

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

## Il marketing e le innovazioni del digitale

**This is a pre print version of the following article:**

*Original Citation:*

*Availability:*

This version is available <http://hdl.handle.net/2318/1508258> since 2015-09-09T18:17:21Z

*Publisher:*

McGraw-Hill Education

*Terms of use:*

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

## Il marketing e le innovazioni del digitale

**Fabrizio Mosca**

### 2.1 Le innovazioni dei sistemi digitali

L'orientamento alla concorrenza e alla responsabilità sociale, di cui abbiamo trattato nel capitolo precedente, sta ancora sviluppando appieno le sue potenzialità, che già un elemento totalmente nuovo si è affacciato sullo scenario della storia, incidendo da subito profondamente nel macroambiente economico, sociale e culturale, quindi, anche nel modo di intendere il marketing e, più in generale, nella gestione delle imprese: l'avvento dei sistemi digitali che, nell'accezione più ampia, comprendono i canali di distribuzione e comunicazione digitali e gli User Generated Content.

Le attività di marketing, quali la comunicazione, la distribuzione, il pricing – insieme con il comportamento del consumatore – sono influenzate e modificate dall'avvento dei sistemi digitali. Le imprese in questi anni hanno avviato processi di adattamento delle loro attività di marketing strategico e operativo con l'obiettivo di integrare progressivamente i sistemi digitali e sfruttarne le potenzialità.

Si tratta certamente di una rivoluzione, che però non cancella le ultime conquiste del marketing tradizionale, bensì si integra con esse, come sostiene molto lucidamente Lambin (2012), dando loro un nuovo impulso:

«Per qualche tempo si era diffusa l'opinione che Internet avrebbe cannibalizzato e sostituito tutti i modi tradizionali di fare business, rovesciandone i tradizionali vantaggi. [...] in molti casi Internet integra, piuttosto che cannibalizzare, le attività tradizionali delle imprese e le modalità di competizione. Le attività virtuali non eliminano completamente la necessità di svolgere attività fisiche, ma tendono piuttosto ad amplificarne la crucialità. Inoltre Internet crea nuove opportunità per soddisfare in modo più efficiente i bisogni dei clienti» (p. 66)

La rivoluzione, è bene chiarire, non è stata (e continua a non essere) meramente tecnologica, ma culturale. Negli ultimi decenni del secolo scorso, le persone hanno sentito il bisogno di modi differenti, più orizzontali, di esprimersi e di relazionarsi. I sistemi digitali hanno intercettato questo bisogno e hanno fornito la tecnologia per soddisfarlo, influenzando a loro volta, però, non solo sulle forme, ma sulla sostanza stessa del bisogno che si pongono l'obiettivo di soddisfare, accelerandone l'evoluzione in forme attualmente non ancora prevedibili.

#### 2.1.1 L'avvento di Internet quale killer application

Il XXI secolo sarà probabilmente ricordato come il primo dell'Era digitale, i cui sviluppi non sono oggi immaginabili, se non dagli autori di fantascienza.

Quando nacque Internet, alla fine degli anni Sessanta del secolo scorso, quasi nessuno ne era a conoscenza. Allora si chiamava ARPAnet, acronimo di Advanced Research Projects Agency Network, ed era costituito da una rete di computer, organizzata dal Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti per lo scambio di informazioni tra le Università e le strutture militari. Si era in piena Guerra Fredda e lo scopo era garantire i collegamenti, anche nel caso in cui un attacco nucleare avesse distrutto le reti di comunicazione tradizionali.

La prima idea del World Wide Web, il sistema di navigazione dei contenuti di Internet in forma ipertestuale, nacque nel 1989 al CERN di Ginevra, per merito dello scienziato britannico Tim Berners-Lee, che due anni dopo pubblicò il primo sito web.

Nel 1993 il CERN decise di rinunciare ai diritti d'autore sull'invenzione, rendendo così disponibile a tutti l'utilizzo della rete che, grazie alla sua semplicità d'utilizzo, si diffuse da subito molto rapidamente.

Inizìò, così, la rivoluzione digitale – di cui Internet è la vera killer application – i cui effetti cominciamo a vedere, ma le cui conseguenze siamo ben lontani dall'immaginare compiutamente nei vari settori.

Anche per quanto riguarda il marketing non è semplice individuare i nuovi orizzonti che si aprono in conseguenza di questo cambiamento epocale sia nell'elaborazione delle strategie e dei piani di marketing, sia, ad esempio, nel concepire la struttura stessa delle imprese. È, però, possibile analizzare gli effetti che già oggi appaiono evidenti.

### 2.1.2 Il mercato virtuale

Il primo fra questi radicali mutamenti consiste nel fatto che nel mercato (inteso come tutto il mercato mondiale di qualsiasi categoria merceologica) sta diventando sempre più decisivo lo scambio, più ancora che di merci, di informazioni.

«La rivoluzione digitale sta determinando, in particolare nelle società più avanzate, una crescente dipendenza da beni basati sull'informazione [...]. Il cosiddetto mondo digitale si sta diffondendo in quello analogico e confondendo con esso. [...] Stiamo vivendo una sorta di migrazione epocale e senza precedenti dell'umanità dal suo habitat consueto, il "mondo delle cose fisiche", a un nuovo contesto, definibile come "infosfera" [...]».  
(Vernuccio, in Mattiacci e Pastore, 2014, pag. 56)

Quali sono le dimensioni attuali della infosfera e, quindi, del nuovo mercato digitale? Secondo dati aggiornati a gennaio 2014, sono circa 2,5 miliardi gli utilizzatori di Internet nel mondo, pari a una penetrazione del 35 per cento sul totale della popolazione mondiale; sfiorano i 2 miliardi le persone attive sui vari social network e applicazioni di messaggistica (26 per cento di penetrazione), mentre superano i 6,5 miliardi i contratti per device mobili (93 per cento di penetrazione).

Grazie a computer, tablet e smartphone, tutti questi individui sono in grado di connettersi alla rete sempre e ovunque per ottenere e fornire informazioni, interagire e scambiare beni, servizi e opinioni in modo molto più rapido, economico e consapevole di prima.

Il mercato inteso nel senso tradizionale, ovvero di ambiente in cui si scambiano beni fisici, non è scomparso, ma ad esso si affianca e con esso si integra (per ora) il mercato elettronico (Guo e Sun, 2004).

Dal punto di vista delle attività di distribuzione, ad esempio, il canale fisico – con i punti vendita disseminati nei mercati internazionali – viene progressivamente ingrandendosi con il canale digitale costituito da nuovi intermediari digitali e vecchi player che si sono evoluti. Questi nuovi soggetti economici costituiscono una minaccia per i tradizionali attori della distribuzione.

Lambin (2012) chiarisce che:

«I MGE [Mercati Globali Elettronici, n.d.r.] producono e distribuiscono a livello mondiale prodotti e servizi digitali, mentre i MGT [Mercati Globali Tradizionali, n.d.r.] collaborano con i MGE per realizzare la fase di consumo o per completare la fase fisica di produzione e distribuzione. Le imprese dei mercati tradizionali estendono la loro domanda e offerta ai MGE, mentre le imprese dei mercati elettronici creano nuova

domanda e offerta, sia nei MGT sia nei MGE. I nuovi operatori di mercato, provenienti dai MGE, stanno assumendo un ruolo sempre più importante». (p. 27)

È opportuna, inoltre, un'ulteriore distinzione tra il mercato globale elettronico e l'e-marketplace. Il primo consiste in una rete di relazioni attraverso la quale tutti gli attori del mercato – consumatori, fornitori, distributori e venditori – scambiano informazioni tra di loro, vendono e acquistano beni. L'e-marketplace, invece, interessa il più ristretto ambito dei rapporti B2B ed è definibile come un sistema informativo attraverso il quale imprese fornitrici e imprese acquirenti si tengono aggiornate in tempo reale su materie prime, avanzamento dei lavori, prodotti, prezzi, eliminando i nodi burocratici che rallentano e rendono poco efficiente la tradizionale catena di approvvigionamento.

Le imprese che costituiscono questo particolare mercato elettronico sono collegate tra di loro tramite Extranet, una rete formata da due o più network proprietari e accessibile solo da parte di un numero selezionato di utilizzatori – le aziende-clienti, i loro fornitori e i partner –, muniti di appropriate credenziali.

A loro volta, le singole imprese comunicano al loro interno via Intranet, una rete che, pur funzionando con gli stessi standard di Internet, non è open, perché le informazioni in essa contenute sono riservate a chi opera all'interno dell'impresa stessa.

Nella duplice arena di scambi integrata, teorizzata da Lambin e costituita dai mercati elettronici e da quelli tradizionali, a mutare non sono tanto i partecipanti, quanto le loro motivazioni e i benefici che ciascuno di essi si attende.

I clienti sono sempre meno la parte debole dello scambio, grazie all'enorme quantità di informazioni cui possono facilmente accedere a costi ridotti. Ciò aumenta la loro consapevolezza sul valore relativo delle varie offerte. Essi si aspettano di poter scegliere tra un'ampia gamma di prodotti e servizi più personalizzati, confrontando i prezzi dei diversi produttori e scambiando opinioni con altri consumatori di tutto il mondo. I clienti possono accedere a un crescente numero di informazioni con tempi e costi decrescenti e i costi di transazione si riducono.

La tradizionale razionalità limitata del consumatore lascia progressivamente spazio a una superiore consapevolezza che avvicina il consumatore stesso a un modello microeconomico di perfetta razionalità. In effetti, i sistemi digitali hanno modificato il comportamento d'acquisto dei consumatori, poiché grazie ad essi è possibile reperire informazioni più precise e in tempo reale su prezzi, disponibilità dei prodotti, varianti, modalità e tempi di consegna.

I mercati di sbocco si allargano in misura praticamente illimitata, riducendo (grazie all'automazione dei processi) i costi di transazione e le spese generali soprattutto per i beni digitali.

I produttori di beni possono inserire a catalogo una serie virtualmente infinita di versioni dello stesso prodotto, con costi praticamente nulli di adattamento. È la cosiddetta 'coda lunga' teorizzata da Chris Anderson (2004), secondo cui tendendo a zero i costi di distribuzione dei prodotti digitalizzabili (musica, film, notizie, servizi), cadono i vincoli economici e fisici che limitano, invece, gli assortimenti dei beni tangibili. Le imprese che operano in questo settore hanno, quindi, la possibilità di proporre in modo profittevole ai consumatori anche le versioni richieste solo da pochissimi e molto raramente. Una conseguenza della coda lunga è che i mercati tendono sempre più a frammentarsi in innumerevoli nicchie. Questo vale in particolare per i mercati maturi.

Anche i produttori di beni tangibili, utilizzando il canale digitale, possono ampliare il loro mercato e ridurre i costi di produzione, distribuzione e approvvigionamento, traendo vantaggio, come tutti gli altri operatori del mercato, dalla integrazione tra il mercato tradizionale e quello digitale (Guo e Sun, 2004).

Vernuccio (2014), nella sua analisi del mercato virtuale, approfondisce gli elementi fondamentali dello scambio B2C e la loro evoluzione nell'era di Internet: le parti coinvolte, le relazioni e l'oggetto dello scambio stesso. Per quanto riguarda le parti coinvolte, imprese e clienti finali, l'impatto innovativo di Internet è particolarmente forte sull'identità di entrambe e sul comportamento del consumatore.

«I consumatori/utenti non sono più solo idealmente identificabili a priori attraverso le tecniche di analisi di segmentazione, ma in rete sono realmente identificabili e meglio conoscibili. Internet, infatti, offre un ambiente la cui frequentazione spesso avviene a patto che l'individuo si renda riconoscibile. Seppure attraverso la mediazione dell'interfaccia digitale, i consumatori si affrancano dalla condizione di anonimi e indistinti componenti dei mercati e dei segmenti, prendendo forma agli occhi delle imprese come individui in grado di rappresentare direttamente la propria identità». (Vernuccio, in Mattiacci e Pastore, 2014, pag. 59)

A questo proposito è da osservare che gli User Generated Content, quali i principali social media e i blog sono strumenti potentissimi a disposizione delle imprese, a costi contenuti, per ottenere informazioni sul consumatore in tempo reale circa le valutazioni sulla qualità dei prodotti e servizi, il prezzo, le aspettative presenti e future relative agli attributi del product concept. Ad esempio, appena dopo il lancio sul mercato dell'iPhone 6, i blog erano già stati inondati dai giudizi positivi e negativi dei consumatori globali sul prodotto. Per la Apple questa mole di informazioni può rappresentare una ricerca di mercato a costo zero, che valuta lo scarto tra le aspettative create e le prestazioni ottenute dal nuovo prodotto.

Se, da una parte, il consumatore è più identificabile da parte delle imprese, queste a loro volta sono molto più trasparenti agli occhi dei consumatori. Grazie alle informazioni facilmente reperibili sui media digitali, infatti, non solo la loro offerta commerciale, ma anche i loro comportamenti – virtuosi o meno – sono conoscibili da tutti i potenziali clienti, che possono attingere (in ogni momento e dovunque essi si trovino) da una grande varietà di fonti.

Proprio la possibilità di ottenere in modo veloce ed economico molte più informazioni rispetto a prima sulle imprese e i loro prodotti è uno dei principali elementi che contribuiscono a dare un nuovo potere al consumatore. Un fatto, questo, sul quale concordano tutti gli studiosi e che, del resto, è sotto gli occhi di noi tutti in qualità di consumatori e utenti della rete.

Quali sono, nello specifico, gli assi nella manica che i sistemi digitali conferiscono ai consumatori, riequilibrando i rapporti di potere tra l'impresa e il cliente finale? Oltre al già citato facile accesso alle informazioni sulle aziende e i loro prodotti, i consumatori sono oggi in grado di fare confronti tra l'offerta dei vari concorrenti; effettuare acquisti da qualsiasi luogo confrontando i prezzi tra di loro; scoprire (e far scoprire), grazie a commenti scambiati su blog e post con altri consumatori (il contemporaneo passaparola), qual è il livello di qualità del servizio offerto, creando un brusio (buzz) di fondo positivo o negativo sia su un singolo prodotto, sia sulla marca o sull'azienda. Possono anche, volendo, eludere le attività di marketing, ad esempio bypassando la pubblicità presente su un sito o rifiutando come spam le e-mail poco gradite, oppure (all'inverso) partecipare attivamente alla creazione di campagne di marketing, ad esempio pubblicando su YouTube test effettuati di persona sui prodotti.

Questo nuovo potere non è circoscritto agli utenti dei sistemi digitali intesi come consumatori, ma investe tutta la loro sfera di interessi personali, culturali, politici e sociali. Chi naviga in rete ha oggi gli strumenti necessari per manifestare in tempo reale le sue opinioni su qualsiasi tema e partecipare, così, molto più attivamente di prima alla vita sociale, politica e culturale non solo del proprio paese, ma del mondo intero. Basti pensare, in Italia, al clamoroso successo elettorale ottenuto dal Movimento Cinque Stelle, nato da un blog. Non a caso, infatti, alcune nazioni a regime antidemocratico tendono a porre severe limitazioni all'utilizzo della rete, oscurando definitivamente o per periodi più o meno prolungati i siti che presentano contenuti in contrasto con le opinioni ufficiali espresse dal sistema. D'altro canto – qui l'accenniamo solo di

sfuggita e per completezza – tutti sanno che i sistemi digitali hanno anche il loro lato oscuro. Le loro potenzialità hanno ampliato e reso più insidiose le armi a disposizione di chi intenda delinquere.

Per restare nell'ambito delle imprese, la conseguenza diretta del consumer empowerment è un mutamento nelle relazioni che intercorrono tra le aziende e i loro clienti. Rispetto alle tradizionali dimensioni lineari e unidirezionali top-down di tipo one-to-many, in cui l'impresa prende l'iniziativa mentre i consumatori la subiscono (ma anche rispetto alla relazione one-to-one su cui si basa il marketing diretto), emergono nuove dimensioni, prima neppure immaginate, che integrano (senza eliminare) le precedenti, di tipo many-to-many, che si fondano su "interconnessioni reticolari non gerarchiche" (Vernuccio, 2014).

«Emerge, quindi, una nuova dimensione relazionale di tipo sociale, che include imprese e clienti: le une e gli altri divengono i nodi di molteplici network anche su scala globale, dove le relazioni di mercato assomigliano sempre più a delle conversazioni. Potenzialmente, infatti, l'impresa potrebbe radicalmente innovare il proprio approccio relazionale, ponendosi costantemente in ascolto dei clienti e predisponendosi a un continuo dialogo con questi, grazie alla mediazione delle diverse piattaforme social». (Vernuccio, in Mattiacci e Pastore, 2014, pp. 60-61)

Altri studiosi (ad esempio: Urban, 2005) parlano di era della customer advocacy, ovvero della difesa del cliente. Le imprese, ormai prive di barriere, trasparenti allo sguardo di tutti, devono guadagnarsi la fiducia dei consumatori fornendo in modo aperto e onesto le informazioni su prodotti e servizi (Winer et al., 2013), rendendo così il 'management della reputazione' un fattore di crescente criticità (Vernuccio, 2014).

Winer et al. (2013) citano una sentenza lapidaria di John Deighton, professore alla Harvard Business School, che riassume efficacemente i concetti appena esposti:

«Gli operatori di marketing non governano più il mercato. Sono ospiti invitati. Se riescono a mantenersi stimolanti, pertinenti e divertenti, restano in gioco. Se tentano di dominare e avere il controllo, esistono dei modi per liberarsene». (in Winer et al., 2013, p. 35)

Nel mercato virtuale di Internet, infine, anche il prodotto, sia esso digitale o fisico, assume una forma virtuale, trasformandosi in bit nel momento stesso in cui entra nella rete, di cui va a costituire uno dei nodi. E anche la user experience che ne fanno i consumatori si virtualizza inevitabilmente, fatto di cui il marketing di oggi è obbligato a tenere conto.

Per completare il quadro, per quanto inevitabilmente approssimativo, del nuovo mercato aperto dalle tecnologie digitali, non è possibile prescindere dagli strumenti che queste ultime mettono a disposizione dei consumatori per accedervi.

Internet stessa non è che uno dei media digitali oggi disponibili, accanto alle e-mail, ai social network, alle reti Extranet ed Intranet, con i quali tutti possono interfacciarsi sempre e ovunque, grazie a un gran numero di dispositivi, che vanno dal computer allo smartphone, dal televisore al tablet.

Questo sistema di media digitali e di supporti tecnici pone una sfida affascinante alle organizzazioni, che devono progressivamente modificare le loro attività di marketing rendendole effettivamente interattive, aperte alla condivisione, allo scambio, alla co-creazione di informazioni e contenuti con il mercato, in un percorso sistemico di co-evoluzione della domanda e dell'offerta.

Tra i device che fanno da interfaccia alla rete, Winer et al. (2013) individuano nello smartphone lo strumento più gravido di sviluppi per il marketing.

«L'attuale telefono cellulare digitale, grazie all'ampiezza delle sue funzioni, è sostanzialmente una piattaforma mobile di marketing in grado di ricevere comunicazioni riguardanti i prodotti, consentire ai clienti di parlare fra loro – anche tramite messaggi – di marche, agevolare la raccolta di informazioni circa i prodotti e fare acquisti». (Winer et al., 2013, p. 32-33)

Internet, e più in generale i sistemi digitali, si integrano progressivamente con i sistemi fisici, tradizionalmente più vicini ai consumatori. Distribuzione e comunicazione fisica e digitale tendono a integrarsi in modo da conquistare con superiore efficienza ed efficacia il consumatore finale. Ad esempio, il punto di vendita per alcuni settori è diventato il terminale di contatto tra il fisico e il digitale. I prodotti sono disponibili a scaffale, ma possono anche essere acquistati – e, volendo, personalizzati – direttamente online dallo stesso consumatore mentre si trova nel negozio. Esiste anche la soluzione inversa: il cliente ha la possibilità di acquistare online nel canale digitale e di ritirare poi il prodotto nel punto di vendita fisico.

### 2.1.3 Nuove aree di applicazione per il marketing

Abbiamo finora accennato in modo indiretto ai campi di applicazione che Internet ha nel marketing. Entriamo adesso più nello specifico.

I principali sono quattro. Due di essi si riscontrano anche nel marketing non digitale, ma grazie alla rete prendono connotazioni differenti: B2C (Business to Consumer) e B2B (Business to Business). Gli altri due, invece, sono ambiti che potremmo definire nativi digitali, in quanto propri dell'e-marketing. Prima dell'avvento delle tecnologie digitali, infatti, erano in pratica irrilevanti rispetto all'importanza che hanno raggiunto oggi: C2C (Consumer to Consumer) e C2B (Consumer to Business).

Il B2C, ovvero la vendita diretta di beni e servizi al consumatore finale, è ancora la forma più diffusa. In rete si vende e si compra ormai praticamente tutto, a qualsiasi fascia di prezzo appartenga, dalle commodity ai beni di lusso. Con i sistemi digitali, però, il compratore conduce molto più attivamente di prima il processo di scambio, perché può confrontare qualità, prezzo, disponibilità delle offerte simili e sceglierle in base alla sua convenienza. Non solo, può comunicare ad altri utenti i risultati della sua ricerca, alimentando, così, attraverso il passaparola la fama buona o cattiva dei vari prodotti, servizi e marche.

Il B2B si connota in prevalenza come area di scambio di informazioni tra imprese. Nei rapporti tra le organizzazioni, Internet è utilizzata, ad esempio, per le offerte, la fatturazione e l'assistenza pre e post-vendita.

«Una delle principali differenze rispetto al B2C, molto importante quando si fa promozione su un sito web, è il numero di compratori. Se i compratori sono pochi i fornitori tendono a essere noti». (Pellicelli, 2012, p.

Questa tendenza ha importanti corollari: 1) per i fornitori B2B è molto meno importante rispetto a quelli B2C fare pubblicità sul web, attraverso la presenza negli elenchi dei motori di ricerca o utilizzando banner su altri siti; 2) essendo pochi i compratori, ciascuno di essi è molto importante per il fornitore, che cerca di acquisire (e aggiornare costantemente) più informazioni possibile sulle esigenze del potenziale cliente e sulla sua storia di compratore (primo acquisto, nuovo acquisto...) per offrire sul proprio sito il massimo dei servizi attesi; 3) i clienti possono facilmente reperire tutte le informazioni di cui hanno bisogno sui fornitori esistenti sul mercato. Questi, a loro volta, nell'intento di conservare la fedeltà dei compratori, mettono a disposizione sui loro siti molto materiale conoscitivo (nuovi prodotti e servizi, contratti conclusi, referenze di altri clienti). Un circolo virtuoso dell'informazione che ha un rovescio della medaglia: fornire anche ai concorrenti molte utili informazioni.

I campi di applicazione C2C e C2B sono specifici di Internet e anche quelli che più testimoniano l'accresciuto potere e la maggiore consapevolezza dei clienti. Il primo riguarda lo scambio di informazioni, prodotti e servizi direttamente tra consumatori, come accade per le aste online. Anche il passaparola su una marca o su un

personaggio rientra in questo campo molto importante, dal punto di vista del marketing, per l'immagine e la reputazione delle imprese.

Il C2B, invece, è in parte simile ad alcuni aspetti del B2B, perché riguarda la facilità per i potenziali compratori (in questo caso i clienti finali) di reperire informazioni sui venditori ed, eventualmente, fare offerte d'acquisto, porre domande, presentare reclami, fornire suggerimenti.

## 2.2 I cambiamenti per il marketing

L'utilizzo diffuso di Internet, e più in generale delle tecnologie digitali, modifica sia gli strumenti operativi del marketing, sia l'approccio strategico al mercato (Vernuccio, 2014), portando con sé numerosi vantaggi differenziali (Lambin 2012) rispetto al modo in cui prima funzionavano i mercati fisici e il modo di orientarsi ad essi.

Per sintetizzare i benefici di Internet, è possibile ricorrere (Pellicelli 2012) a quattro elementi strategici della matrice prodotto-mercato di Ansoff: penetrazione di mercato (perché dà la possibilità di vendere più prodotti e servizi nei mercati in cui l'impresa già opera), sviluppo di mercato (perché apre nuovi mercati, anche molto lontani, senza la necessità di infrastrutture e intermediari locali), sviluppo di prodotto e diversificazione (perché l'impresa può offrire, anche su nuovi mercati, nuovi prodotti e servizi e articolare con la coda lunga la propria gamma di offerta) (Chaffey, 2000; Hughes e Sweetser, 2009).

Più radicalmente ancora muta il modo in cui il marketing management concepisce l'approccio al mercato, pur senza rinnegare le modalità tradizionali, che continuano a conservare la loro efficacia ed efficienza nei mercati fisici. Ma la tendenza al cambiamento sembra inarrestabile, perché sempre più forti sono l'integrazione e la vicinanza (ormai spesso anche la confusione) tra le due realtà, per cui i vantaggi di quella virtuale sono destinati a essere considerati, seppur con gli indispensabili adattamenti, come irrinunciabili anche in quella fisica (come vedremo in particolare nel caso delle imprese click and mortar).

Il marketing management da lineare, unidirezionale, top-down e deterministico, nei mercati digitali diventa reticolare, interattivo, decentralizzato, dinamico e collaborativo (Vernuccio, 2014).

Nei mercati tradizionali, infatti, il rapporto impresa-cliente segue una linea continua, mentre su quelli virtuali il rapporto tende a riflettere l'architettura della rete, a seguire i diversi link che si presentano come opzioni quando si naviga in Internet, che strutturalmente è priva di un unico centro. Il legame, quindi, si frammenta in molte-plici possibili connessioni tra l'azienda e i singoli clienti e tra i clienti fra di loro.

Questa relazione di tipo reticolare, oltre ad essere decentralizzata, è fortemente interattiva. La comunicazione è bidirezionale e, sempre di più, multidirezionale. L'impresa è obbligata a dialogare con i propri clienti (ad esempio attraverso i corpo-rate blog), rinunciando alla sua tradizionale posizione di superiorità e all'atteggiamento di conquista. Infine, il marketing management diventa molto dinamico e collaborativo, come abbiamo già accennato parlando della nuova area di applicazione Consumer to Business. Il cliente rifiuta di essere inserito dall'alto in un determinato segmento-target, si autosegmenta, prende l'iniziativa nel formulare richieste su prodotti e servizi.

Winer et al. (2013), tra gli altri, rilevano che grazie ai potenti database a disposizione delle aziende:

«[...] prodotti tradizionalmente commercializzati per il mercato di massa sembreranno studiati per il singolo cliente; da qui l'espressione "personalizzazione di massa"». (p. 39)



Da consumer passivo, il cliente si trasforma in prosumer (Toffler, 1980), partecipando attivamente alla ricerca di nuove soluzioni per creare una value proposition superiore (Lambin, 2012).

«Internet offre nuove possibilità per l'acquisizione di una profonda comprensione dei problemi dei clienti. [...] spesso il ruolo dei 'potenziali clienti' è quello di sviluppare l'idea di un nuovo prodotto e di selezionare un fornitore in grado di realizzarlo. [...]

I consumatori, come membri delle comunità online, possono apportare valore all'innovazione in tutte le fasi, dalla generazione di idee, alla concezione, progettazione e prova». (Lambin, 2012, p. 74)

È un aspetto di cui – nella nostra analisi reticolare e non lineare – abbiamo già parlato nel primo capitolo a proposito degli orientamenti più innovativi del marketing e che con le nuove tecnologie riceve un nuovo e crescente impulso. Ma non solo.

Tapscott e Williams (2006) parlano di Wikinomics, sostenendo che le tecnologie digitali stanno democratizzando la creazione del valore, grazie alla collaborazione di massa degli utenti della rete, che si uniscono e lavorano insieme liberamente tra pari per cercare nuove soluzioni ai problemi.

Sorge, a questo punto, una domanda: la centralità del cliente è ancora un paradigma valido? Secondo alcuni la risposta è positiva:

«[...] il marketing digitale utilizza le ICT, i device e la rete per innovare la gestione strategica e operativa dell'approccio al mercato, fondandosi su una logica interattiva, che è più vicina all'idea di fondo propugnata da sempre dal marketing: la centralità del cliente». (Vernuccio, in Mattiacci e Pastore, 2014, pag. 64)

Quanto sopra è ancora e sempre più vero ripercorrendo le diverse definizioni di marketing riportate nel primo capitolo. L'impresa quale sistema sociale aperto di tipo economico (Ferrero, 1980) esiste in primo luogo per soddisfare i bisogni presenti sul mercato, prima e meglio dei concorrenti, e la funzione marketing assume la responsabilità di presidiare la co-creazione e lo scambio di valore con il cliente.

Ai giorni nostri possiamo immaginare l'esistenza di imprese dematerializzate, in cui tutte le principali attività della catena del valore sono esternalizzate rispetto al sistema impresa, con un'unica attività gestita direttamente: la relazione con il cliente.

Lambin (2012) sostiene, invece, che l'orientamento al cliente, nei suoi aspetti fondamentali, resta ancora "centrato sull'impresa". Per lo studioso occorre andare oltre:

«L'emergente paradigma di "centralità del prosumer" fa un passo avanti e si riferisce a un modello in cui i clienti partecipano alla creazione di prodotti in modo attivo e costante. I consumatori effettivamente co-innovano e co-producono beni che consumano; essi lo fanno per loro stessi, nelle proprie reti e per i propri fini». (p. 75)

### 2.3 Le conseguenze strutturali per le imprese

Per adeguarsi al nuovo scenario competitivo digitale, le imprese cambiano forma – alcune velocemente, altre meno – per adattarsi parzialmente o integralmente alla nuova arena competitiva digitale. Inoltre, emergono aziende di tipo assolutamente nuovo.

Le nuove tecnologie non solo rendono più efficiente tecnicamente ed economicamente tutte le attività della catena del valore basate sull'elaborazione di informazioni, ma stanno anche portando le imprese a orientarsi gradualmente verso l'e-business, rivedendo in modo più o meno radicale i processi di creazione del valore,

come la fornitura, la progettazione del sistema di offerta, la distribuzione e la gestione della relazione con il cliente (Vernuccio, 2014).

«Con Internet molte imprese hanno cambiato il loro modo di raggiungere i propri obiettivi. È quanto in gergo si indica con l'espressione "nuovo modello di business".

E-business indica come, ricorrendo a Internet, un'impresa cambia la propria attività. Tutte le funzioni dell'impresa possono cambiare adottando Internet: finanza, acquisti, rapporti con i clienti. Sono nate così, tra le altre, e-finance ed e-commerce che comprende e-purchasing e e-marketing». (Pellicelli, 2012, p. 578)

La maggioranza degli studiosi suddivide le imprese che operano sul mercato in tre grandi categorie, che rispecchiano il livello di importanza assunta dal marketing digitale nelle loro strategie: bricks and mortar (mattoni e malta), click and mortar e click only dotcom (o pure player),

Le imprese bricks and mortar, a tutt'oggi le più numerose, sono ancorate a un modo tradizionale di business e generano gran parte o tutto il loro fatturato nel mercato fisico. Anch'esse, però, non sono del tutto refrattarie (nessuno può più permettersi di esserlo) all'e-marketing. Utilizzano le piattaforme digitali come strumento tattico e non strategico, investendo scarsamente sull'e-marketing in termini sia finanziari, sia di risorse umane. La loro presenza su Internet si limita solitamente a un sito vetrina che presenta in forma statica (come la vetrina fisica di un negozio) le informazioni essenziali sull'azienda, i suoi prodotti e i servizi, oltre ai dati necessari per un primo contatto. Verrebbe quasi da dire che queste imprese non hanno scelto di orientarsi al marketing digitale, ma vi sono state costrette perché ormai "tutti lo fan-no".

Molto diversa la scelta adottata dalle aziende click and mortar, per le quali si può già parlare della presenza di un'articolata strategia di e-marketing con l'adozione del nuovo modello di business, e non della mera difesa tattica del territorio attraverso l'installazione di un avamposto sul 'suolo nemico'.

Questa tipologia di aziende, pur avendo cominciato la loro attività nel mercato fisico, hanno nel tempo affiancato al business tradizionale anche quello online. Il sito non è più soltanto una vetrina, ma tende a trasformarsi in una piattaforma digitale di commercio elettronico, che offre ai clienti una possibilità alternativa ai punti di vendita tradizionali (ancora presenti e diffusi) di effettuare acquisti e, inoltre, di interagire con l'azienda, facendo commenti e fornendo suggerimenti sui prodotti e i servizi offerti. Il rischio è che l'integrazione tra online e offline risulti critica e che sia difficile far emergere le opportune sinergie organizzative all'interno dell'azienda.

Un esempio di integrazione tra commercio tradizionale ed e-commerce – come abbiamo detto prima – è dato dalle aziende che prevedono la possibilità per il cliente di effettuare online con tutta calma l'acquisto del prodotto e di ritirarlo in seguito recandosi presso un punto di vendita fisico, oppure di navigare tra i prodotti, personalizzarli e acquistarli online mentre si trova nel punto di vendita. Siamo qui sulla linea di confine con le imprese click only dotcom. Queste sono nate e operano online, sfruttando tutte le potenzialità di Internet e dei device elettronici. La loro presenza fisica, quando c'è, è marginale, limitata al completamento di operazioni avvenute in rete e ha lo scopo di raggiungere clienti ancora timidi nell'utilizzo delle nuove tecnologie (Vernuccio, 2014).

Quali sarà l'evoluzione strutturale delle imprese nel prossimo futuro è difficile, per non dire impossibile da prevedere. È quasi certo che tutte le aziende – sia quelle che oggi sono ancora bricks and mortar, sia i pure Internet player – subiranno ulteriori profonde trasformazioni in conseguenza della progressiva e presumibilmente inarrestabile diffusione delle tecnologie digitali in tutti i settori della società, come affermano Guatri et al. (1999):

«Non si possono [...] che prevedere enormi cambiamenti nel modo di gestire le imprese. Se è difficile comprendere oggi in dettaglio i mutamenti, è tuttavia possibile ipotizzarne la direzione. Infatti non è difficile prevedere una società basata sull'informazione, ove fattore di rilievo è il valore aggiunto prodotto [...] dal processo di acquisizione, trasformazione e scambio dell'informazione e del sapere. Se l'energia di qualsivoglia sistema economico sarà costituita dall'intelligenza, intesa come capacità di produrre e riprodurre la conoscenza e l'informazione, non v'è dubbio che anche il marketing, dedito da sempre allo scambio dell'informazione, conoscerà una profonda rivoluzione». (p. 13)

Torna qui il concetto di infosfera. Un concetto che per qualunque impresa è ormai ineludibile, se intende dotarsi di una strategia e di una tattica di marketing efficaci nel contesto economico, sociale e culturale del nuovo millennio.

## 2.4 Nuove regole, nuovi modelli di business e nuovi interrogativi

In conclusione di questo capitolo dedicato all'impatto innovativo, anzi rivoluzionario che i sistemi digitali stanno avendo sul marketing, riassumiamo i driver del cambiamento in atto, cercando di individuare le nuove forze che guidano l'e-marketing e i nuovi modelli di business con i quali le imprese debbono confrontarsi per continuare non solo a sopravvivere, ma ad avere successo e co-evolvere in un ambiente competitivo totalmente diverso da quello tradizionale e in rapido cambiamento.

### 2.4.1 Gli elementi base per il marketing digitale

Il primo elemento che sta alla base della enorme e rapidissima diffusione dei sistemi digitali è la loro facilità d'accesso e di utilizzo. Anche se non è ancora vero che proprio tutti abbiano oggi la possibilità di accedere alla rete, in quanto restano zone tuttora poca coperte dal segnale, in pratica nel mondo occidentale chiunque può collegarsi a Internet in ogni momento della giornata e ovunque si trovi. Il www, inoltre, è uno standard che è stato subito universalmente accettato, come nel passato è accaduto di rado a una nuova tecnologia. La domanda, quindi, da porre al management di qualsiasi impresa non è perché adottare le tecnologie digitali, ma semmai perché non le abbiano ancora adottate.

Altra caratteristica dei sistemi digitali è che sono user friendly, per cui perfino chi non ha dimestichezza con la tecnologia, – come mediamente è il caso della fascia più anziana della popolazione – è in grado di utilizzarne almeno le funzioni basilari. I costi per accedere alla rete, inoltre, sono limitati, come anche il prezzo di acquisto di molti dispositivi, per cui possono permetterseli anche persone con redditi molto bassi, in alcuni casi unendo le forze con abbonamenti collettivi a gestori telefonici e provider, per avere la possibilità di accedere a un servizio ormai universalmente considerato come indispensabile.

Anche operazioni più sofisticate, come creare un sito o un blog, sono alla portata di molti e a costi relativamente bassi. Un'impresa che intenda anche solo aprire una finestra sulla rete con un sito- vetrina può, quindi, farlo in tempi molto rapidi e senza effettuare grandi investimenti.

Quando un'impresa si affaccia in Internet diventa un nodo del network mondiale, quindi, per quanto piccole siano le sue dimensioni, diventa virtualmente un'impresa globale, nel senso che tutti gli utenti hanno la possibilità (perlomeno teorica) di accedere al suo sito. Ma pure nel caso in cui un'azienda non sia presente direttamente in rete (come ad esempio un piccolo negozio di vendita al dettaglio), può esserlo indi-

rettamente attraverso il passaparola dei clienti sui suoi prodotti e servizi. Volenti o nolenti, quindi, la rete è ormai un fattore ineludibile per chiunque oggi faccia business, a qualsiasi livello.

Altro elemento importante da tenere in considerazione per capire il funzionamento dei sistemi digitali è il forte potenziale nell'instaurare sinergie con i media tradizionali. Basti pensare ai siti delle reti televisive, che consentono di rivedere programmi già trasmessi o di assistere a quelli in onda, commentando o votando in diretta su blog appositamente creati e quindi diventando parte attiva dello spettacolo stesso. Oppure a quelli di quotidiani e riviste che, accanto all'edizione cartacea, hanno realizzato quella digitale. Questa, in molti casi, non è più solo la mera trasposizione sul sito degli stessi contenuti stampati e venduti in edicola, ma è arricchita da video e commenti ad hoc e offre, inoltre, la possibilità agli utenti di accedere all'archivio storico delle notizie pubblicate.

#### 2.4.2 I principali business model dell'e-marketing

La domanda, a questo punto, è: in che modo un'impresa può mantenere e sviluppare il suo valore economico nel lungo termine, utilizzando in modo significativo le tecnologie digitali? Per restare all'esempio dei quotidiani: come possono continuare a realizzare profitti, quando i lettori trovano gli stessi contenuti (e spesso anche di più) gratuitamente online? In altre parole, qual è, o meglio, quali sono i business model che consentono a un'azienda che operi sul mercato digitale di creare valore ai clienti e ai suoi stakeholder, garantendosi un'adeguata redditività? E questi business model sono alternativi tra di loro?

La risposta a quest'ultimo interrogativo è che le principali tipologie di revenue online non sono alternative le une alle altre, ma possono coesistere all'interno dello stesso e-business model (Vernuccio, 2014).

Il principale tra questi, perché è il più diffuso come fonte di ricavo per chi operi in rete, è la raccolta pubblicitaria (advertising based), in particolare per chi gestisca un sito web tradizionale o per i social media. Gli inserzionisti pagano per avere a disposizione, all'interno del sito, uno spazio visibile da parte dei clienti target. Importante per questo tipo di business model è misurare il volume e la qualità del traffico generati da contenuti e servizi offerti dal sito stesso dal punto di vista del target dell'inserzionista. Ciò può avvenire sulla base delle semplici visualizzazioni della pagina web che contiene la pubblicità, ad esempio un banner, oppure tramite link targettizzati, ovvero in rapporto all'effettiva apertura da parte dell'utente del link pubblicitario.

Un altro metodo consiste nella richiesta agli utenti di sottoscrivere un abbonamento di durata variabile per accedere a contenuti e servizi speciali (ad esempio, nel caso di alcuni quotidiani come La Stampa di Torino, ad articoli o a interviste integrali che riguardano fatti e personaggi di particolare rilevanza), in genere definiti premium.

Una soluzione che potremmo definire intermedia tra le due appena descritte viene adottata da molti produttori di applicazioni per smartphone e tablet, scaricabili dai vari store digitali, che offrono una versione gratuita in cui sono presenti inserzioni pubblicitarie e una, più ricca di opzioni, a pagamento e libera da pubblicità.

Una forma simile a quella dell'abbonamento è quella del pay-per-view: all'utente viene fatto pagare solo ciò che effettivamente fruisce, ad esempio la visione di un film o l'ascolto di una canzone. Un sistema che, però, ha molti limiti perché gli utenti hanno oggi la possibilità di scaricare lo stesso contenuto messo a disposizione gratuitamente su molti altri siti (che ospitano link pubblicitari). Molti, in effetti, agiscono in questo modo e, pur di non pagare un prezzo monetario, sono disposti a pagarne uno in termini di qualità inferiore senza farsi

scrupoli a infrangere le normative sul copyright. Una conseguenza del fatto che la rete è nata libera e nell'immaginario collettivo continua a essere ritenuta completamente libera da qualsiasi vincolo.

L'affiliazione (affiliation) è un altro modello di business online, nato per aumentare sia la visibilità del brand digitale, sia la base della clientela. Un sito affiliante ospita un link che rimanda a un sito affiliato e riceve da quest'ultimo una provvigione in percentuale al valore delle vendite effettuate.

Un sistema simile, ma più sistematico e complesso è quello adottato, ad esempio, da eBay, che mette la propria piattaforma digitale a disposizione di chiunque intenda mettere in vendita qualcosa e riceve una commissione sul ricavato.

Per completezza, sono da citare anche il mark-up-based, per cui il gestore del sito applica un ricarico alla vendita, e il production based, adottato dalle aziende che vendono direttamente i propri prodotti online.

Nell'ambito delle attività di distribuzione e commercio, il modello che si viene affermando è, come abbiamo già sottolineato, la progressiva integrazione tra il canale fisico, costituito dalla rete di punti di vendita diretti e indiretti, e il canale digitale, con siti Internet che consentono l'acquisto diretto online e il ritiro del prodotto nel punto di vendita fisico o, viceversa, l'acquisto nel negozio, con accesso a Internet tramite un tablet disponibile nel punto vendita stesso e con la successiva spedizione del prodotto a casa.

#### 2.4.3 Il caso dell'integrazione tra canale digitale e canale fisico nei mercati del lusso

Le imprese sono tradizionalmente considerate fonte esclusiva di messaggi della comunicazione e contenuti brand-related sviluppati per influenzare il comportamento dei consumatori e creare brand-equity. Con l'avvento dei social media, la tradizionale

via di comunicazione unidirezionale viene progressivamente sostituita con una bidirezionale, peer-to-peer communication (Hautz e Füller, 2014); i consumatori ora possono generare e distribuire i propri contenuti, o UGC, User Generated Content (Erti-mur e Gilly, 2010).

Nell'epoca del web 2.0 le imprese sono sempre più costrette a sviluppare le proprie relazioni di marketing in un contesto del tutto innovativo rispetto al precedente. I nuovi consumatori post moderni stanno progressivamente cambiando il proprio comportamento d'acquisto e non solo; l'aspetto più significativo è che essi hanno cambiato il proprio modo di relazionarsi con ciò che acquistano. Il consumatore è sempre più autonomo e il suo potere consiste nella conoscenza e nella capacità di padroneggiare un mezzo come Internet, che costantemente permette loro di esplicitare questa nuova capacità di interazione e attivismo con il mondo dei brand.

Si tratta, infatti, di un consumatore competente, che ha acquisito molte più informazioni sulle sue scelte di consumo, ha sviluppato un adeguato set di conoscenze ed è in grado di valutare. Proprio a causa della sua competenza, il consumatore moderno ricorda ben poco l'individuo sprovvisto di un tempo; al contrario è esigente, richiede sempre di più a chi produce, non in termini di quantità ma di qualità, prestazioni e attenzione alle sue esigenze.

Perché un prodotto di lusso abbia successo sul canale digitale, è necessario che vengano, quindi, soddisfatte due condizioni: la corretta e personalizzata identificazione e un'esperienza multisensoriale (Kapferer e Bastien, 2010).

Negli ultimi anni la sempre maggiore importanza assunta dal canale digitale e la globalizzazione dei mercati, hanno fatto sì che mutasse sia il ruolo del consumatore sia lo scenario competitivo. Questo ha costretto le

imprese a rivedere le proprie strategie e ad attuare un marketing multicanale per continuare a operare in mercati sempre più internazionali, caratterizzati da consumatori sempre più esigenti e informati.

Il ricorrere a una pluralità di canali, per i beni di lusso, si rivela una scelta necessaria soprattutto perché il digitale è diventato ormai un canale di comunicazione a pieno titolo. Adottando questa prospettiva, il canale digitale è un mezzo di interazione con la domanda che assume connotazione ibrida: può cioè svolgere funzioni in-formative, transazionali e relazionali, sfruttando alternativamente o contemporanea-mente modalità di contatto fisiche e virtuali. In questa prospettiva le politiche di multichannel management possono fornire un importantissimo contributo volto a saldare la fedeltà dei consumatori esistenti e all'acquisire nuovi segmenti di mercato.

Nonostante le imprese del lusso, abbiano inizialmente avuto delle reticenze sull'utilizzo del web come canale distributivo, poiché considerato un canale non in grado di riprodurre la customer experience del punto vendita fisico e lontano da acquirenti con una elevata capacità di spesa, negli ultimi anni, invece, l'opportunità offerta dal canale digitale è risultata evidente.

La logica di sviluppo del canale digitale per i player del lusso è quindi di integra-zione con il canale fisico. Il negozio tradizionale riveste sempre un ruolo di primo piano nell'esperienza di acquisto di luxury good, ma l'enorme successo riscosso dal canale digitale lo trasforma in una variabile imprescindibile per i player del mercato dei beni ad elevato valore simbolico. Una strategia web è indispensabile per una marca del lusso .

Lo sviluppo del marketing non convenzionale permette all'azienda di coinvolgere il consumatore ponendolo al centro della scena; l'obiettivo è trasmettere i valori di una marca tramite il coinvolgimento, l'intrattenimento e il divertimento. Il consumatore diventa protagonista e in questo modo le aziende possono sviluppare azioni di engagement, sfruttare il passaparola, con un approccio proattivo e dinamico.

La multicanalità è un processo che consente di collocare sul mercato informazioni, prodotti e servizi, pre e post-vendita, attraverso due o più canali. Si tratta di un approccio alla gestione delle relazioni con la domanda che supera la logica di ricorso soltanto a canali singoli e indipendenti, valorizzando invece i potenziali dischiusi sia dalla terziarizzazione dell'economia, sia dalla diffusione delle tecnologie digitali. Una prospettiva che consente, al tempo stesso, di superare i vincoli informativi e distributivi imposti dal ricorso prevalente a punti di vendita tradizionali, sfruttando pienamente la separazione tra flussi fisici e flussi informativi. Ogni consumatore, pertanto, può interagire con l'impresa, o con sue specifiche componenti, in ogni momento e in modo discrezionale (Rangaswamy e Van Bruggen, 2005).

Adottando una prospettiva manageriale, la multicanalità diviene così un processo volto a comprendere, progettare, coordinare e valorizzare i differenti canali con l'obiettivo di incrementare nel tempo il valore generato dalla base clienti (customer equity) attraverso azioni mirate di acquisizione, ritenzione e sviluppo.

Sfruttando le potenzialità messe a disposizione da un simile approccio alla multicanalità, le imprese sono così in grado di gestire la crescente varietà della domanda utilizzando i potenziali di flessibilità comunicativa dischiusi proprio dalle tecnologie digitali.

In questa prospettiva le politiche di multichannel management possono fornire un deciso contributo all'acquisizione di nuovi segmenti di mercato e dunque alla sua espansione dimensionale. Al tempo stesso il customer relationship management può trarre giovamento da una oculata gestione dei canali, riuscendo a raccogliere nuove e non comuni informazioni sulle abitudini di consumo, potendo utilizzare gli ambienti digitali come laboratorio privilegiato di osservazione dei comportamenti.

Infine, la customer base può essere incentivata a proseguire la relazione grazie al valore incrementale generato dall'offerta in termini di maggiore disponibilità e di sistematico adattamento dei canali di contatto con l'impresa in funzione delle occasioni di consumo, ma anche dell'evoluzione del ciclo di vita della relazione (Ricotta, 2009).

La diffusione di un comportamento multicanale da parte della domanda dà luogo a un aumento della concorrenza combinato a una maggiore possibilità per il consumatore di identificare la migliore combinazione bene-servizio-prezzo. D'altro canto, comprendere la modalità con cui il consumatore utilizza i differenti canali richiede l'adozione di modelli innovativi di segmentazione della domanda, in grado di tenere in considerazione le motivazioni alla base della scelta sia dei canali digitali, sia di quelli fisici (Miceli, 2008).

Per i player del lusso è, quindi, fondamentale sviluppare una strategia che integri il canale digitale con il canale fisico e non una politica digitale stand alone.

Preso atto che lo sviluppo del canale digitale anche nei mercati del lusso è un per-corso strategico già avviato dai principali player e che si sono creati business model positivi sia da parte dei luxury brand, sia da parte di soggetti indipendenti che svolgono unicamente la funzione di distribuzione quali i Pure Internet Player, la frontiera attuale consiste nella identificazione di percorsi di integrazione tra canali fisici e canali digitali di distribuzione e di comunicazione.

La logica è quella della multicanalità, il canale virtuale nella maggior parte dei casi costituisce un canale integrativo e complementare rispetto al canale tradizionale. Il canale virtuale cambia in maniera sostanziale i processi e le attività della catena della distribuzione perché i prodotti acquistati online sono spesso gli stessi prodotti acquistati offline, ma con un diverso contenuto di servizio e informazione. È fondamentale che i diversi canali di vendita, fisici e digitali, siano integrati tra loro in modo da avere una visione completa del comportamento del cliente (customer journey).

La diffusione degli ambienti digitali ha certamente contribuito ad ampliare lo spettro delle possibilità di gestione dei canali, aprendo, al tempo stesso, nuovi terreni di confronto competitivo. Le nuove tecnologie hanno contribuito alla definizione di un ambiente ibrido nel quale convivono abitudini pre e post digital revolution.

La maggiore penetrazione degli ambienti digitali, nelle loro differenti forme, alimenta la crescita di consumatori che associano, ai tradizionali rituali di consumo, nuove attività; cercare informazioni su prodotti e marche, comparare prezzi praticati dai differenti punti di vendita, scegliere il punto di vendita più vicino, sono ormai attività in larga misura realizzate con strumenti digitali.

Bisogna poi tenere in considerazione che i consumatori abituati ad acquistare su canali a prezzo pieno tendono a mantenere più a lungo nel tempo la propria scelta di utilizzo di un secondo canale rispetto a quelli che abitualmente utilizzano canali economicamente meno costosi sia sul piano monetario, sia cognitivo (Venkatesan, Ku-mar e Ravishanker, 2007).

Crescenti gradi di sincronia tra canali si traducono in un maggiore rassicurazione dei consumatori e, dunque, in profitti superiori rispetto alle imprese che adottano approcci differenti (Berger, Lee e Weinberg, 2006). Sono state presentate anche alcune tesi che si oppongono fermamente all'incentivazione dei canali digitali. Questi ultimi, infatti, tendono a ridurre i costi di transazione rendendo più agevole l'uscita dalla base clienti vanificando anche gli sforzi di acquisizione e gestione della relazione. Un canale digitale nel channel mix, inoltre, tende a far diminuire il ricorso ai canali alternativi, e, dunque, le occasioni di interazione (Ansari, Mela e Neslin, 2005).

L'approccio strategico multicanale consente di ottenere vantaggi per l'impresa e per il consumatore. La diffusione del marketing multicanale (Ricotta, 2009) favorisce l'interazione con il cliente e aiuta l'impresa a captare tempestivamente i cambiamenti del mercato. L'utilizzo di molteplici piattaforme per raggiungere il pubblico offre alle imprese la possibilità di conseguire una serie di vantaggi per le imprese:

- aumento della possibilità di ricevere feedback completi su ciò che il cliente desidera e su ciò che l'impresa può migliorare. I brand possono ottenere significativi benefici in termini di fedeltà del cliente. Essi, infatti, possono essere disposti a pagare un prezzo maggiore;

- aumento delle vendite. La vendita multicanale, offrendo una varietà di punti di contatto con il cliente, accresce la praticità e la facilità di acquisto, facendo salire, così, il profitto;
- aumento della produttività. I dipendenti possono trarre beneficio dall'uso di nuove tecnologie in termini di maggior efficienza nel servizio al cliente. Per gestire al meglio la multicanalità occorre concentrare l'attenzione sul concetto di cliente piuttosto che su quello di canale, in quanto oggi il cliente è considerato parte integrante del processo produttivo.

Anche i consumatori possono trarre vantaggi da un approccio multicanale:

- accesso facilitato alle informazioni. La grande disponibilità di informazioni offre al consumatore la possibilità di acquisire maggior consapevolezza al momento dell'acquisto valutando approfonditamente tutte le possibili alternative;
- risparmio di tempo. È una delle variabili più discriminanti rispetto al canale fisico. Avendo a disposizione più canali, il consumatore può effettuare un confronto in modo rapido e costruttivo;
- desiderio di interazione. Nei contesti virtuali le interazioni sono espandibili rispetto a un contesto fisico, determinando così un coinvolgimento maggiore da parte del consumatore, essendo egli attratto dalle relazioni sociali;
- tempi di consegna ridotti. I punti vendita virtuali e digitali caratterizzati dalla disponibilità immediata del prodotto saranno spesso preferiti dal consumatore.

#### 2.4.4 Alcuni interrogativi

I business model appena descritti, seppure ormai largamente adottati in varie combinazioni, lasciano ancora oggi alcuni dubbi sulla effettiva redditività di molte imprese che operano online, soprattutto se only dotcom.

Queste perplessità sembrarono trovare una clamorosa conferma nei primi anni del millennio, con il crollo di molte società che avevano nel web il loro unico mercato. Qualcuno giunse addirittura a sostenere che "Internet è morto", ponendosi all'opposto di chi negli anni Novanta del secolo scorso dichiarava in modo altrettanto estremo che "Internet è tutto" (Winer et al., 2013).

Ciò che sta emergendo oggi è sempre più la tendenza all'integrazione tra i due canali, quello tradizionale e quello digitale, tipico delle imprese click and mortar che abbiamo descritte prima. L'e-marketing, inoltre, si sta rivelando più efficace per alcune categorie merceologiche rispetto ad altre, ad esempio i prodotti finanziari, le prenotazioni di viaggi e hotel, i libri e la musica digitalizzati (pur con i problemi già citati).

Per altri prodotti gli utenti cercano le informazioni sul web, ma poi preferiscono ancora l'acquisto in un punto di vendita tradizionale. È il caso di beni che comporta-no un investimento importante, come le automobili, ma anche di prodotti meno costosi e di acquisto più frequente, ad esempio i capi di abbigliamento, anche se non mancano in questo settore i pure player di successo.

Un altro ostacolo che le imprese operanti online si trovano ad affrontare è il cosiddetto 'rumore di fondo' generato dal web, ovvero l'affollamento di proposte e informazioni che ormai si possono reperire in rete e che può, da un lato confondere le idee a chi naviga, dall'altro rendere di fatto invisibili i prodotti e servizi dell'impresa che non riesca a emergere nei motori di ricerca.

Esistono poi le spinose questioni relative alla privacy degli utenti e alla sicurezza delle transazioni. Esiste, infatti, il rischio che i dati raccolti per consentire le transazioni siano utilizzati per interessi che non collimano con quelli dell'utente che li ha forniti, ad esempio per analizzarne e prevederne senza autorizzazione i



comportamenti d'acquisto o addirittura per scopi criminosi. Ma anche le organizzazioni stesse rischiano di veder violati i propri sistemi informativi, per operazioni di spionaggio industriale o politico e sebbene esistano severe normative a tutela sia della privacy, sia della sicurezza, non è facile individuare e quindi perseguire i responsabili di queste azioni.

#### Riferimenti bibliografici

ANDERSON C. (2004), *The long tail*, Wired, 12(10).

ANSARI A. - MELA C. - NESLIN S.A. (2005), *Customer Channel Migration*, Working Paper, Tuck School of Business, Dartmouth College.

BERGER P.D. - LEE J. - WEINBERG B.D. (2006), *Optimal Cooperative Advertising Integration Strategy for Organizations Adding a Direct Online Channel*, Journal of Operational Research Society.

CHAFFEY D. (2000), *Internet Marketing*, Prentice Hall, New Jersey.

ERTIMUR B. - GILLY M. (2010), *The Impact of Consumer-Generated Advertising on Brand Associations*, NA-Advances, Consumers Research Association for Consumer Research.

FERRERO G. (1980), *Imprese e management*, Giuffrè, Milano.

GUATRI L. - VICARI S. - FIOCCA R. (1999), *Marketing*, McGraw-Hill Italia, Milano.

GUO J. - SUN C. (2004), *Global Electronic Markets and Global Traditional markets*, in *Electronic Markets*, 14(1).

HAUTZ J. - FÜLLER J. (2014), *The Impact of Video Source and Quality on Consumers' Perceptions and Intended Behaviors*, Journal of Interactive Marketing.

HUGHES A.M. - SWEETSER A. (2009), *Successful E-Mail Marketing Strategies: from Hunting to Farming*, Racom Communications, Chicago.

KAPFERER J.N. - BASTIEN V. (2010), *Luxury Strategy*, Franco Angeli, Milano.

LAMBIN J.J. (2012), *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill Italia, Milano.

MICELI G. (2008), *La personalizzazione collaborativa dell'offerta: modelli e processi di marketing management*, McGraw-Hill Italia, Milano.

MOSCA F. (2010), *Marketing dei beni di lusso*, Pearson, Milano-Torino.

PELLICELLI G. (2012), *Il marketing*, Utet, Torino.

RANGASWAMY A. - VAN BRUGGEN G.H. (2005), *Opportunities and Challenges in Multi-channel Marketing: An Introduction to the Special Issue*, Journal of Interactive Marketing.

RICOTTA F. (2009), *Marketing Multicanale*, Pearson, Milano-Torino.

TAPSCOTT D. - WILLIAMS A.D. (2010), *Wikinomics 2.0*, Rizzoli, Milano.

TOFFLER A. (1980), *The Third Wave*, William Morrow & Co, New York.

URBAN G.L. (2005), *Customer Advocacy: A New Era in Marketing?*, Journal of Public Policy and Marketing, Spring.

VENKATESAN R. - KUMAR R. - RAVISHANKER N. (2007), Multichannel Shopping: Causes and Consequences, Journal of Marketing.

VERNUCCIO M. (2014), La rivoluzione digitale, in A. Mattiacci - A. Pastore, Marketing. Il management orientato al mercato, Hoepli, Milano.

WINER R.S. - DHAR R. - MOSCA F. (2013), Marketing Management, Apogeo, Milano.