

Reti di valore e

processi

di web-marketing

Le grandi innovazioni portate dall'utilizzo dei sistemi informativi e più in generale dell'in-

formatica nelle aziende – siano esse manifatturiere o di servizi, a caratterizzazione privata o pubblica – sono oramai sotto gli occhi di tutti, tanto che qualsivoglia tipologia di sviluppo industriale finisce per prefigurare in maniera diretta o meno investimenti spesso cospicui in tale direzione.

Se d'altronde appare vero, come la velocità dei cambiamenti nei contesti e le dinamiche della competizione crescente sui mercati rappresentano tutti elementi capaci di sostenere e richiedere interventi a favore di una "gestione tecnologica supportante" il business aziendale, tale situazione può apparire una sfida insormontabile quando le stesse strutture non risultano essere adeguatamente preparate. Infatti, gli stessi sistemi di pianificazione, i modelli organizzativi, i budget, risultano essere spesso pensati per aziende e strutture di carattere verticistico, difficilmente invece rispetto i processi chiave e/o i sistemi di valore riconosciuti dal mercato.

Infatti, l'introduzione delle tecnologie di rete stenta ad accompagnarsi ad una riorganizzazione dei processi manageriali, ad una riqualificazione di alcune funzioni, ad un diverso rapporto con il mercato dei fornitori e dei clienti, soprattutto con riferimento alle PMI, laddove il divario tra il grado di sviluppo delle innovazioni tecnologiche e le

applicazioni in azienda viene sentito in maniera particolarmente acuta. Esiste, infatti, una difficoltà a

comprendere le potenzialità dei nuovi strumenti e i vantaggi organizzativi che possono derivarne da un loro corretto utilizzo, così come un ulteriore elemento frenante risulta essere rappresentato non solo dalla minore capacità di destinare risorse adeguate all'introduzione dell'innovazione ma anche dalla carenze delle competenze necessarie per un efficace utilizzo della *Information and Communication Technology*.

A cagione di ciò, gli sforzi aziendali in tal senso spesso non riescono ad incontrare le aspettative di performance degli imprenditori, che comunque continuano ad affidarsi alle tecnologie nella convinzione di poter guidare "ancora meglio e razionalmente" la crescita e lo sviluppo della propria organizzazione.

Se da tali riflessioni di carattere generale, passiamo poi ad analizzare gli "utilizzi commerciali" dei sistemi informativi di business, tipicamente le dinamiche dell'e-commerce, le analisi recenti di mercato dimostrano come negli ultimi anni molte aziende ancorché preoccupate di sviluppare propri siti web, non riescano parallelamente a registrare risultati significativi sul piano dello sviluppo del business e/o della riduzione dei costi. Scopo del presente contributo, vuole quindi essere quello di evidenziare come, aldilà di quanto visto, spesso gli scarsi risultati





ottenuti dall'implementazione delle logiche dell'*e-business* si possano ragionevolmente attribuire alla immaturità e alla scarsa cultura di *web-marketing* presente nelle aziende; è attraverso quindi la condivisione delle criticità del modello e del processo sottostante - di seguito presentato - che risultano quindi più facilmente comprensibili le sfide che si presentano a chi abbia voglia ed intenzione di percorrere la strada dell'*internet business*.

2 - La pianificazione strategica di *web-marketing* - Da quanto premesso, concepire una strategia di *e-commerce* non costituisce né una operazione scontata né perfettamente definita, perché viene a identificare un ambito di attività ancora sostanzialmente nuovo per la maggior parte delle PMI italiane, in cui la lettura critica delle esperienze di successo e, quindi, l'individuazione dei fattori critici di successo rappresenta ancora il passaggio preliminare rispetto qualsiasi tentativo consapevole di definire un approccio metodologico al mercato.

Così, la tecnologia può - se adeguatamente gestita - favorire nuovi modelli di business e nuove modalità transattive tra azienda e clienti, modificando per un verso l'uso dell'informazione, per un altro le stesse attività di calcolo necessarie; a testimonianza di ciò, si prova a sperimentare l'utilizzo del *web* per creare nuovi servizi pensati e riservati al mercato, "matchando" business e tecnologia al fine di *estendere* le relazioni con il mercato esistente (magari anche attraverso dialoghi on line), di *crearne* di nuove (grazie alle infinite capacità di contatto ed accesso), di favorire nuove modalità relazionali con l'intero sistema degli stakeholder aziendali, di

garantire il valore ai clienti grazie alle possibilità di controllo dello stesso processo di business.

Se le potenzialità risultano essere di tutta evidenza, le implementazioni operative finiscono con il riflettere tutta una serie di criticità, legate fundamentalmente alla scarsa conoscenza delle modalità specifiche di sviluppo di un progetto di commercio e comunicazione in rete.

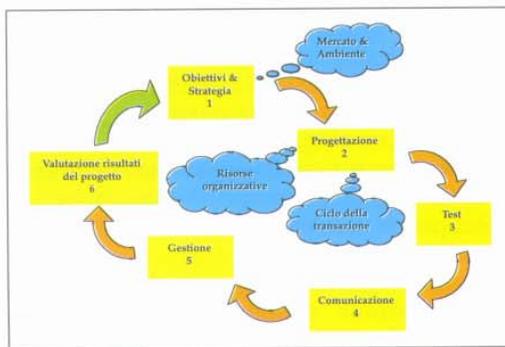
Infatti, i maggiori errori, tipici della gestione della relazione commerciale - attraverso quell'interfaccia relazionale costituita nello specifico dall'infrastruttura tecnologica - vengono rappresentati dal fatto che:

- si deve agire subito, non preoccupandosi così delle conseguenze, mettendo insieme - a casaccio - applicazioni ed operazioni per rispondere alle richieste del mercato;
- sovente il commercio elettronico non viene strutturato in modo da offrire sufficiente valore all'utilizzatore (non esiste motivazione reale per un suo utilizzo alternativo al canale tradizionale);
- spesso si finisce con il trascurare come sulla rete non basta essere presenti per essere visti e conosciuti, ma occorre una pianificazione attenta per il lancio del sito aziendale.

Tali errori riescono ad essere evitati, se si riesce a sviluppare una adeguata strategia di *internet-marketing*, capace di progettare le attività in rete e di tenere conto delle opportunità e dei vincoli imposti dalla comunicazione ipermediale del *world wide web*. Infatti ed in maniera coerente con qualsiasi altro progetto a elevato contenuto di *I&CT*, anche per l'*e-commerce* l'attenzione alle tecnologie non può e non deve sostituire la sensibilità imprenditoriale rispetto le

variabili di mercato e le risorse intangibili dell'impresa che comunque finiscono con il condizionare il successo di ogni attività di business.

Per tale motivo, di seguito, si proverà a descrivere il modello di pianificazione strategico-operativa di *internet marketing*, in modo da sottolinearne i passi metodologici, definire regole e strumenti di controllo, evidenziare le criticità sottostanti per poterne poi guidare lo sviluppo logico e cronologico con una maggiore capacità di presidio e di monitoraggio dell'insieme di azioni intraprese, verificandone gli effetti ed eventualmente ponendo in essere le necessarie azioni correttive.



3 - Modello di pianificazione delle azioni di internet-marketing

Una volta presentato il modello di sviluppo ed implementazione delle azioni di web-marketing, passo successivo sarà la specificazione operativa delle singole fasi al fine di comprenderne peculiarità e criticità collegate, nella piena consapevolezza che solo la loro condivisione e contestualizzazione rispetto la situazione operativa specifica, possa permettere ai diversi "mattoni" che compongono e costruiscono l'intero processo di business di non crollare di fronte alle prime complessità, diretta conseguenza di volumi d'affari crescenti o dell'intensificarsi delle richieste di servizi da parte della clientela.

4 - Lo sviluppo della metodologia: obiettivi e strategie del progetto di e-commerce

Pur nella consapevolezza che non esiste nel *web marketing* la *one best way*, è evidente che un tentativo di inquadramento metodologico delle fasi e dei processi operativi connessi alle

percorsi di sviluppo strategico sostenibile. In tal senso si è ritenuto estremamente interessante procedere, secondo una logica decisamente operativa, all'individuazione dei passi logici del piano di sviluppo delle attività di marketing e vendita on-line, che possano consentire alle PMI di avere un quadro complessivo delle problematiche specifiche di implementazione operativa; analisi, pianificazione, azione e controllo costituiscono, quindi, anche per il web marketing quelle attività cicliche capaci di guidare il management aziendale nei processi di scelta aziendale, attraverso le sei fasi in precedenza illustrate.

In coerenza quindi con la modellizzazione proposta, la prima fase, quella che finisce con il dare il "la" all'intero processo è quella relativa alla necessaria definizione degli obiettivi del progetto di *e-commerce* aziendale, in stretta aderenza a quella che risulta essere la strategia generale della impresa.

In tal senso è indispensabile elaborare anche per le attività in rete un'analisi del mercato di riferimento, che permetta di posizionare il prodotto dell'azienda in modo vantaggioso rispetto ai concorrenti e ai differenti canali; l'importanza di questa attività, che per certi versi può sembrare scontata, scaturisce dal fatto che molti progetti in rete sono falliti proprio perché concepiti al di fuori di ogni strategia commerciale e di servizio.

L'impresa deve, invece, stabilire i propri specifici obiettivi di *web marketing*, partendo da una analisi di come le differenti e molteplici innovazioni di *internet* possano influenzare positivamente la propria strategia di business. La rete *internet* può avere infatti un impatto strategico sulle attività commerciali della impresa a due livelli, in quanto:

- permette di migliorare (reingegnerizzare) l'efficacia e l'efficienza delle diverse fasi del ciclo della transazione (interne ed esterne all'impresa);

- permette di sviluppare nuovi business.

Per fare ciò, occorre sfruttare il processo di virtualizzazione insito nell'utilizzo delle modalità *e-logic*, permettendo al cliente la visione della catena delle attività commerciali ed aziendali interne, sviluppando nel progetto di *e-commerce* - anche solo parzialmente - l'utilizzo e la fruizione di una serie di fasi ed

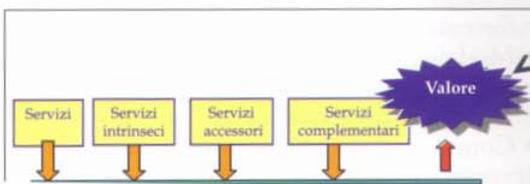


- supporto al cliente nella fase di vendita;
 - supporto al cliente nella fase post-vendita.
- Si procederà pertanto all'individuazione delle aree di generazione del valore attraverso l'analisi della componente *information based* in tutte le attività del ciclo di transazione della singola azienda.

Inoltre, siccome la comunicazione on line presenta alcuni svantaggi collegati alla smaterializzazione del rapporto tra produttore-cliente e alla difficoltà di navigazione in un ambiente penalizzato dall'information overload (eccessiva quantità di informazioni), il cliente attraverso il canale internet deve percepire dei vantaggi in termini di confronto della propria funzione di valore (rapporto tra benefici generati dal nuovo servizio e i costi aggiuntivi richiesti al cliente) rispetto alle alternative esistenti.

Pertanto l'azione di progettazione punterà a verificare:

- che i benefici offerti siano superiori ai costi richiesti al cliente;
- che il valore prodotto da questo differenziale sia maggiore di quello sviluppabile utilizzando canali concorrenti (es. i rivenditori tradizionali);
- che tale valore sia maggiore di quanto offra la concorrenza sia nei canali tradizionali che in quello virtuale.



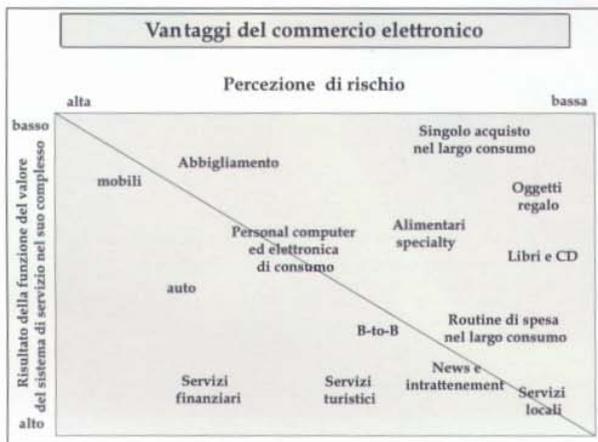
Tale analisi preliminare, permette di orientare - nella progettazione strategica dell'attività di *e-commerce* - le leve sulle quali agire in termini di:

- sviluppo della componente di servizio del processo di acquisto;
- costruzione di un'immagine di marca che renda il prodotto unico;
- crescita del valore unitario dell'acquisto;
- penetrazione in mercati più ampi.

Nel diagramma di seguito riportato¹, vengono evidenziati i vantaggi del commercio elettronico, utilizzando quali variabili da una parte la percezione di rischio esistente nella gestione di una relazione dematerializzata con i clienti, dall'altra il risultato della funzione del valore del sistema di servizio nel suo complesso. La prospettiva che si apre, è una tassonomia dei differenti settori aziendali con le posizioni specifiche relative.

Rispetto quanto presentato, nulla vieta comunque, che la riprogettazione del sistema del valore interno alla singola e specifica azienda, possa poi evidenziare situazioni distoniche rispetto alla modellizzazione riportata, come risultato - evidentemente - di quella speciale alchimia imprenditoriale tipica delle aziende best in class.

Parallelamente, si dovrà poi procedere alla valutazione strategica dell'impatto dello sviluppo dell'e-commerce sull'attuale business dell'azienda, in particolare in termini di potenziale conflittualità di canale che finisce inevitabilmente per determinarsi, soprattutto con i sistemi distributivi in uso.



5 - La valutazione delle risorse disponibili & l'analisi del mercato di riferimento - Per permettere all'azienda di verificare la sostenibilità del progetto di sviluppo di commercio elettronico in questa fase si procederà a valutare il set di risorse disponibili, tenendo in considerazione come la stessa rete possa offrire delle opportunità specifiche al fine di migliorare la produzione di conoscenza all'interno dell'azienda e nelle relazioni con il mercato.

L'azione della progettazione dovrà puntare a fare emergere le risorse intangibili sulle quali si basa la costruzione di un vantaggio competitivo duraturo, come, ad esempio, la marca o il rapporto con la clientela che rappresentano due di quegli elementi non facilmente imitabili o acquisibili dalla concorrenza, ma frutto di conoscenza e fiducia.

D'altronde, il canale *on line* oltre che essere utilizzato come canale alternativo per il business attuale dell'impresa, può anche costituire una occasione di sviluppo di nuovi business, attraverso la commercializzazione di nuovi prodotti/servizi ai clienti attuali o attraverso il sondaggio e la verifica di nuovi mercati geografici.

In ogni caso, tale fase porterà alla definizione della strategia di web marketing, procedendo all'individuazione del mercato di riferimento e del target nelle nuove operazioni commerciali. Nella selezione del mercato-obiettivo si punterà quindi a fare emergere le potenzialità di lungo periodo per l'azienda; sarà necessario così, raccogliere le informazioni sulla domanda dei diversi segmenti di mercato, grazie alla capacità di identificazione delle maggiori differenze esistenti nei comportamenti di acquisto di

ogni tipologia di prodotto-mercato, sulla base di molteplici variabili, quali:

- la localizzazione geografica;
- il profilo demografico;
- lo stile di vita;
- la fedeltà alla marca;
- l'alfabetizzazione tecnologica;
- la dotazione tecnologica;
- il luogo di connessione;
- la frequenza d'uso della rete;
- i vantaggi esplicitamente ricercati.

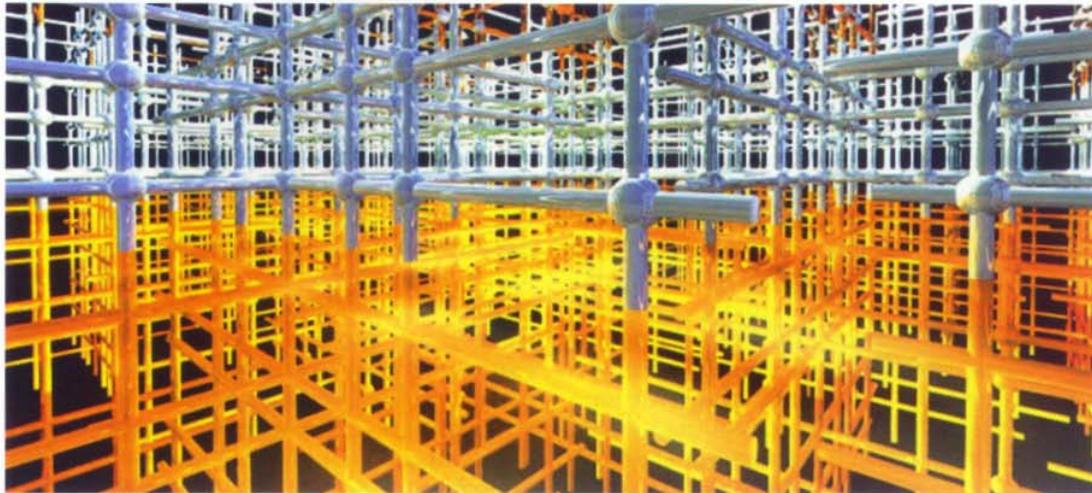
Per completare il quadro informativo di riferimento, inoltre, sarà necessario realizzare un'attività di *competitive intelligence*, volta a evidenziare le iniziative

portate avanti nel settore di riferimento dai principali *competitors*, anche mediante il *benchmark* delle *best practices*.

6 - La progettazione ed il lancio di un servizio internet-based - Una volta definita, anche valutando le informazioni e le risorse disponibili, la formula di *e-commerce* e il modello di business con il quale si vuole lavorare, si svilupperà la progettazione delle attività in rete secondo il piano di sviluppo, nel quale è necessario specificare le componenti del servizio qui di seguito riportati:

- Prodotto offerto;
- Mercato target;
- Metafora e creatività del sito web;
- Tecnologia utilizzata;
- Informazioni e demo sui prodotti messe a disposizione;
- Informazioni e valutazioni sui prodotti;
- Meccanismi di ricerca nel sito;
- Grado di integrazione e/o differenziazione dell'interfaccia on-line per i diversi segmenti di mercato;
- Interattività dell'interfaccia, personalizzazione della relazione (customer database, one to one marketing) e uso del real time;
- Ambiente di socializzazione dei clienti/comunità virtuali;
- Sistema di ordinazione;
- Sistema di pagamento e sicurezza;
- Modalità di distribuzione del prodotto;
- Servizi finanziari offerti;
- Assistenza post-vendita;
- Comunicazione al target.

Il principio generale a cui si ispira tutta l'attività di progettazione del servizio, appare collegato al rispetto degli obiettivi di generazione del valore per il cliente. Appare, ovviamente per buona prassi, prima di



procedere con il lancio del sito necessario effettuare un test delle funzionalità e delle coerenze con gli obiettivi di progetto; in particolare verranno valutati i risultati in termini di efficacia della comunicazione e di usabilità funzionale, oltre che il test del *back-office*, ovvero di tutti i sistemi organizzativi e tecnologici che permettono al servizio di potere essere erogato.

Predisposto tutto ciò, occorrerà - per avere successo - che l'iniziativa di *e-commerce* possa essere supportata da un'adeguata azione di comunicazione; infatti, poiché la forma di contatto tra il sito *web* e l'utilizzatore è di tipo *pull*, cioè di carattere "attrattivo" in quanto richiede che sia il cliente ad attivarsi per iniziare la comunicazione, appare necessario rendere visibile l'esistenza del nuovo servizio, poiché in caso contrario, non sarà possibile nemmeno valutare la possibilità di un suo utilizzo. Anche in tale caso sarà necessario procedere, quindi, ad una attenta pianificazione della campagna di lancio che richiede nei fatti di:

- definire gli obiettivi di comunicazione;
- scegliere il target della comunicazione;
- scegliere gli strumenti;
- scegliere i media;
- valutare i contenuti.

La comunicazione per un sito *web* non deve comunque prescindere dalla necessità di costruire una relazione coerente con gli utenti nelle diverse fasi di contatto; appare quindi necessario, infatti, studiare in modo integrato sia la campagna di lancio che la stessa comunicazione sul sito.

7 - La gestione e la valutazione del progetto di e-commerce - Una volta studiato a tavolino le differenti modalità attraverso le quali costruire un sistema di commercializzazione sul *web*, passo

successivo e necessario appare essere la definizione attenta delle sue esplicitazioni operative, così come la sua corretta "manutenzione", onde evitare nel tempo problemi di funzionamento capaci di far crollare la credibilità dell'intero sistema di erogazione del servizio.

Infatti, all'indomani del lancio dell'iniziativa il sistema di servizio deve essere pronto a rispondere alle aspettative generatesi nel mercato; a tal fine, per favorire il successo dell'iniziativa di commercio elettronico si progetteranno sistemi di gestione delle attività adeguati, capaci di tenere nella dovuta considerazione sia le necessità di manutenzione e aggiornamento delle funzioni tecnologiche e di servizio, sia la necessità di gestire le relazioni stimolate con gli utenti (vedi l'interattività attraverso e-mail).

Ovviamente nella progettazione della interattività del servizio si dovranno tenere nella dovuta considerazione i costi collegati alla sua gestione, in particolare quelli relativi alla organizzazione ed al personale.

Ultimo momento del processo di sviluppo di un sistema di *e-commerce*, viene rappresentato dalla sua valutazione, attività complessa che non può ridursi alla misurazione del traffico sviluppato dal sito e/o al fatturato generato, ma deve riuscire a valutare quei risultati di lungo periodo collegati alla relazione di fiducia/fedeltà e stabilità con i clienti. Per permettere tale valutazione saranno predisposti degli strumenti di rilevazione automatica adeguati a "tracciare" l'insieme delle relazioni generate. Accanto a questi, per aumentare l'efficacia del sistema, si prevede la costruzione di *customer database* capaci di raccogliere e gestire le informazioni sui clienti arrivando a definire sistemi di profilatura della clientela, le potenzialità di

vendita e quelle di *cross-selling*. Un'ulteriore valutazione è quella della soddisfazione dei clienti, la quale garantisce la qualità e la fedeltà delle relazioni venditore-cliente che stanno alla base del successo di lungo periodo di ogni operazione commerciale. Nello specifico la valutazione della *customer satisfaction* non trascurerà il fatto che spesso sia le aspettative che le percezioni di risultato sono influenzate anche dalla comunicazione tra gli stessi utilizzatori (le comunità virtuali di utenti) e dal peso che la stessa interattività e l'interfaccia ipermediale hanno sulla qualità del servizio erogato.



Dalla capacità/volontà di gestire la relazione con il mercato, passa quindi la definizione di database clienti statici, ovvero sia quelli comprendenti le informazioni sul venduto storico e potenziale, o - attraverso il *web* - dinamici ed interattivi, potenzialmente idonei ad identificare i comportamenti utilizzati in rete o, ancora, le potenzialità contributive collegate agli stessi clienti nella generazione di conoscenza e fiducia rispetto al sistema organizzativo.

Ovviamente, tutto ciò finisce per determinare differenti tipologie di informazioni disponibili agli utilizzi aziendali, con un livello crescente di complessità connesso all'implementazione di sistemi di *customer database*, tagliati sulle specifiche esigenze aziendali o sulle diverse capacità di lettura delle opportunità collegate ad un uso cosciente di tali tecnologie nelle organizzazioni.

8 - Reti di valore e processi di web marketing

Quanto evidenziato nelle note precedenti, finisce per sottolineare come ancora una volta l'utilizzo dei sistemi di *I&CT*, applicati alle logiche di commercializzazione aziendale, definiscano nuovi orizzonti di sviluppo del business (sia in termini geografici, che di relativa facilità di accesso al sistema di

offerta), nonché potenzialità operative finora sconosciute al mondo delle imprese e delle PMI in particolare. A dispetto di tali opportunità, però, appare necessario non sottostimare i relativi processi di implementazione operativa, né i cambiamenti che si verificano nel sistema delle relazioni aziendali.

Rispetto ai primi, si sono già ampiamente evidenziate le criticità connesse all'acquisto sic et simpliciter di "piattaforme *e-logic*", capaci di "solleticare" le illusioni illuministiche degli imprenditori, sempre alla ricerca dell'ultimo meccanismo capace di guidare in maniera autodeterminata le decisioni di crescita e di controllo superiore delle performance aziendali; evidentemente, situazioni motivate da simili atteggiamenti o convincimenti, risultano alla fine essere poco produttive proprio rispetto a quelle aspettative di risultato, attese in effetti da coloro che sono alla guida delle organizzazioni.

D'altronde, le indagini sui trend in atto nel settore dell'*Information & Communication Technology* evidenziano un quadro congiunturale difficile, confuso e pieno di contraddizioni; la *net economy* registra un ciclo lento, come tutta l'economia, per la negatività accentuata del ciclo degli investimenti e la stagnazione dei consumi, nonostante che l'*I&CT* sia oramai divenuta una componente decisiva delle spese di investimento e di consumo finale.

Tale situazione appare possibile verificarla anche alla luce delle statistiche riproducenti l'evoluzione dei siti *web* in Italia negli ultimi anni², per come riportato nella tabella acclusa; dalla lettura dei dati si deduce come, lo sgonfiamento della bolla della *new economy* - già registrato nel 2001 - abbia proseguito per tutto il 2002, testimoniando tuttavia come se, da un lato, l'euforia sia sostanzialmente un ricordo, dall'altro, si sia registrato un consolidamento di posizione in quelle organizzazioni che risultano aver avviato le iniziative di *e-commerce* non sull'onda della moda ma in base ad una chiara visione di business, in cui strategie *web based*, obiettivi e risorse si integrano in chiave olistica nella gestione quotidiana della impresa.

² Fonte, VI rapporto IBI - *Internet Benchmarking Italia*: numeri, fatti e tendenze delle attività produttive 2003

L'interpretazione che se ne è voluta dare, tende a richiedere - anche per le *e-solution* - indispensabili capacità di elaborazione ed analisi del mercato di riferimento aziendale, in modo da permettere il posizionamento dell'offerta dell'azienda in modo vantaggioso rispetto ai concorrenti e ai differenti canali. Ecco che allora, fissare e condividere i passi metodologici necessari alla corretta implementazione di soluzioni di *e-commerce*, per come proposto nelle pagine precedenti, finisce per rappresentare una guida semplificata ma rigorosa, ad un approccio spesso troppo affrettato alle problematiche dello sviluppo e della crescita - attraverso il web - delle PMI sui mercati.

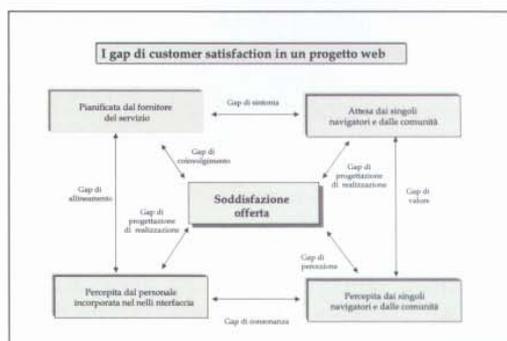
Se a quanto detto, aggiungiamo lo sconvolgimento portato nel sistema delle relazioni di business aziendale, dall'utilizzo di interfacce tecnologiche nelle diverse fasi della transazione commerciale, laddove alla conoscenza ed alla pre-determinazione dei *target* di riferimento aziendali prima dell'avvento dell'*e-commerce*, si contrappone successivamente la diafanità organizzativa, l'assoluta incertezza relativa a *target* e *competitor*, ben si comprende la portata delle innovazioni necessarie alle aziende per affrontare con successo tale sfida.

Infatti, mentre il potere del web è insito proprio nell'opportunità di aprire le aziende al mondo intero, questa rappresenta anche la sua maggiore debolezza; la portata, l'ampiezza e la varietà delle possibilità offerte, finiscono con il rendere ogni mossa una vera e propria scommessa organizzativa.

Proprio per tale motivo, non occorre mai dimenticare come l'*e-commerce*, sia prima di tutto commercio e solo successivamente tecnologia applicata, ragion per cui tutte le riflessioni relative alle strategie competitive, ai processi di programmazione di marketing, al *targeting*, al posizionamento, non possono e non devono essere messi da parte in nome e per conto di una moda tecnologica, ma al contrario crescere e svilupparsi, adeguandosi ai nuovi strumenti ed alle nuove potenzialità offerte e disponibili, acquisendo conseguentemente nuove tecniche, capaci di rinvigorirne l'efficacia operativa.

Non basta quindi aprire un sito e contattare i possibili clienti, ma occorre invece sviluppare un processo più complesso di costruzione di un sistema allargato di relazioni attivate ed attivabili attraverso il sito, che siano capaci di drenare informazioni ed opportunità per i clienti, fidelizzandoli e producendo alla fine associazioni di vantaggi per tutti, secondo

quello che ACCENTURE identifica come la "rete di valore"; ovvero sia quell'insieme di vantaggi che portano alla soddisfazione della clientela, attraverso il superamento di tutti i gap strutturali nell'offerta del servizio sul web.



Riferimenti Bibliografici

- Di Carlo G., (1999) Il commercio elettronico: guida al marketing delle vendite on-line - ETAS - Milano;
- Kalakota R. Robinson M., (2000) E-business - Apogeo - Milano;
- Keen P. Mc Donald M., (2001) Il vantaggio competitivo nell'era di Internet - Apogeo - Milano;
- Mandelli A., (1998) Internet Marketing - McGraw-Hill - Milano;
- Masino G., (2000) Nuove tecnologie e azione organizzativa - Isedi - Torino.
- Merli G., (2001) E-BIZ Come organizzarsi per la net economy - Il SOLE 24 ORE - Milano;
- Ravagnani R., (2000) Information technology e gestione del cambiamento organizzativo - Egea - Milano;
- Serazzi G. Treleaven P., (2002) E-business start-up - McGraw-Hill - Milano;
- Vaccà C., (1999) Il commercio elettronico: il documento digitale, Internet, la pubblicità on-line - Giuffrè - Milano;
- Watson R. T., Berthon P., Pitt L.F., Zinkhan G.M., (2000) E-commerce & Impresa - McGraw-Hill.

**Raffaele Crispino, esperto di marketing e crm, è amministratore unico della Project & Planning srl società di consulenza direzionale; **Rocco Reina, ricercatore di organizzazione aziendale, è docente presso l'Università degli Studi "Magna Graecia" di Catanzaro; l'articolo, sintesi della ricerca e della collaborazione esperienziale sviluppata da entrambi gli autori, sebbene di impostazione comune, ha visto Reina occuparsi dei paragrafi 1, 2 e 7, Crispino viceversa si è interessato della stesura dei paragrafi 3, 4, 5 e 6.*