

Collana
Media, New Media e Web

Leonardo Bellini
Fare business con il web
Scacco alla rete in sette mosse

Immagini:
Concept: Leonardo Bellini
Grafica: Graziano Pedrocchi

© 2006 Lupetti - Editori di Comunicazione srl

Lupetti - Editori di Comunicazione
Via Hayez, 12
20129 Milano
Tel. 02 / 20 20 25
Fax 02 / 20 40 43 40
www.lupetti.com

Distribuito da Messaggerie Italiane Libri

Isbn 88-8391-181-4

LEONARDO
BELLINI

**FARE
BUSINESS
CON IL WEB**

SCACCO ALLA RETE
IN 7 MOSSE

Pianifica, progetta, promuovi e sviluppa il tuo progetto internet orientato al business.





Registra subito il tuo libro sul companion web site.
Vai alla pagina: www.farebusinessconilweb.com/register.html
Potrai così accedere e scaricare contenuti extra (documenti, tabelle, schemi) utili per la risoluzione degli esercizi proposti nel libro.
Inoltre potrai iscriverti alla newsletter mensile per ricevere aggiornamenti e novità.

www.farebusinessconilweb.com

INDICE

INTRODUZIONE

Premessa	11
Perché questo libro	13
Mappa	13
A chi è rivolto	15
Ringraziamenti	16

LA STORIA

L'annuncio	17
Il contesto	18
Jacques	19
La squadra	20
Le interviste	20

1. THINK

L'impostazione strategica del progetto; la definizione degli obiettivi di business online, l'identificazione dei target group, della missione e posizionamento online del sito web. L'analisi del ciclo di vita del cliente.

Definire la rotta	29
A chi ci rivolgiamo e perché	31
L'analisi dei profili	34
Scenari di utilizzo online	39
Non siamo soli: valutare la concorrenza	41
Stimare la dimensione del target online	43
La mission e la proposta di valore	45
Definire gli obiettivi online	47
Correlare obiettivi e target online	51
Pensando al brand	52
Brandstorming: nuovo o vecchio brand?	55

Dare un nome al nuovo brand	57
Battezzare il nuovo sito	59
La forma del sito	59
Misurare il successo in rete	60
Calcolare i profitti: l'onda del cliente	63

2. PLAN

La pianificazione del progetto online nelle sue quattro fasi: revenue, promotion, production, evolution & growth. Stimare profitti e ricavi nel tempo; definire attività, tempi e costi associati ad ogni fase. Identificare la squadra per la progettazione, lo sviluppo e la crescita del progetto.

Costruire dalle fondamenta	69
Una pianificazione a strati: onion planning	70
Il ciclo di vita del cliente online	71
Calcolare i profitti online: revenue planning	72
Il prezzo della notorietà: promotion planning	76
L'equipaggio per la gestione del sito	78
Pianificare la crescita: growth planning	80
I costi per la crescita	82
La squadra per la produzione del sito	83
Strategie per lo sviluppo: make, buy, rent o customize?	84
Programmare la nascita: production planning	85
Quanto mi costi? Definire il budget per lo sviluppo	86
Mettere tutto insieme: correlare costi e ricavi	87

3. DESIGN

La progettazione del sito, in base agli obiettivi di business online e ai bisogni del target group. Come seguire un processo per il design del sito, tenendo conto dell'evoluzione della sua struttura in base a come cambia la relazione con i propri clienti. Identificare e ottimizzare i processi online.

La forma del cliente	89
Design per obiettivi, target e processi	91
Dal prodotto al servizio all'esperienza	91
Non tutti i pixel sono uguali	93
Immergersi nell'esperienza	97
L'azione perfetta: ottimizzare la conversione	99
Diventare amici dei motori di ricerca	100
Stile, colori e personalità	103
Testare, misurare, ottimizzare	105

4. PROMOTE

L'utilizzo di tutti gli strumenti di comunicazione e pubblicità, non solo online, per promuovere e favorire la visibilità del sito. Come utilizzare i motori di ricerca, le PR e gli strumenti di advertising online per comporre il corretto media mix in base al target.

Le nuove regole della pubblicità	107
Come portare i visitatori sul sito	108
Fare PR con l'e-mail	109
Non tutti i link sono uguali	111
Impostare il media mix online	112
Correlare target e canali	113
Gli ingredienti del media mix online	116
Correlare gli strumenti con gli obiettivi	119
Accordare tutti i suoni	120
Non tutti i banner sono uguali	121
Affittare le liste	125
Saltare da un canale all'altro	126
Dove atterrano i pattinatori	129
Impostare una campagna di keyword advertising	130
Pianificare il media mix online	132

5. INTERACT

La costruzione del dialogo e della relazione online e offline: dalle newsletter agli elementi della community. Come tener conto della multi-canalità e della profilazione del singolo cliente visitatore per definire un corretto customer experience mix.

I primi giorni di vita	135
Gestire la multi-canalità	137
Come acquistano i consumatori	139
Il capo tribù	142
C'è posta per te	143
Profilare la newsletter, a ciascuno il suo	148
Automatizzare la relazione via e-mail	149
Monitorare la crescita	150
Il customer experience mix: l'importanza del contesto	152
Incrementare la quota del cliente	154
Aumentare la profittabilità del business	156
Incrementare la curva del cliente	157
Dare un valore alla curva	159
Il circolo della fedeltà	161
Misurare la fedeltà in rete	164

6. LEARN

Come misurare, analizzare e infine apprendere dal comportamento dei visitatori online, in base alle metriche ed al ciclo di vita del cliente online. Come usare ed impostare un pannello di controllo per valutare lo stato del sito e l'andamento del business in rete.

Orme sul sito	167
Classificare i visitatori	169
La ruota del pavone	170
I percorsi del visitatore	174
I clienti pieni di energia	176
Classificare i clienti in base al valore	178
Stimare il valore potenziale	181
Lo zapping del cliente	183
Misurare il ciclo di vita del cliente	185
Misurare la capacità di acquisire i visitatori	186
Misurare la capacità di convertire i visitatori	187
Misurare la retention online	190
Chiudere il cerchio	193
Disegnare il cruscotto	194

7. REFINE

Come tradurre tali analisi e misurazioni in azioni e modifiche sul sito, dalla riprogettazione della struttura all'ottimizzazione delle campagne di marketing online.

Segmentare i visitatori online	197
Ottimizzare il redesign della newsletter	198
Ottimizzare la conversione online	199
Paragonare campagne su canali differenti	201
Ottimizzare i flussi per canale	201
Ottimizzare una campagna pay per click	203
Ridefinire le regole di business	204
L'ultima sfida	206
L'ultimo giorno	208

LA SQUADRA DI JACQUES	211
------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	213
---------------------	-----

A che serve un libro senza figure né dialoghi?

Alice nel paese delle meraviglie
Lewis Carroll

Alla mia dolce e piccola Sere.

INTRODUZIONE

Premessa

Milano, novembre 2005

È davvero possibile creare valore e generare profitti grazie alla rete? E se sì, perché molti progetti imprenditoriali e start-up internet hanno fallito o comunque non hanno raggiunto i risultati sperati? Forse perché tali iniziative, nate sull'onda della new economy e spinte dall'illusione di conseguire facili e rapidi guadagni, non erano adeguatamente sostenute da un'accurata analisi e strategia di business, forse perché non allineate e coerenti con gli obiettivi e i processi del resto dell'azienda, o ancora perché affidate a manager inesperti delle logiche di funzionamento specifiche del nuovo mezzo.

In realtà, superata la fase di disillusione seguita allo scoppio della bolla speculativa dei primi anni 2000, internet sta tornando a essere considerato un tema strategico anche in Italia.

Infatti, la crescita del mercato della pubblicità online - l'introduzione di nuove formule e modalità di marketing digitale come il search engine marketing, le nuove possibilità di fruizione di contenuti e servizi grazie alla diffusione della banda larga, il fiorire infine di iniziative di e-commerce di successo, sono tutte prove del fatto che internet, anche in Italia - sta diventando adulta e si sta avviando verso l'era della maturità.

Perché dunque internet deve essere presa in considerazione dalle nostre aziende non solo come medium, al contempo di massa e personale, ma anche come formidabile strumento per generare valore e profitti?

- Per la sua capacità di creare un dialogo, una comunicazione interattiva tra l'azienda e tutti i suoi stakeholder (clienti, azionisti, partner, fornitori, etc.)?

- Per la sua naturale vocazione a riferirsi e confrontarsi con un villaggio globale e globalizzato?
- O per la sua efficacia nel parlare anche a minuscole nicchie di mercato grazie alle sue capacità di personalizzazione?

Certamente per tutti questi motivi, ma non basta. Internet in questi ultimi anni sta attraversando una trasformazione: da nuovo canale interattivo di comunicazione e contatto a strumento in grado di stabilire con i propri clienti una relazione profonda, profittevole e di lunga durata, basata sulla fiducia reciproca e sull'apprendimento continuo. Tale utilizzo di internet per l'impresa si sposa con le più moderne teorie del customer relationship management: un marketing relazionale, collaborativo, multi-canale, misurabile e personalizzato. È questa la tesi e il leit motif che percorre, anima e sostiene questo lavoro.

Si dice che François Truffaut amasse soprattutto quattro cose nella vita: le donne, i bambini, i libri e, naturalmente, i film. Io oltre a ciò amo moltissimo internet e Parigi. Questo libro parla di internet, di Parigi e dei pattinatori in linea; ho provato a raccontare e a far vivere dal di dentro, mediante un racconto in prima persona, le vicende, i dubbi, le decisioni da prendere e i problemi da affrontare che tipicamente caratterizzano la nascita, lo sviluppo e l'evoluzione di un progetto internet. Lo stile narrativo è quello del dialogo e dello scambio di idee e di opinioni, come in ogni buon progetto web basato sul confronto e la collaborazione.

La storia è di pura fantasia anche se racchiude esperienze e situazioni lette, raccontate e vissute dall'autore in sette anni di lavoro su progetti internet. In fondo, fin dai tempi di Esopo, agli uomini piace sentirsi raccontare delle storie.

Al libro si affianca un companion website (URL: www.farebusinessconilweb.com) all'interno del quale i lettori troveranno risorse, link, materiale di approfondimento oltre che modelli, schemi e questionari di pratico e immediato utilizzo per il loro business online.

Vi auguro una buona lettura.

Leonardo Bellini

Perché questo libro

L'obiettivo di questo lavoro è fornire una mappa, o, per meglio dire, una bussola, una metodologia e un approccio strutturato e consapevole per fare Business con e attraverso il web; questo libro, astraendosi dagli aspetti più tecnici e specialistici, non solo descrive le fasi di un progetto internet ma ne giustifica gli investimenti, ne evidenzia gli aspetti critici e le decisioni che gli uomini di business più che di tecnologia devono prendere lungo il percorso, al fine di mettere a fuoco i punti salienti di un progetto.

- Quali sono gli obiettivi che intendo conseguire con il mio progetto online? E a fronte di quali investimenti?
- Come posso identificare, comunicare e raggiungere il mio target online?
- Come posso stimare la profittabilità futura del mio investimento in rete?
- Come progettare un sito web orientato al business?
- Come impostare, gestire e ottimizzare una campagna di online marketing?
- Come coinvolgere i miei visitatori, come farli diventare clienti fedeli e soddisfatti?
- Come misurare il successo della mia iniziativa di business online?
- Come far evolvere il progetto e monitorarne la crescita?

Questo libro non pretende di fornire risposte certe o metodi infallibili, si prefigge piuttosto di stimolare l'analisi e la riflessione da parte del lettore, di far sorgere in lui domande e considerazioni su aspetti legati al suo business tramite la rete o, per meglio dire, su *come la rete può aiutare il suo business*.

Mappa

Nel libro si descrive un processo in 7 passi per l'attuazione di un progetto web (vedi figura 0.1).

1. **Think:** l'impostazione strategica del progetto; la definizione degli obiettivi di business online, l'identificazione dei target group, della missione e del posizionamento online del sito web. L'analisi del ciclo di vita del cliente.
2. **Plan:** la pianificazione del progetto online nelle sue quattro fasi:

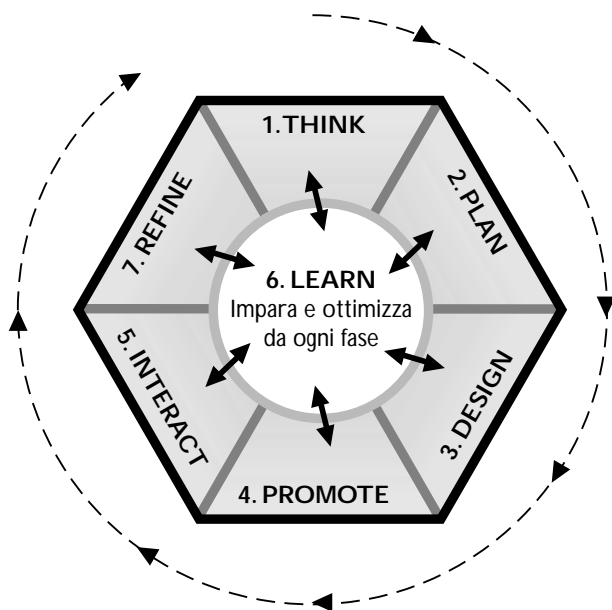


Figura 0.1: mappa del libro, un processo in sette passi

- revenue, promotion, production, evolution & growth. Stimare profitti e ricavi nel tempo; definire attività, tempi e costi associati a ogni fase. Identificare la squadra per la progettazione, lo sviluppo e la crescita del progetto.
- 3. Design:** la progettazione del sito, in base agli obiettivi di business online e ai bisogni del target group. Come seguire un processo per il design del sito, tenendo conto dell'evoluzione della sua struttura in base a come cambia la relazione con i propri clienti. Identificare e ottimizzare i processi online.
 - 4. Promote:** l'utilizzo di tutti gli strumenti di comunicazione e pubblicità, non solo online, per promuovere e favorire la visibilità del sito. Come utilizzare i motori di ricerca, le PR e gli strumenti di advertising online per comporre il corretto media mix in base al target.
 - 5. Interact:** la costruzione del dialogo e della relazione online e offline: dalle newsletter agli elementi della community. Come tener conto della multi-canalità e della profilazione del singolo cliente/visitatore per definire un corretto customer experience mix.
 - 6. Learn:** come misurare, analizzare e infine apprendere dal comportamento dei visitatori online, in base alle metriche e al ciclo di vita del cliente. Come usare e impostare un pannello di controllo per valutare lo stato del sito e l'andamento del business in rete.

7. **Refine:** come tradurre tali analisi e misurazioni in azioni e modifiche sul sito, dalla riprogettazione della struttura, all'ottimizzazione delle campagne di marketing online.

Il processo è iterativo, a ogni fase segue un processo di analisi e di rivalutazione orientato all'ottimizzazione della fase stessa e propedeutico alla fase successiva.

Per ottenere il massimo da questo libro soffermatevi sugli spunti di riflessione presenti alla fine dei capitoli e utilizzate il materiale disponibile sul sito.

A chi è rivolto

A coloro i quali, per curiosità, interesse, passione, motivi personali o professionali, intendono avviare un'iniziativa di business online in maniera analitica e strutturata. In particolare potreste riconoscervi in una delle seguenti categorie:

- **(Online) Marketing Manager**, e coloro il cui obiettivo è veicolare traffico qualificato verso il sito web aziendale
- **(E)-Retail Manager** e coloro che gestiscono o intendono sviluppare un negozio online a supporto o in alternativa ai tradizionali canali di distribuzione e di vendita
- **Web Operations Manager, E-Business e Web Project Manager**, e coloro che sono coinvolti nello sviluppo di una presenza web aziendale affidabile e di alta qualità, a supporto del raggiungimento degli obiettivi aziendali
- **(Online) Sales e Product Manager** e coloro che intendono promuovere le vendite di un determinato prodotto o servizio in rete
- **(Online) Customer Relationship Manager, Customer Care Manager** e coloro che in azienda hanno il compito e la responsabilità di costruire, gestire e migliorare la relazione con il cliente, anche mediante internet
- **Direct Marketer, E-mail Marketing Manager** e coloro che pensano di utilizzare internet come strumento complementare o alternativo al direct mailing, sfruttando i vantaggi insiti nel mezzo internet quali la facilità di utilizzo, la convenienza, la tempestività, l'efficacia e la misurabilità del processo di comunicazione
- **(Online) Advertising Manager, PR Manager** e chi si occupa di integrare all'interno del media mix tradizionale anche gli strumenti di advertising in rete

- **Marketing Intelligence Manager, Web Analyst** e quanti sono coinvolti nell'analisi e nell'interpretazione dei risultati e delle metriche associate agli obiettivi online del progetto web
- **Business Manager, Business Unit Manager, Executive Manager** e coloro che, in ultima istanza, sono responsabili del successo del business dell'azienda.

Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutti coloro che mi sono stati vicini durante la stesura del libro. Un grazie di cuore a mia moglie Serena per l'affetto e la pazienza dimostrata, a Valeria Lucchi per la foto in quarta di copertina e a Daria Minuzzo per la foto di gruppo, a Marina D'Urzo per i suoi consigli e il suo impagabile aiuto, a Gianluca Forte per il supporto nella costruzione del sito web di accompagnamento.

LA STORIA

L'annuncio

Milano, 10 gennaio 2005

Accidenti! Takashi ancora una volta aveva lasciato qualcosa a casa mia, libri e riviste. Presi in mano il Financial Times e cominciai a scorrere gli annunci di lavoro pubblicati; sfogliando le pagine m'imbattei in questa inserzione:

"We are looking for a young dynamic E-Business Manager for a start-up project, based in Paris; very good company, salary and fringe benefits linked to skills and results achieved. Job duration: 1 year. If you are interested send an e-mail to: Jobs@bestclassrecruitment.com with your cv and a cover letter attached."

Un colpo di fulmine, una folgorazione, quello era il lavoro per me. Ero già al computer.

Milano, 17 gennaio 2005

From: JeanMichel@bestclassrecruitment.com
To: leonardobellini@yahoo.it
Subj: Re:Rif. 101 My personal Profile

Dear Mr. Bellini, about our Job Position, you are invited to come to Paris on 24th January at 15.00 for a Job Interview.

Best Regards,
RSVP.
Jean Michel Evian

E-mail:

From: leonardobellini@yahoo.it

To: JeanMichel@bestclasscruitment.com

Subj: Confirmation for Job Interview

Dear Mr. Evian, thanks for your prompt reply.

I will be in Paris on that date for the Job Interview.

Best Regards,

Leonardo Bellini

Il contesto

Jacques Sports, catena di negozi fondata a Parigi a metà degli anni '70 da Jacques Sully, conta ad oggi quindici punti vendita ubicati nelle tre più grandi città francesi (dieci a Parigi, tre a Lione, due a Marsiglia). I negozi sono specializzati nella vendita di attrezzature da campeggio (tende, sacchi a pelo, zaini, fornellini etc.) e di abbigliamento per outdoor e trekking.

Nel corso degli anni Jacques Sports (qui di seguito JS) si è contraddistinta per l'ottimo rapporto qualità/prezzo, per un grande assortimento e un servizio clienti cortese e puntuale, costruendosi in tal modo un'immagine di marca solida e affidabile.

JS gode di una clientela fedele e appassionata che condivide non solo la passione ma anche i valori del fondatore, come l'amore e il rispetto per la natura e per lo sport all'aria aperta.

Il Flagship Store, il negozio dove facilmente è possibile trovare Jacques, è ubicato vicino alla Sorbona, in *rue de Vaugirard*, a Parigi. Nella zona universitaria sono presenti quasi tutti gli altri negozi parigini.

La proposta di valore di JS è: "tutto quello che ti serve per una gita all'aria aperta con la tua famiglia: il camping, il trekking & l'outdoor". Il cliente tipo di JS è uno sportivo attivo e praticante anche se non fanatico, amante della natura e della vita all'aria aperta, sensibile e attento al prezzo. Oltre che tramite i negozi, JS vende per corrispondenza mediante il suo ben noto catalogo, spedito due volte all'anno, a circa 10.000 clienti, in particolare a coloro che abitano lontano dai punti vendita metropolitani. Il tasso di fidelizzazione di chi acquista tramite catalogo è molto alto, attorno all'80%.

Nell'ultimo anno però l'attività commerciale ha registrato una flessione e le proiezioni non sono buone. Jacques è preoccupato perché avverte una mancanza di ricambio generazionale tra i suoi clienti: persone

e famiglie di circa 40-50 anni che ai tempi avevano sposato gli ideali naturalistici e lo stile di vita da lui propugnato, stile che però sembra non essere più apprezzato dai loro figli, soprattutto i giovani metropolitani; è proprio su questo target che Jacques intende puntare per rinnovare la propria immagine di marca e confida nel fatto che internet possa contribuire ad avvicinare il suo business a questa nuova tipologia di clientela. Il management attuale è formato da un gruppo di persone che hanno contribuito al successo e alla espansione dell'azienda fin dalla fondazione. Attualmente JS dispone di un sito web tipo *brochureware*, cioè una semplice riproposizione online della brochure e del catalogo con gli articoli disponibili in negozio, scaricabile dal sito; non è altresì presente alcuna forma di interattività o di relazione con i clienti tranne una casella di posta elettronica che una volta alla settimana viene controllata da un addetto.

Jacques

Seduto su una sedia nella saletta da circa mezz'ora, comincio a disperare quando...

"Lei è Leonardo Bellini?" mi chiese una segretaria che si era avvicinata. "Sì, sono io." "Entri pure, Jacques la sta aspettando." Capelli biondicci e arruffati, camicia a fiori, pantaloncini e scarpe da trekking, Jacques era proprio come me l'aspettavo. "Buongiorno io sono Jacques Sully, lei è Monsieur Bellini, vero? Anzi se vuole diamoci del tu..." "Perfetto Jacques, fa piacere anche a me, tu chiamami Leo come fanno tutti i miei amici" gli risposi.

"Siediti qui, così ti racconto il motivo del mio annuncio sul Financial Times e perché ho deciso di convocarti" continuò. "Vedi Leo, io ho fondato la mia attività nei primi anni '70 con un gruppo di amici appassionati come me di trekking e delle passeggiate all'aria aperta; siamo partiti da un negozietto in *rue de Vaugirard* e a poco a poco ci siamo ingranditi e il nome di JS è diventato sinonimo di campeggiatore e di escursionista; siamo stati tra i primi a organizzare gite in montagna nei weekend e a fondare un club di amanti della natura; ora però siamo invecchiati e con noi la nostra clientela; soprattutto noto che i giovani studenti che abitano a Parigi e nelle metropoli, virtualmente i figli di quelli della mia generazione, vivono la città ed esprimono il loro modo di sentirsi liberi in maniera diversa. Hai sentito parlare del marketing tribale e delle tribù parigine dei pattinatori in linea (i cosiddetti in-line skater)?"

"Sì", risposi - avevo letto infatti un libro scritto da B. Cova, un Prof. della Sorbona, proprio sul Marketing Tribale, che citava questo esempio per

esporre le proprie tesi su una visione latina del marketing, basato sui valori sociali, etici e religiosi, in antitesi ai valori individuali propugnati dalla cosiddetta Scuola Nordica. "Ebbene" continuò Jacques, "penso che dovrei fare qualcosa, vorrei utilizzare il mezzo online per avvicinare e attrarre questi giovani, proponendo loro non solo prodotti come i patini ma anche mettendo a loro disposizione uno spazio, così come lo sono diventate le piste ciclabili all'interno delle grandi città." "Mi sembra uno spunto interessante, Jacques" commentai, "fammi riflettere solo qualche giorno." "Ci sono vari aspetti da considerare, continuai, come per esempio il rapporto tra la marca attuale e la creazione di un nuovo brand online che rifletta la nuova proposta di valore creata specificamente per il nuovo target che si intende conquistare in rete, la creazione dell'offerta, la gestione della logistica e così via..." "Va bene, Leo, ne riparlamo insieme alla squadra tra qualche giorno, tu hai delle domande da pormi?"

"Ne avrei tantissime, Jacques, ma prima vorrei incontrare le persone del tuo team, o, come si dice qui, della tua *equipe*; come sai, un progetto web presuppone la condivisione degli obiettivi e la collaborazione tra le persone, a tutti i livelli."

"Giusto, loro sapranno fornirti dettagli che io forse non conosco" continuò, "ci vediamo allora tra tre giorni nel mio ufficio con tutta la squadra", concluse.

Salutai Jacques e stavo per uscire quando lui si girò verso di me e mi disse: "ah, dimenticavo, sei assunto: benvenuto nell'*equipe*".

La squadra

"Leo, ecco la mia squadra: con loro e grazie a loro abbiamo costruito il nostro successo in tutti questi anni", disse Jacques, mostrandomi questo organigramma (vedi figura 0.2). "Ci sei anche tu, come vedi. Prendi un appuntamento con loro per intervistarli, ci rivediamo tra qualche giorno."

Le interviste

Pat

Capelli corvini e un volto che irradiava serenità, Patricia, detta Pat, era il braccio destro e la mente finanziaria di JS; anche lei amante e appassionata di trekking aveva sposato la filosofia di Jacques fin dall'inizio. "Ciao Patricia, ti posso fare qualche domanda? Mi servono alcuni dati

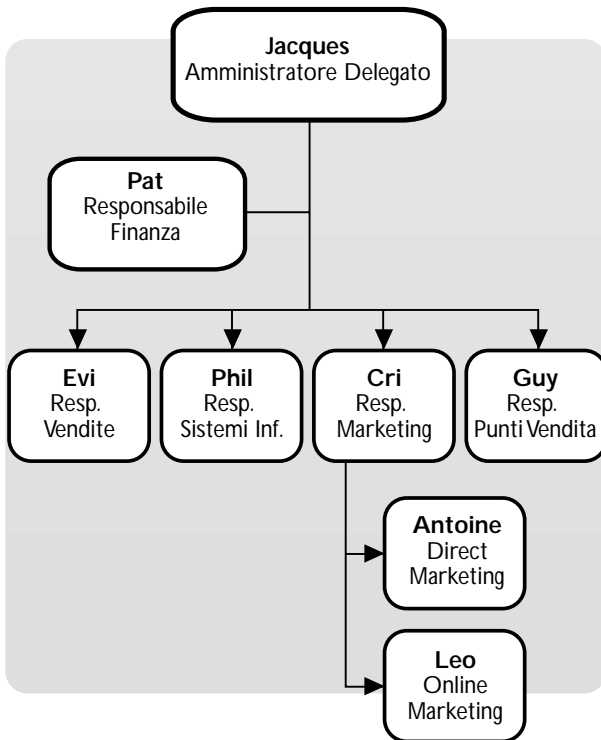


Figura 0.2:
La squadra di Jacques

per impostare il mio progetto; Jacques dice che le vendite sono in calo...”

“Effettivamente nell’ultimo semestre abbiamo registrato un calo del 20% rispetto al semestre dell’anno precedente; la perdita più vistosa riguarda proprio i negozi di Parigi, mentre gli ordini per corrispondenza hanno mostrato una flessione minore. Il fatturato dell’ultimo anno è stato di circa venti milioni di euro, così distribuito per canale:

- 70% acquisti in negozio
- 25% tramite catalogo
- 5% acquisti per telefono.”

“Qual è il prodotto o la linea di prodotti più venduta e quella con maggiore margine?”, le chiesi.

“Più del 60% del fatturato lo facciamo con l’attrezzatura da campeggio, anche se la nostra linea di abbigliamento, la *private label* che abbiamo sviluppato e che produciamo all’estero, è quella che ci rende di più, con un profitto netto del 50% rispetto al prezzo di vendita.”

“Fornite anche qualche tipo di servizio oltre ai prodotti?” “Sì, presso i negozi più grandi abbiamo adibito uno spazio dove i nostri clienti ci possono portare per esempio le tende scucite o gli zaini da rattoppare; con questo genere di servizio Jacques ha ritenuto di interpretare la mentalità un po’ parsimoniosa del campeggiatore che preferisce ripararsi la propria attrezzatura o farla riparare a noi anziché disfarsene per acquistarne una nuova. Tali centri di riparazione però si stanno mostrando antieconomici dato che richiedono personale specializzato e sottraggono spazio all’esposizione dei prodotti in negozio; ad oggi contribuiscono solo per il 5% del fatturato.”

“Che tipo di dati e informazioni disponete sulle vendite e sui clienti?”, continuai. “Conosciamo l’incasso giornaliero dei nostri negozi, l’andamento dei ricavi rispetto alle proiezioni di vendita e altri dati sul livello di disponibilità in magazzino per singolo articolo; per i dettagli dovrete però chiedere a Guy. In merito al cliente, chi è, cosa ha acquistato e quando, il nostro sistema informatico non ci fornisce alcun tipo di indicazione, tranne che per i prodotti acquistati per corrispondenza, tramite catalogo”, mi rispose.

“Grazie per il tuo aiuto, Pat, sei stata preziosa”, così la salutai.

Cri

“Ciao Cri, ti disturbo?” Cri era la responsabile Marketing di JS. “No, entra pure anche se ho solo mezz’ora per te”, mi rispose. “Potresti tracciarmi il profilo del cliente tipo di JS?”

“È un cliente che ci segue da anni, assomiglia nei valori e nello stile di vita al nostro fondatore; tipicamente sposato e con figli, è un cliente fedele e generalmente soddisfatto, abitudinario, il tipico padre di famiglia che lavora tutto il giorno ma appena può scappa e trascina tutta la famiglia a camminare in montagna oppure, se ha poco tempo, va a passeggiare nei parchi.” “Mi sembra molto lontano dalla figura del giovane pattinatore metropolitano che vive lo spazio urbano come il proprio territorio nel quale affermare la propria identità di cui parlava Jacques...”, commentai. “Beh, senza dubbio è proprio un altro tipo; forse i figli del nostro cliente-famiglia standard potrebbero acquistare i pattini in linea, anche se temo che il nostro cliente sia un purista, che percepisca cioè i pattini in linea come legati a un fenomeno di moda per bande di ragazzi che vivono la città come una grande palestra all’aperto a loro disposizione, più che come una salutare alternativa al trekking o alle passeggiate in montagna; è un po’ lo stesso atteggiamento che ha uno sciatore vecchio stile nei confronti di quei giovani funamboli sullo snowboard, secondo il quale loro rovinano tutta la pista da sci...” “Il paragone mi sembra azzeccato, Cri”, le dissi, “non credi che sia un punto

importante su cui riflettere per decidere se creare un nuovo brand e una nuova proposta di valore per il nuovo target?"

"Leo, per me non ci sono dubbi, occorre una nuova immagine e un nuovo brand, altrimenti rischiamo di non accontentare nessuno; non possiamo cioè proporre alla nostra clientela attuale un'immagine nuova e forse un po' trasgressiva, completamente diversa da quella che hanno imparato ad amare, e d'altra parte non possiamo proporre all'indiano metropolitano l'attuale immagine troppo vicina alla generazione dei suoi genitori. I figli hanno bisogno di distinguersi dai loro padri, di sentirsi diversi, di sentirsi protagonisti e padroni del loro tempo", rispose Cri con voce decisa.

"Ultima domanda, Cri, conoscete il livello di soddisfazione dei vostri clienti, lo avete mai misurato, per esempio tramite un sondaggio o un questionario?" "No, Leo, non abbiamo mai fatto niente del genere; ci siamo accontentati del loro sorriso quando ritornavano al negozio per raccontarci le loro gite in montagna", mi rispose ridendo.

Guy

Guy, il responsabile della catena di negozi, era davvero un tipo simpatico; dall'aspetto giovane, era un po' un tutt'fare: si occupava della logistica, del personale, parlava ogni giorno con Jacques ed era sempre in viaggio per negozi. "Ciao Leo, felice di conoscerti e benvenuto tra noi! Tu ti occupi di internet vero? Quando partiamo, eh?" "Prima dobbiamo capire a che punto siamo e dove vogliamo andare, se non sai dove andare e qual è la tua meta ogni strada è quella giusta, come disse il gatto Cesiro ad Alice, nel paese delle meraviglie. Come sai, Jacques pensa di affiancare alla catena dei negozi un sito internet per vendere e promuovere i prodotti anche online; potremmo creare un negozio in rete per JS oppure potremmo investire su una nuova iniziativa per lanciare un prodotto per noi nuovo come i pattini in linea, così di moda presso i giovani: un nuovo brand per un nuovo target; hai qualche informazione o consiglio che ritieni possa esserci utile per prendere una decisione?" gli chiesi.

"Secondo me dovremmo tener le cose distinte: marchi e prodotti differenti per target differenti; io vedo tutti i giorni i nostri clienti nei negozi e faccio fatica a immaginarmeli sui pattini; viceversa, anche se non penso siano dei navigatori incalliti, ritengo che molti di loro gradirebbero ricevere notizie e informazioni su promozioni e novità di prodotto, via e-mail, senza cioè costringerli a collegarsi per verificare se c'è qualcosa di loro interesse; in questo modo riusciremmo a incrementare le vendite (*up-selling*) e favorire la vendita dei prodotti correlati (*cross-selling*) reperibili in negozio." "Mi sembra un'ottima idea, Guy; così tu

immagini un sito JS, oltre ad uno eventuale per l'idea di Jacques di entrare nel mercato dei pattini in linea..."

"Sì Leo, e sul sito di JS potremmo lanciare e rilanciare un programma fedeltà con punti da accumulare e premi da ritirare in negozio, grazie a internet potremmo tornare a organizzare le gite sui monti e offrire consigli su itinerari e suggerimenti per acquistare l'attrezzatura più opportuna, in base al profilo e al livello dell'escursionista." "Grazie Guy, a presto."

Antoine

"Il 25% del fatturato totale ottenuto tramite catalogo è ben sopra la media delle altre catene di negozi francesi!". Circa quarant'anni, abbronzato e ben vestito, così mi accolse Antoine, che si era unito alla squadra solo di recente. Antoine proveniva dal mondo delle riviste per abbonamento ed era orgoglioso di quanto aveva realizzato in così poco tempo. "Complimenti Antoine, sono certo che mi sarai di grande aiuto per il progetto internet, in particolare per le strategie di e-mail marketing che intendo promuovere. Avrei qualche domanda da porti." "Certo, fa' pure", mi rispose. "Come avete costruito la lista di 10.000 iscritti a cui inviate il catalogo cartaceo? E inviate a tutti lo stesso catalogo?" attaccai.

"Siamo partiti due anni fa affittando una lista con 400.000 indirizzi da una società di direct marketing con cui avevo lavorato; erano utenti che avevano dato il permesso per essere contattati da terze parti (tecnicamente tale tipo di lista si chiama *Opt-in*), una lista altamente profilata in base alle caratteristiche del nostro cliente tipo; da questa campagna iniziale, con un tasso di redemption alto, siamo riusciti a creare una nostra lista di 8.000 nominativi formata da persone che ci hanno risposto compilando una cartolina con i propri dati e accettando di ricevere a domicilio il catalogo di JS. Poi, anche tramite altre iniziative tipo "member get member" e il passa-parola spontaneo, abbiamo raggiunto il numero attuale di circa 10.000 iscritti."

"Di quali dati siete in possesso, oltre a quelli che vi ha passato inizialmente la società di direct marketing?"

"Di tutti conosciamo nome, cognome, sesso e indirizzo, oltre che naturalmente il recapito; avevamo richiesto anche l'indirizzo e-mail ma ne abbiamo solo 3.000 sull'intera lista. Però abbiamo la storia dei loro acquisti degli ultimi due anni, abbiamo costruito un database dei clienti l'anno scorso con Phil, il responsabile dei sistemi informativi." "Quale tasso di risposta riscontrate con l'invio del catalogo?" andai avanti. "Il tasso di riacquisto è molto alto, attorno all'80%. Le ordinazioni avvengono o compilando la cartolina preaffrancata con i codici e le quantità dei prodotti (l'80% degli ordini), o tramite il numero verde (10%)

oppure direttamente in negozio (10%).” “Vi è qualche differenza di tipologia di prodotti ordinati in base al canale utilizzato?” chiesi. “Al telefono di solito acquistano prodotti standard come il ricambio per il fornellino a gas, oppure calzini o accessori; vengono a provare e ad acquistare in negozio le scarpe e i pantaloni da montagna.”

“A cosa è dovuto a tuo parere il successo della campagna di direct mailing?” chiesi ancora. “Alla qualità dei nostri prodotti e all’ottimo rapporto qualità/prezzo, poi al nostro call center dedicato, composto da personale attento e competente, in grado di fornire spiegazioni anche riguardo al materiale impiegato per gli articoli più tecnici e di promuovere durante la telefonata accessori da abbinare agli articoli appena ordinati (il call center da centro di costo a centro di profitto, pensai).”

“Quanto costa preparare, stampare e inviare per posta un catalogo?”

“Circa cinque euro per catalogo.” “Grazie Antoine, avrò sicuramente bisogno di te per l’e-mail marketing e la newsletter.”

Phil

“Sì lo so Leo, non mi devi convincere, il nostro attuale sito web per JS è una vera schifezza; d’altra parte la grafica l’ha fatta mio nipote che si diverte con Dreamweaver e Photoshop (tra i programmi SW più utilizzati per creare siti e grafica per il web). Il modulo per la richiesta informazioni e i contatti l’ha invece sviluppato Pierre, un mio collaboratore, amante del web e fanatico dell’open source; oltre all’HTML, conosce il PHP [uno dei linguaggi di programmazione più usati per internet] e lavora con il database Mysql anch’esso open source. Così abbiamo costruito in casa il nostro sito e fatto girare su una nostra macchina in rete dove abbiamo installato Apache come Web Server”, così mi ricevette Phil all’interno del centro elaborazione dati di JS.

“Non ti preoccupare, Phil, la situazione di JS non è poi peggiore di tante realtà che ho conosciuto in questi anni; disponete di quale informazione e statistica sul traffico e i visitatori come: numero delle pagine viste, utenti unici, numero e durata media delle sessioni? Un dato importante da conoscere sarebbe anche il numero di volte che il vostro catalogo elettronico è stato scaricato dal sito e il numero di e-mail che avete ricevuto con richiesta di info o di acquisto di qualche prodotto”, chiesi. “Pensa che non abbiamo nemmeno un sistema per l’analisi dei file di Log e delle statistiche generiche, anche se Pierre ne ha trovato uno gratuito, si chiama Analog e si scarica gratuitamente dalla rete”, mi rispose Phil. “Ultima domanda, Phil, c’è qualcuno addetto alla gestione e alla manutenzione del sito e alla lettura delle e-mail in arrivo? Immagino che non abbiate nemmeno un sistema per la gestione dei contenuti, vero?” “Del sito se ne occupa solo Pierre, nei

ritagli di tempo, quando tutto funziona e nei giorni in cui non è occupato con le chiusure e i backup dei sistemi; hai ragione, Leo, il sito è completamente statico, non possediamo alcun sistema per la gestione e l'aggiornamento dei contenuti e Pierre modifica direttamente le pagine web quando desidera cambiare qualche contenuto o caricare il nuovo catalogo." "Mille grazie Phil, a presto", conclusi.

Per oggi mi bastava, sulla strada di casa mi feci mentalmente questo schemino.

Situazione attuale

- JS è un marchio noto e ben posizionato nella testa dei consumatori, forse non compatibile con il target dei roller metropolitani.
- Si respira aria di crisi e di incertezza, ma dal caos possono nascere grandi opportunità.
- I centri di riparazione e assistenza potrebbero essere maggiormente promossi e valorizzati.
- Revenue mix: 25% delle vendite tramite catalogo, 70% presso i negozi e il restante 5% tramite call center.
- I canali di comunicazione con il cliente sono: telefono (esiste un call center a supporto della vendita per corrispondenza), il web (usato come Brochureware), l'e-mail (poco utilizzata) e il punto vendita fisico. Non vi è una reale integrazione tra i canali e le informazioni sul comportamento del cliente.
- Scarsa conoscenza della clientela in termini di valore percepito, livello di soddisfazione e dei potenziali bisogni da soddisfare.
- La vendita per corrispondenza sembra molto profittevole, anche se non sappiamo quanto realmente conveniente (dati gli alti costi di preparazione, stampa e spedizione); non esiste inoltre alcuna forma di comunicazione postale di tipo profilato per favorire la vendita di prodotti correlati; si fa affidamento all'abilità degli operatori del call center che però non hanno alcun supporto elettronico.
- Il database dei clienti contiene circa 10.000 indirizzi; non esiste alcuna forma di tracciamento, profilazione e misurazione del valore del singolo cliente.
- I sistemi informativi sono esclusivamente orientati ai dati (consuntivi, fatturati, prodotti, magazzino) e non ai clienti (bisogni, storia, valore, grado di fidelizzazione).
- L'attuale presenza online di JS si limita a un sito brochure.

Come JS potrebbe utilizzare internet? Quali finalità potrebbe perse-

quire online? Gli scenari che ora vedevo erano i seguenti, non mutuamente esclusivi.

1° scenario: redesign totale dell'attuale sito di JS: da sito brochure a sito di relazione non solo per la presentazione dei prodotti (catalogo elettronico) ma anche per favorire il contatto e la visita in negozio (modulo di richiesta info, ricerca del negozio più vicino) e l'aggiornamento su novità e promozioni (newsletter mensile). Integrazione all'interno di questo sito della nuova linea di prodotto su cui Jacques intende puntare, i pattini in linea.

2° scenario: creazione di un nuovo sito web, con un brand totalmente nuovo, dedicato alla tribù dei pattinatori in linea. In parallelo si può prevedere un make-up dell'attuale sito istituzionale di JS.

"L'azienda mi sembra comunque più sana e in forma di quanto ritenga Jacques", dicevo tra me e me mentre ammiravo il profilo di *Montmartre* da lontano, sul far della sera.

Quali potevano essere gli obiettivi e gli scenari di business per JS? Proviamo a fare una lista, mi dissi, mentre salivo le scale.

- **Incrementare** le vendite presso i negozi (lavorare sul retail marketing mix, sulla comunicazione, sul miglioramento della relazione con il cliente esistente).
- **Acquisire** nuovi clienti per JS (utilizzando il canale online per veicolare traffico internet verso i punti vendita - internet per generare contatti qualificati).
- **Ottimizzare il canale diretto** (la vendita tramite catalogo) introducendo strumenti e tecniche per la profilazione dei clienti (alcune idee: newsletter elettronica profilata, offerte promozionali online, digital couponing, tecniche di database marketing).
- **Promuovere e sviluppare** il business dei centri di assistenza (creando servizi come il check-up periodico della propria attrezzatura, una sorta di "tagliando" annuale o semestrale).
- **Diversificare:** introdurre una nuova linea di prodotti (i pattini in linea), da proporre soprattutto al target giovane, lo studente metropolitano, utilizzando il suo canale preferito, e creando per questo un nuovo brand che viva soprattutto online e brilli di luce propria e non riflessa, all'ombra del vecchio brand.

Esercizi e Domande

- Per il tuo business identifica i canali utilizzati per raggiungere, comunicare, negoziare ed effettuare le transazioni con i tuoi clienti.
- Qual è il channel mix e il revenue mix della tua azienda? Internet fa parte di uno di questi canali? Che tipo di funzione e responsabilità è assegnata a internet nella tua azienda? Chi ha la responsabilità del sito web aziendale?
- Esiste un prodotto o una linea di prodotti del tuo business che, per caratteristiche proprie, si presta meglio ad essere veicolato su internet (perché si rivolge a un target internet, perché è un prodotto digitale, scaricabile dalla rete, etc.)?
- Quali altri servizi non-core potrebbero essere offerti ai tuoi clienti tramite internet? In che modo internet potrebbe arricchire la tua proposta di valore?