atti a migliorare le relazioni con i singoli consumatori in maniera personalizzata ed efficiente.

5.3.1. Idee e strategie per il futuro

Se per ora la quasi totalità degli operatori nel mercato dei viaggi on line è di tipo goal oriented, potrebbe non essere così in futuro ed in particolare per il prodotto “hotel” o “viaggio”. Infatti, una definizione interessante, già presentata a inizio capitolo è l’*experiential consumers* da cui *experiential oriented*, ossia l’azienda tende a creare dei contesti, dei servizi e delle offerte in modo da far vivere un’esperienza al visitatore in quanto esso è un consumatore che si concentra sugli elementi sensoriali del processo d’acquisto e sugli elementi cognitivi ed è anche chiamato *consumatore relazionale* visto il rilievo che assume la dimensione relazionale nell’ambito dell’esperienza.

I contesti con cui il consumatore entra in contatto o in cui si “immerge” nello svolgersi del processo di acquisto possono influenzare il livello di coinvolgimento. Sotto questo profilo, i contesti digitali presentano delle potenzialità di indubbio valore.

L’ambiente digitale può favorire anche la sperimentazione di uno stato che la psicologia motivazionale definisce “di flusso” (flow), cioè “episodi di particolare intensità, che si verificano quando un individuo è profondamente coinvolto e l’energia mentale è fortemente focalizzata sulla specifica attività o esperienza” (Kubey e Csikszentmihaly, 1990). In queste circostanze, gli individui tendono a sentirsi particolarmente attivi e in posizione di controllo, spesso giungendo a perdere la percezione di sé ed il senso del tempo.

Gli ambienti virtuali, se adeguatamente progettati, favoriscono appunto l’immersione del consumatore in una situazione di flusso, in misura

maggiore di quanto possa accadere nei contesti tradizionali, dalla pubblicità televisiva ai negozi. Infatti, sessioni indisturbate di navigazione rendono possibili esperienze ininterrotte di fruizione, durante la quale ogni azione ha una specifica e rapida retroazione. Il percorso della navigazione è sotto il pieno controllo del consumatore (Dholakia e Bagozzi 2002).

Sotto il profilo delle esperienze di navigazione rese possibili dai diversi siti l'intera valutazione da parte dell'utente viene a dipendere dalle specifiche funzionalità aggiunte all'interno del sito aziendale. In particolare di fondamentale utilità al fine di incidere positivamente sulla percezione del visitatore, sono la capacità di offrire stimoli crescenti al protrarsi della navigazione, sfruttando progressivamente, per esempio, le potenzialità della multimedialità, e la capacità di introdurre "picchi" positivi nell'esperienza, per esempio attraverso la creazione di situazioni inattese a elevato coinvolgimento, con momenti ludici, concorsi e piccoli omaggi.

La principale determinante della valutazione dell'esperienza di navigazione resta, comunque, l'interattività resa possibile dal sito, strettamente associata, di nuovo, alla presenza di comunità al suo interno. Il sito Bmw.com, per esempio, non solo mostra le immagini dei modelli e fornisce ampie informazioni di supporto, al fine di facilitare la valutazione del prodotto, ma consente anche ai visitatori di vestire le proprie vetture con diversi colori e personalizzarle con vari optional, di dialogare con i suoi esperti all'interno di molteplici forum e, persino, di guidare nella realtà virtuale la nuova BMW 3.

Una funzionalità estremamente interessante sono le comunità virtuali di consumatori: si configurano come spazi aperti per la ricerca di informazioni, l'interazione tra consumatori e la condivisione di esperienze, la sperimentazione e la produzione di nuova *consumer knowledge* (Hagel e Armstrong 1997; Micelli 2000). Nelle comunità virtuali, come nelle forme più partecipative di marketing one-to-one e in altre forme di fruizione della Rete, il consumatore assume un ruolo attivo, propositivo e di tipo organizzativo (Costa 2000).

Per favorire una maggior comprensione del prodotto e delle sue caratteristiche soprattutto laddove si tratti di “beni fiducia” o “beni esperienza” (Nelson, 1970), ovvero prodotti la cui performance non è valutabile se non dopo l’acquisto e la sperimentazione degli stessi, come può per l’appunto essere il viaggio, l’azienda può utilmente attivare comunità virtuali o partecipare attivamente in comunità o newsgroup gestite da terzi volte a favorire l’interazione diretta tra consumatori che, scambiandosi opinioni e suggerimenti, possono favorire una miglior anticipazione dell’esperienza di fruizione e, quindi, abbattere il rischio percepito nell’acquisto da parte del singolo. Simili comunità possono, inoltre, contribuire a creare un contesto condiviso, ovvero linguaggi comuni ed un autentico senso di identificazione del gruppo, aumentando l’interesse intorno al brand ed ai prodotti offerti, soprattutto nei casi in cui è elevato il coinvolgimento emotivo del consumatore, nonché favorendo una maggior diffusività della reputazione del produttore.

Particolarmente rilevante, inoltre, può essere lo sviluppo di “agenti di notificazione” (*matchmaker*), in grado di tenere traccia degli interessi e dei comportamenti di un dato utente e di segnalargli quando un nuovo prodotto risponde alle sue preferenze, e la creazione di partnership con esperti del settore, in grado di aiutare il consumatore a meglio delineare i propri bisogni e, in seguito, ad identificare le più opportune soluzioni agli stessi.

Ben nota in questo senso è l’esperienza di Amazon, che a ogni navigatore che giunge a ricercare informazioni in merito ad un determinato prodotto, sia esso un libro, un dvd, un cd o un articolo di elettronica, immediatamente ed esplicitamente provvede ad indicare quali altri prodotti hanno acquistato utenti interessanti alla medesima offerta.

Amazon ha in questo modo la possibilità di osservare sistematicamente il comportamento dell’utente on line attraverso tecnologie che ne consentono il *tracking* e di ottenere indicazioni precise sui relativi gusti e preferenze attraverso la sua registrazione al sito (*profiling*) e l’eventuale richiesta di informazioni su specifiche aree di interesse, consente di maturare una

conoscenza senza precedenti delle caratteristiche dei navigatori di un sito e potenziali acquirenti.

Quindi, non solo l'utente chiede interattività, ma anche personalizzazione della propria relazione con l'azienda. Dopo aver effettuato un primo acquisto, ha la consapevolezza che l'azienda dispone di molte informazioni che lo riguardano e si aspetta che le stesse vengano utilizzate ad ogni successiva interazione. La predisposizione di contenuti individualizzati, di cataloghi mirati e di offerte speciali selezionate sulla base degli interessi specifici e della storia passata degli acquisti dell'utente viene, quindi, a rappresentare una prima modalità che si offre all'azienda per far percepire al consumatore un'attenzione peculiare nei suoi confronti.

Come si evince facilmente dalla mia analisi del sito, l'azienda in cui più emerge un principio di orientamento al consumatore esperienziale e alla creazione di contesti internamente al sito è Lastminute in cui si vede l'idea iniziale legata al fatto di far vivere esperienze all'interno del sito stesso cercando di intrattenere (nella logica dello *shop-tainment*) il cliente, che quindi più che un cliente viene visto come fonte di informazione per crescere e come persona con cui instaurare una relazione anche non finalizzata all'acquisto.

A questo proposito, offre un "servizio-contesto" con il suo casinò virtuale in cui si può giocare come se si fosse a Las Vegas e in cui, chiaramente, si possono vincere anche viaggi. Un altro contesto che offre Lastminute è la chat in collaborazione con *Meetic* per trovare l'anima gemella, un'altra cosa che apparentemente non ha legami con i viaggi, ma in realtà serve da intrattenimento alternativo all'interno del sito mirato a far vivere esperienze nuove. Inoltre, iscrivendosi a questa chat si inseriscono, tra le tante cose, delle preferenze sui viaggi e ciò è tutto a favore di un arricchimento del Data Base Marketing in un'ottica di CRM.

Come si può vedere queste sono due forme di contesti intesi come intrattenimento, ma ci sarebbero delle idee da sviluppare anche come contesti cognitivi, come, per esempio, un viaggio virtuale su di una spiaggia

stupenda con della musica soft sotto che punta a far vivere al “viaggiatore” uno stato di flow e di arricchimento personale.

La cosa che più si avvicina ad una comunità virtuale ed è presente in siti come Venere e Quindi diciamo che Lastminute punta sicuramente più a consumatori razionali che mirano ad un obiettivo nella navigazione e non si lasciano facilmente trascinare in uno stato di flow, ma non trascurando una grande opportunità che internet offre, ossia la facilità di scambiare informazioni e di semplificare le relazioni tra impresa e singolo utente.

Expedia fornisce la possibilità di leggere i commenti sugli hotel fatti dai clienti stessi in una perfetta ottica di rete del valore con il cliente al suo interno.

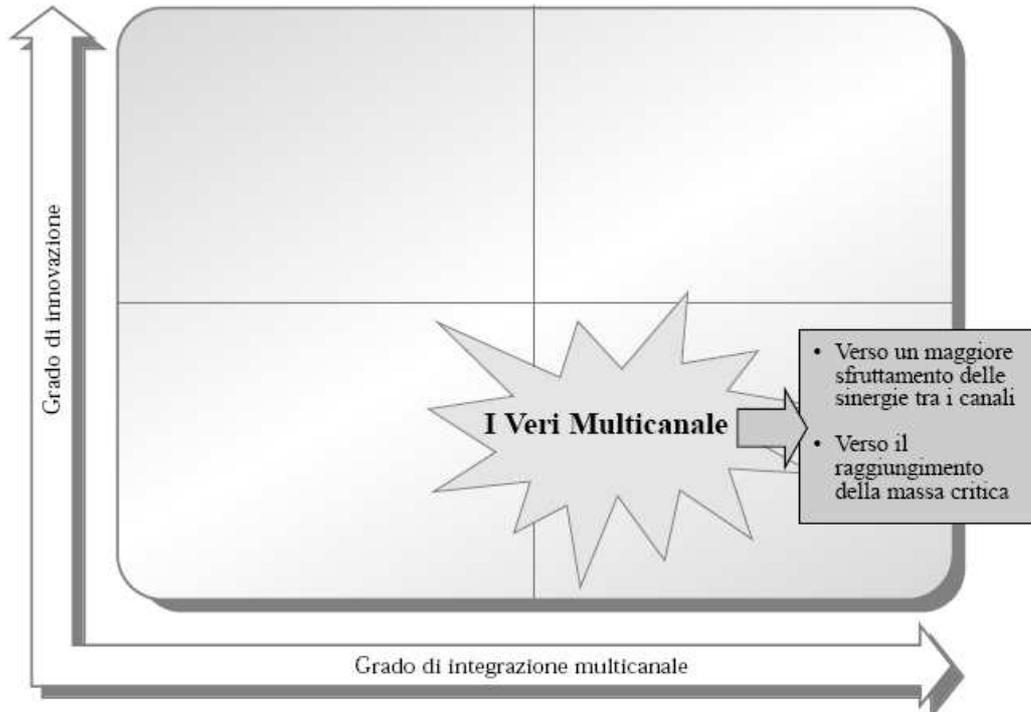
In definitiva, per quanto concerne gli effetti sulle imprese del quadro di forze delineato, gli aumentati gradi di libertà del consumatore imprimono un carattere di irrinunciabilità all’orientamento al cliente, a beneficio di una maggiore sensibilità nei confronti dell’ascolto e dello sviluppo di azioni tese a garantire efficacia alla voce. Al contempo, le tecnologie disponibili facilitano un sensibile avanzamento delle organizzazioni di offerta sul terreno del relationship marketing e del customer relationship management.

Riassumendo, internet favorisce l’esercizio della voce da parte del consumatore. Ma questo potenziale di voce si trasforma in interazione solo nel caso in cui l’azienda sia dotata di strutture per intercettare e rispondere alle richieste del consumatore: per contrastare la forza dell’opzione uscita non basta cavalcare l’onda dell’efficientismo di internet; occorre invece ripensare a fondo l’approccio complessivo al cliente. Lo sfruttamento del potenziale di voce dipende infatti da un orientamento non direttamente legato alla tecnologia, ma piuttosto alla cultura, alla strategia e all’organizzazione dell’impresa. Questo orientamento consiste nella capacità di ascolto e nella capacità di risposta, in una parola nella capacità di relazione. Da questa dipende la possibilità di contrastare l’opzione uscita, resa più accessibile per il consumatore-navigatore.

Senz'altro occorre partire dal dialogo. Internet rappresenta un mezzo innovativo a confronto con le tecnologie tradizionali proprio perché offre la possibilità di impostare e gestire, a basso costo, dialoghi di tipo interattivo con il consumatore. In questo modo, come ha lucidamente anticipato Gerd Gerken (1990), dialogo e vendita si separano.

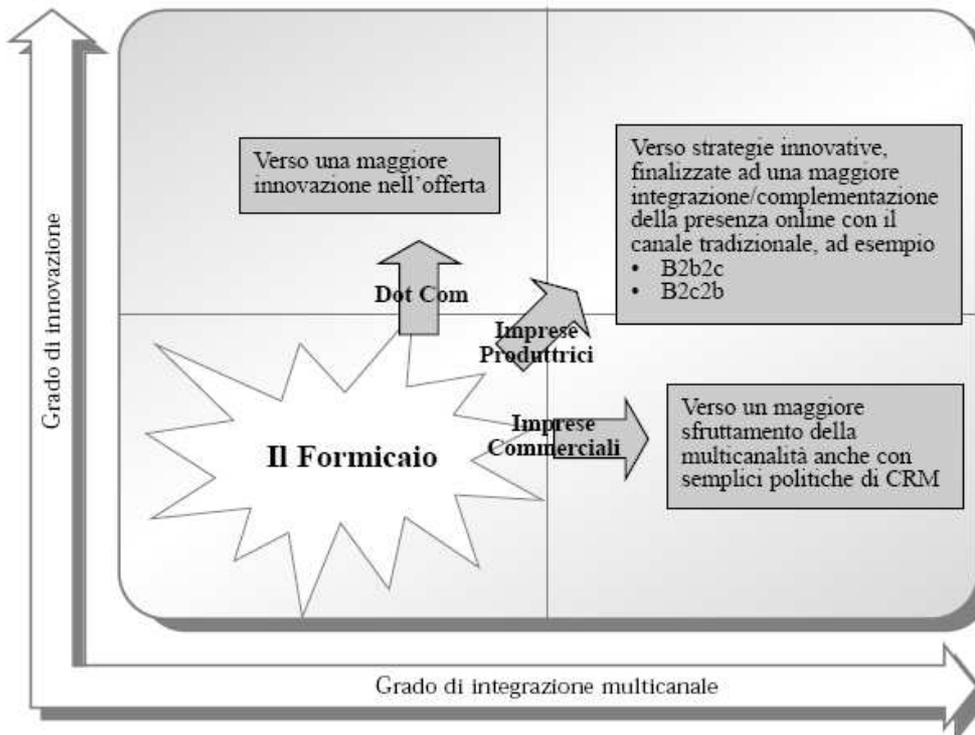
APPENDICE

Figura A1 “dinamiche: i vari multicanale”



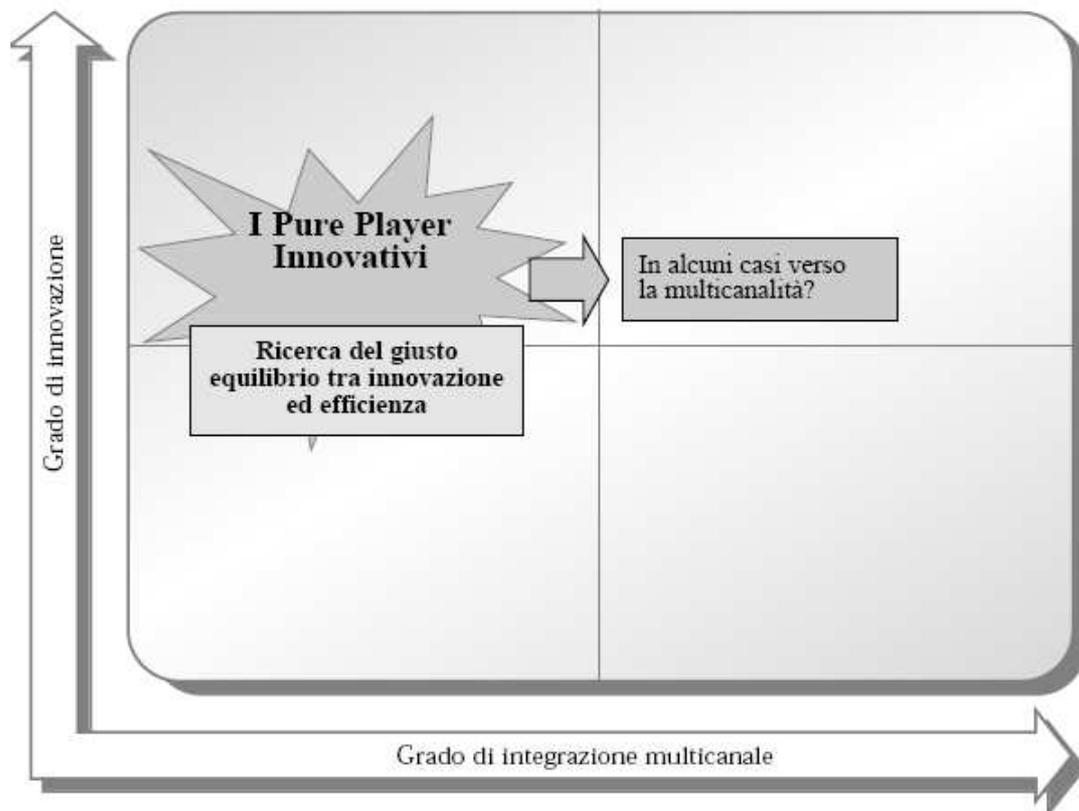
School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFORM, (2004) *l'eCommerce B2c in Italia: una crescita a due velocità*, Osservatorio sul B2c, III rapporto, giugno, Milano

Figura A2 “dinamiche: il formicaio”



School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFORM, (2004) *l'eCommerce B2c in Italia: una crescita a due velocità*, Osservatorio sul B2c, III rapporto, giugno, Milano

Figura A3 “dinamiche: i pure players”



School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFORM, (2004) *l'eCommerce B2c in Italia: una crescita a due velocità*, Osservatorio sul B2c, III rapporto, giugno, Milano

FIGURA 3.1Bis “analisi del content dei 4 competitors in studio”

Parametri del CONTENT	valutazione			
	Lastminute	Ryanair	Venere	Expedia
<u>L'architettura dei contenuti</u>	4	3	4	4
Mappa del sito	3	1	3	1
Raggiungibilità	1	1	2	1
Chiarezza	3	1	4	1
Facilità accesso diretto ai contenuti	4	1	4	1
Navigazione	5	4	4	5
Distinzione tra primaria e locale	4	3	4	5
Facilità di orientamento e ausili	5	4	3	5
<u>Funzioni e servizi informativi</u>	3	2	2	2
Motore di ricerca:	2	1	1	1
velocità d'uso	1	1	1	1
ricerca avanzata	1	1	1	1
utilità dei risultati	3	1	1	1
Gestione degli errori e alt text	5	4	4	5
<u>Contenuto in senso stretto</u>	4	3	4	4
Stile dei testi	5	3	4	5
Piramide invertita (dalla sintesi all'analisi)	4	3	4	4
Paragrafi brevi	5	4	4	5
Costanza linguaggio e cura dello stile	5	2	4	5
Informazione	4	3	4	4
Copertura temi (azienda, settore, prodotti, altro)	4	3	4	4
Completezza e dettaglio	4	3	4	4
Frequenza di aggiornamento	4	4	4	4
Personalizzazione dei contenuti (cookies, altro)	1	1	1	1
Localizzazione	4	3	4	4
Disponibilità lingue (e correttezza traduzioni)	5	3	4	5
Facilità scelta lingua	4	4	4	4
<u>Estetica e immagine</u>	5	4	4	5
Coerenza Brand e logo con il sito	5	4	4	5
Grafica	5	3	5	5
Uso dello spazio video (Layout e formati video)	4	4	4	4
Evidenziazione delle aree importanti	4	3	4	4
Elementi pubblicitari (Disturbo)	1	1	1	1
Uso dei colori, degli spazi, dei font e del formato carattere	5	3	4	5
Costanza dei criteri di grafica nel sito	5	4	4	5
<u>Accessibilità</u>	5	4	5	5
Tempi d'accesso	5	5	5	5
Reperibilità del sito (reach)	5	4	5	5
Indipendenza dal browser/plugin/downloads	5	4	5	5
<u>Usabilità</u>	5	4	5	5
Efficacia (facilità d'uso)	5	4	5	5
Efficienza (tempi delle operazioni)	5	4	5	5

Valutazione personale della esperienza di navigazione	5	4	4	5
COMPLESSO	4,5	3,5	4	4,5

FIGURA 3.2Bis “analisi del commerce dei 4 competitors in studio”

Parametri del COMMERCE	Valutazione			
	Lastminute	Ryanair	Venere	Expedia
<u>La Funzionalità</u>	4	3	4	5
Sicurezza (SSL)	5	4	4	5
Motore di ricerca dei prodotti	5	4	4	4
Motore di comparazione prezzi	4	4	4	4
La prenotazione	3	4	4	4
Il carrello (cart)	4	1	2	4
Il check out veloce (1 click)	1	1	1	4
Lo storico degli ordini (account)	1	1	4	4
La lista della spesa (wish list)	1	1	1	3
Lo storico delle ricerche effettuate	1	1	1	1
Login pagine protette personalizzate	1	1	1	4
<u>Le informazioni</u>	5	4	4	4
Procedura guidata o faq per l'acquisto	4	4	4	4
Prezzi	4	5	4	4
Altri costi (spedizione e trasporto)	4	5	4	4
Tempi di spedizione	4	4	4	4
Comportamento in caso di inconvenienti	5	4	4	5
Contatti per l'assistenza	5	3	4	4
<u>Le interazioni</u>	3	3	4	5
Conferma dell'ordine	4	4	4	5
Conferma del pagamento	4	4	4	5
Dov'è il mio pacco?	4	3	4	4
Richiesta feedback di valutazione dell'acquisto	1	1	4	4
<u>Prodotti nell'offerta</u>	5	4	4	4
Tutta la gamma dell'azienda (specificare dimensioni LxAxP)	5	5	5	5
Parte della gamma (specificare)	1	1	1	1
Prodotti ad hoc (modificati, unici)	3	1	1	1
<u>Servizi aggiuntivi</u>	5	3	4	5
Le forme di pagamento	4	4	4	4
Le forme di consegna	4	3	4	4
Garanzie di spedizione	5	4	4	5
Garanzie di soddisfazione	5	3	4	5
Copertura assicurativa	5	4	4	5
Forme di credito	1	1	1	1
Integrazione canale on-off line	4	2	3	2

Integrazione con metamercati (piattaforme)	2	3	1	3
Personalizzazione dei prodotti (versioning, bundling, mass custom)	3	1	2	3
Personalizzazione dei servizi	1	1	1	3
Gestione del prezzo	4	3	4	4
Dinamica:	5	3	4	5
Aggiornamento continuo (stagionalità, costi)	5	4	4	5
In base al tempo (anticipo, lastminute)	4	1	5	5
Prezzo personalizzato (BtoB, BtoC: shopbots, privati)	4	1	1	1
Sconti:	4	4	3	4
Collettivi	3	5	4	4
Personalizzati	4	1	1	1
Associazione a programmi fedeltà	4	4	4	4
COMPLESSO	4	3	4	5

FIGURA 3.3Bis “analisi della community dei 4 competitors in studio”

Parametri della COMMUNITY	Valutazione			
	Lastminute	Ryanair	Venere	Expedia
Gli strumenti dell'interazione:	3	2	4	5
Contatti generici e specifici (riprendere parte I)	5	3	4	5
Mail generiche	5	4	4	5
Mail specifiche	5	1	1	4
Altri contatti	4	3	4	5
Guest book (feedback) (vedi bravenet.com)	1	1	1	3
Newsletter	4	4	4	5
Form di richiesta informazioni	3	1	4	4
Iscrizione club con condivisione profili anagrafici	1	1	1	1
Forum (BBS)	1	1	1	1
Newsgroup (locali)	1	1	1	1
Appoggio a newsgroups (globali)	1	1	1	1
Mailing list	1	1	1	1
IRC chat e Instant messaging	1	1	1	1
Intranet	1	1	1	1
Extranet	1	1	1	1
Gestione di una comunità o appoggio ad una esterna	1	1	1	1
COMPLESSO	2	1	3	4

BIBLIOGRAFIA

AcNielsen//NetRatings (2005) *Secondo rapporto Nielsen//NetRatings sul travel on line del 2005*, www.acnielsen.com.

Alba J., Lynch J., Barton W., Janiszewski C., Lutz R., Sawyer A., Wood S. (1997) *Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces*, in "Journal of Marketing", Vol. 61, July.

Anastasio P. (2004) *Lastminute.com: "un boom per i viaggi se si potesse pagare col bancomat"*.

ANEE, Liscia R. (a cura di) (2000) *L'economia digitale in Italia 1999-2000*, Guerini Studio, Milano.

Bakos J.Y (1997) *Reducing buyer search costs: implications for electronic marketplaces*, in "Management Science", Vol. 43(12), 1676-1692.

Bonafede A. (2005) *I tour operator nel vortice di fusioni e acquisizioni*, Affari e Finanza, 21 novembre.

Busacca B. (1990) *L'analisi del consumatore. Sviluppi analitici e implicazioni di marketing*, EGEA, Milano.

Chaffey D. et al. (2001) *Internet Marketing*, Apogeo, Milano.

Comussone P. F., Biffi A., (a cura di) (1999) *Il commercio diventa elettronico*, EDIPI, Milano.

Contini D. (2005) *cosa cambia nel panorama del turismo on line e quali le armi adottate per combattere un mercato sempre più agguerrito*, www.i-dome.com, 15 novembre.

Contini D. (2005) *cosa cambia nel panorama del turismo on line e quali le armi adottate per combattere un mercato sempre più agguerrito*, www.i-dome.com, 15 novembre.

Dagnino A. (2005) *Lastminute: in Europa l'obiettivo è consolidare*, il sole 24 ore, 28 aprile.

Databank (2003) *tourism on line*, www.databank.com.

Dholakia P. e Bagozzi R.P. (2002) *Il comportamento del consumatore negli ambienti digitali*, Milano, Etas.

Diehl K., Kornish L., Lynch J.G. jr (2003) *Smart agents: when lower search costs for quality information increase price sensitivity*, in "Journal of Consumer Research", Vol. 30 June.

eStat database (2005) *In roads for on line travel* www.marketingtools.com, 17 novembre.

eStat database (2005) *Travel shoppers say: "show me a picture"* www.marketingtools.com, 16 novembre.

eStat database (2005) *which way is the travel industry headed?* www.marketingtools.com, 16 novembre.

Grandinetti R. (2001) *Concetti e strumenti di marketing*, ETAS, Milano.

Grandinetti R., Paiola M. (2003) *Impegno e voce del consumatore nei processi di acquisto*, in "Atti del Convegno "Le tendenze del marketing in Europa", III ed., Cà Foscari, Venezia 28 novembre.

Gummesson E. (2006) *Marketing relazionale: gestione del marketing nei network di relazioni*, Hoepli, Milano.

Häubl G. and Trifts V. (2000). Consumer Decision Making in Online Shopping Environments: The Effects of Interactive Decision Aids. *Marketing Science*, 19, 1.

Häubl G., Murray K.B. (2003) *Preference construction and persistence in digital marketplaces: the role of electronic recommendation agents*, in "Journal of Consumer Psychology", vol. 13 (1-2), 75-91.

Hoffman D.L. and Novak T.P. (1996) *Marketing in Hypermedia Computer-mediated Environments: Conceptual Foundations*, Journal of Marketing, july.

Leggiero S. (2002) *Il cliente ha sempre ragione*, Domenico Piazza, Milano.

Lynch J.G., Ariely D. (2000) *Wine online: search costs affect competition on price, quality and distribution*, in "Marketing Science", Vol. 19(1), 83-103.

Maes P. (1999) *Smart commerce: The future of intelligent agents in cyberspace*, in "Journal of Interactive Marketing", vol. 13(3).

Maes P. (1994) *Agents that Reduce Work and Information Overload*, Communication of the ACM, 37, 7.

Mandelli A., Vescovi T. (2003) *Le nuove frontiere del marketing digitale*, ETAS, Milano.

Mandelli A. (1998) *Internet Marketing*, McGraw-Hill, Milano.

M.D.C. (2005) *Ryanair regina delle low-cost: scelta da un italiano su quattro*, il sole 24 ore, 26 settembre.

Paiola M. (2005) *On-line information search and consumer strategies: the effects of information sources biases*, convegno “le tendenze di marketing in Europa”, Parigi.

Paiola M. (2005) *Internet Servicing: dal self-service all'interattività*.

Prandelli E., Verona G. (2002) *Marketing in Rete*, McGraw-Hill, Milano.

Rusconi G. (2004) *B2c, crescita del 63%*, www.itali@oggi.it, 26 giugno.

Russo M. (2005) *Rapporto sul commercio elettronico*, Affari e Finanza, 12 dicembre.

School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFORM (2003) *l'eCommerce B2c in Italia, tra multicanalità e innovazione nell'offerta*, Osservatorio sul B2c, Milano, maggio.

School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFORM (2003) *l'eCommerce B2c in Italia: una crescita a due velocità*, Osservatorio sul B2c, III rapporto, Milano, giugno.

School of Management del Politecnico di Milano in collaborazione con ANEE-ASSINFORM (2005) *osservatorio B2c in Italia: crescono servizi e DotCom*.

il Sole 24ore (2005) *venere.it: per le camere d'albergo trading in forte espansione*, il sole 24 ore, 17 ottobre.

il Sole 24 ore on line (2005) *parla italiano il volo "low-cost"*, il sole 24 ore, 20 luglio.

Sterne J. (2000) *Customer Service on the Internet*. New York, Wiley.

Tewari G., Youll J., Maes, P. (2003) *Personalized location-based brokering using an agent-based intermediary architecture*, Decision Support Systems, Vol: 34, Issue: 2, January, pp. 127-137.

Windham L., Orton K. (2002) *Clienti e consumatori*, Apogeo, Milano.

Wolfenbarger M., Gilly M. C. (2001) *Shopping online for freedom, control and fun*, in "California Management Review", 43, 2.

PORTALI INTERNET:

www.anee.com, commissione servizi e contenuti multimediali Assinform.

www.Mate.it/osservatorio/, osservatorio sul commercio elettronico.

www.i-dome.com, portale dedicato al commercio elettronico.

www.ilsole24ore.it, portale del noto quotidiano il *sole 24ore*.

www.apogeonline.com, per ciò che riguarda le eCommerceNews.

www.marketingtools.com, portale americano con news aggiornate sul mondo del marketing in rete.

SITI DEI CASI STUDIATI:

www.lastminute.com.

www.ryanair.com.

www.expedia.com

www.venere.com

www.adriatica.net

www.viaggixsingle.it

www.opodo.com

www.e-dreams.com

www.octopustravel.com