

# Capitolo Quinto

## L'economia digitale cambia il contesto delle strategie di posizionamento. *Digital marketing* nei mercati dei *beauty brands*

---

di Anna Claudia Pellicelli

**SOMMARIO:** 1. Introduzione. – 2. Le sfide al posizionamento nel nuovo contesto. – 3. Le *virtual communities* cambiano il marketing e le regole del posizionamento. – 3.1. Più potere al cliente. – 3.2. Vantaggi per il venditore. – 4. Il marketing verso un cliente più informato e con maggiore potere. – *Bibliografia citata e consultata.*

### 1. Introduzione

Negli ultimi decenni il progresso tecnologico ha gradualmente aperto una nuova fase indicata con l'espressione 'economia digitale', che ha modificato la struttura di molti mercati e i fattori della concorrenza, ha abbassato i costi di transazione (Coase, 1990; Tapscott, 2006), ha favorito l'accesso ai mercati globali e la *mass customization*, trasformando la *value chain* di molte imprese (Kotler, 2017).

Nell'economia digitale, la bilancia del potere di negoziazione nello scambio tra impresa e consumatore si sposta a favore del secondo per la crescente facilità di accesso alle informazioni (Kelly, 1998).

Come spesso avviene quando nel mercato sopraggiungono cambiamenti radicali, occorre considerare il fenomeno sotto due aspetti: la domanda e l'offerta.

Dal lato della domanda, le implicazioni del maggiore accesso dei clienti alle informazioni si manifestano in tre modi principali: a) pressioni verso il basso sui prezzi dei prodotti e dei servizi che non hanno un vero vantaggio competitivo o un vero *point of difference*; b) maggiore potenziale di mercato *demand-led*; c) maggiori attese del cliente per qualità più alta di prodotti e servizi.

Dal lato dell'offerta l'economia digitale consente di: a) ridurre i costi di raccolta delle informazioni sulle attese dei potenziali clienti e sul comportamento di acquisto; b) allargare e approfondire le relazioni con i clienti; c) aumentare la capacità di personalizzare la *value proposition* (insieme di benefici che l'impresa promette al consumatore); d) orientare meglio la politica dei prezzi; e) ridurre i costi di selezione del *target*.

In una logica di comunicazione integrata (Brondoni, 1997), emerge come le aziende abbiano dovuto adattarsi ad interagire con un consumatore più maturo ed esigente non solo in termini di prezzi, ma anche di *shopping experience*.

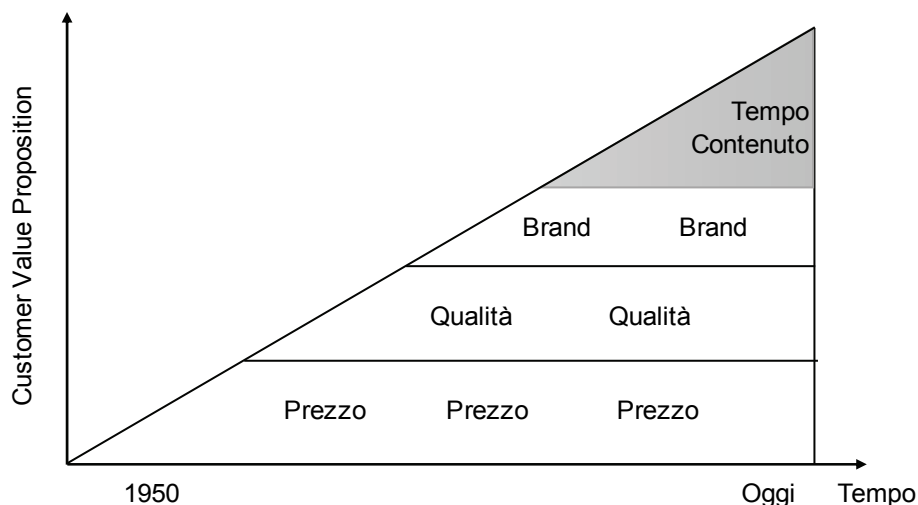
Questo capitolo illustra come le *virtual communities* abbiano cambiato le strategie di marketing e le regole del posizionamento. Hanno dato più potere al compratore, ma anche vantaggi al venditore.

## 2. Le sfide al posizionamento nel nuovo contesto

I *drivers* convenzionali del *consumer value* non hanno perso la loro importanza: qualità, prezzo e *brand*, ma hanno assunto nuovi significati: i *brand* che si affidano a comunicazioni non veritiere circa il loro valore sono inevitabilmente destinati a perdere *brand equity* (Aldrich, 1999).

Come illustrato in figura, nell'economia digitale emergono due nuove *value propositions*: la quantità di *tempo* che un prodotto o servizio assorbe o fornisce (*time-value*) e la possibilità per i consumatori di destinare un prodotto ad usi differenti (*contenuto*) (Aldrich, 1999).

Lo spostamento del potere verso i consumatori ha profonde ripercussioni: per essere competitive le imprese devono offrire prodotti e servizi che siano il più possibili adattati, personalizzati. I sistemi di analisi della clientela, denominati *customer profiling*, consentono una conoscenza approfondita dei singoli clienti e rappresentano la base sulla quale formulare e implementare le strategie di fidelizzazione.

**Figura 1. – La percezione del valore da parte del consumatore: sua evoluzione**

Fonte: D. Aldrich (1999).

### Valore del tempo

L'economia di tempo crea valore anche per il consumatore, che sempre di più ha la percezione di vivere in condizione di 'scarsità di tempo'. «I brand che fanno risparmiare tempo al consumatore o migliorano la qualità di un'esperienza di tempo trascorso in una certa attività possono imporre un *premium price* nel mercato» (Gobé, 2001).

Il consumatore che accede al sito di un'impresa, apprezza la capacità di raggiungere rapidamente i prodotti che sono specificamente di suo interesse. Amazon.com ha posizionato il proprio servizio attraverso procedure di marketing *automation* che non richiedono al cliente di dare le stesse informazioni più volte. Imprese della distribuzione hanno ottenuto un buon posizionamento offrendo ai clienti ordini via internet e consegne a domicilio in tempi brevi.

### Valore del contenuto

Anche il contenuto di un prodotto digitale offre possibilità di posizionamento. Possiamo distinguere tra un contenitore tangibile (prodotto fisico) e un contenuto intangibile (tipicamente una conoscenza, un servizio, che si aggiunge al valore del contenitore tangibile). Con le nuove tecnologie il contenuto può essere aumentato e adattato per rispondere alle esigenze individuali di ciascun consumatore (es. Amazon, Volvo Trucks QWAT).

Nella ricerca del posizionamento desiderato, l'impresa deve considerare, per ciascun segmento, la *value proposition* più adatta al gruppo di potenziali clienti scelto come *target* e deve decidere come questi vorrebbero che fosse percepita<sup>1</sup>. Il posizionamento è dunque un elemento fondamentale del piano di marketing, dato che ogni decisione che lo riguarda ha effetti sul marketing mix. Il marketing mix può essere visto come lo sviluppo dei dettagli che portano alla realizzazione di una strategia di posizionamento.

Nell'economia digitale si riduce il costo di comunicare con i clienti. Le ricerche di mercato diventano più rapide e più dettagliate. La pubblicità diventa più mirata e più *cost-effective*. La distribuzione per via digitale ha un costo che tende a zero con l'aumento dei volumi delle transazioni.

### 3. Le *virtual communities* cambiano il marketing e le regole del posizionamento

L'economia digitale, e in particolare l'emergere di *virtual communities*, ha determinato lo spostamento di potere dal venditore verso il cliente riducendo o eliminando il vantaggio che sul piano dell'informazione aveva il venditore (asimmetria informativa).

Come varie ricerche hanno ampiamente dimostrato, non è detto che questo sia uno svantaggio per il marketing dell'impresa. Al contrario, se gestito correttamente, lo spostamento di potere può tramutarsi in vantaggio. Il marketing può infatti acquisire informazioni sulle attese del compratore e migliorare l'efficacia di una strategia che miri a personalizzare l'offerta.

Può anche utilizzare le idee del cliente per migliorare la configurazione del prodotto e il modo di vendere il prodotto. Tutto ciò avviene grazie al fatto che il cliente attraverso la comunità virtuale di cui fa parte, può interagire direttamente con il venditore<sup>2</sup>.

È tuttavia certo che le attività di marketing, e in particolare quelle a diretto contatto con il cliente, cambiano in modo significativo in un contesto in cui do-

---

<sup>1</sup> *Value proposition* è un'espressione molto usata negli ultimi anni. Consiste nell'insieme di benefici che l'impresa attraverso i suoi prodotti e servizi, promette e fornisce ai clienti che ha deciso di seguire (*target market*).

<sup>2</sup> Le prime considerazioni di questo capitolo sono tratte da J. Hagel, A. Armstrong (1997), *Net Gain. Expanding markets through virtual communities*, Boston, Harvard Business School Press, e da D. Tapscott, D. Ticoll, A. Lowy (2000), *Digital Capital*, Boston, Harvard Business School Press. A queste pubblicazioni si rinvia per maggiori dettagli.

minano le *virtual communities*. Spesso cambiano anche la struttura di interi settori e la struttura organizzativa delle imprese.

Perché tanto interesse delle imprese per le comunità virtuali? L'intensità della concorrenza e la maggiore esperienza acquisita dai clienti hanno costretto molte imprese ad abbracciare la *mass customization*, grazie anche ai progressi della tecnologia. Ma la *mass customization* è difficile da realizzare. Da un lato occorre individuare le esigenze di un ristretto numero di potenziali compratori, dall'altro è necessario raggiungere una quota di mercato tale da giustificare i maggiori costi derivanti dai minori volumi e dai costi sostenuti per personalizzare l'offerta.

Le *virtual communities* possono risolvere questo problema. Le comunità virtuali agiscono come punto di incontro tra persone o organizzazioni che hanno interessi comuni. Hanno lo scopo di mettere in contatto gli uni con gli altri, informare i compratori e i venditori su caratteristiche dei prodotti, condizioni, recensioni. L'emergere di comunità virtuali nelle reti online ha messo in moto uno spostamento senza precedenti del potere dai venditori di prodotti e servizi ai clienti che li comprano, a vantaggio di entrambi, ma in particolare di questi ultimi.

Fin dai primi anni settanta, gli scienziati usavano Internet per condividere dati, collaborare nelle ricerche e scambiare informazioni, formando comunità interattive di ricerca in un luogo non fisico. Sono state le prime *virtual communities*. Da allora Internet ha avuto uno sviluppo esponenziale.

Chi trae vantaggio dalle comunità virtuali e perché? I vantaggi delle comunità virtuali vanno sia ai clienti che ai venditori. I vantaggi per i clienti emergono dalle caratteristiche stesse delle comunità virtuali. I benefici per i venditori dipendono dalle nuove opportunità derivanti dall'espansione dei mercati e dalla possibilità di interagire con gruppi di clienti specifici.

### 3.1. Più potere al cliente

Le comunità virtuali agiscono per conto dei propri membri aiutandoli a raccogliere informazioni sui prodotti e sui servizi, oltre che sui prezzi e sulle altre condizioni dello scambio. Al tempo stesso rispondono ad esigenze sociali di comunicazione. Hagel e Armstrong (1997) hanno individuato cinque elementi delle comunità virtuali che assicurano un maggior potere al consumatore rispetto al passato.

**Focus distinto.** Le comunità virtuali si identificano per uno specifico focus. È lo scopo che aiuta i potenziali membri a capire quali tipi di risorse e informazioni essi possano trovare. Il focus può essere un'area geografica, un'area di interesse, un'esperienza (una ricerca di mercato ad esempio).

**Capacità di integrare contenuti e comunicazioni.** Le comunità virtuali forniscono un'ampia gamma di contenuti che sono coerenti con il focus della comunità stessa. Integrano questo contenuto con un'ampia varietà di comunicazioni. I partecipanti possono valutare la credibilità delle informazioni ricevute da un venditore comunicando gli uni con gli altri.

**Capacità di confrontare ed aggregare.** Le comunità virtuali danno la possibilità ai loro membri di creare essi stessi informazioni indipendenti da quelle dei venditori. Aumenta in tal modo la capacità di confrontare ed aggregare le esperienze dei vari partecipanti alla *community*.

**Accesso alle migliori risorse.** Le comunità virtuali aggregano la più ampia gamma possibile di risorse, incluse quelle fornite da imprese tra loro concorrenti. Lo scopo è di dare il massimo di informazioni ai partecipanti alle comunità.

**Orientare ad un vantaggio economico.** Le comunità virtuali hanno sempre più come fine quello di garantire un beneficio economico ai membri che le compongono.

### 3.2. Vantaggi per il venditore

Per venditore intendiamo imprese che producono, vendono o distribuiscono prodotti e servizi. Secondo Hagel e Armstrong (1997) alcune caratteristiche specifiche delle comunità virtuali aiutano i venditori a espandere i loro mercati. Ciò avviene in due modi: a) attraverso capacità che sono uniche delle comunità virtuali; b) attraverso capacità proprie di un contesto, ambiente, formato da reti di relazioni. Le *virtual communities* offrono al venditore una serie di vantaggi.

**Ridurre i costi di ricerca.** Venditori e clienti possono più facilmente trovarsi gli uni con gli altri, dato che le comunità virtuali forniscono un ambiente che aggrega partecipanti interessati ad uno stesso focus. L'obiettivo ultimo dell'esame dei clienti acquisiti è la stima del reale valore sviluppato dal cliente nel suo ciclo di relazione (*customer life time value*, CLTV).

In tal modo è possibile quantificare efficacemente l'entità degli investimenti anche in base ai ritorni auspicati.

L'obiettivo finale delle strategie orientate alla fidelizzazione è la massimizzazione del valore per l'impresa e per il cliente

**Maggiore propensione ad acquistare.** Aggregando molte informazioni ed offrendo più opzioni credibili, le comunità virtuali riducono per i loro membri

la percezione di rischi nell'acquisto e ciò si può tradurre in una maggiore propensione all'acquisto. Le piattaforme *Retail Transaction Interface Platform* consentono di veicolare verso i consumatori le politiche commerciali, promozionali e di fidelizzazione dei *retailer* indipendentemente dal canale visitato e di implementare nuove esperienze di acquisto che potrebbero iniziare su un canale virtuale, proseguire su un altro ed essere finalizzati su un canale fisico.

I *retailers* di successo devono essere in grado di offrire una *customer experience* attraverso tutti i canali, tra cui in particolare il *mobile phone*, che rappresenterà un'opportunità futura. All'interno della *supply chain*, i rivenditori hanno una diretta relazione con i consumatori, che devono raggiungere e attrarre attraverso più canali.

Il *multichannel retailing* (Levy, Weith) affiancando al negozio tradizionale altre piattaforme/servizi di e-commerce, porta numerosi vantaggi all'impresa quali: la riduzione delle distanze tra il *retailer* e i clienti ovunque dislocati e la maggiore capacità di soddisfazione delle richieste dei clienti a livello globale (Winter, Szulanski, 2000), aumento del sell out e dei profitti. I consumatori multicanale spendono il 15-30% in più di quelli che acquistano solo in un canale.

L'evoluzione dal *multichannel* all'*omnichannel retailing* è necessario per competere nell'attuale era digitale, per creare integrazione tra le strutture fisiche e quelle virtuali al fine di offrire una *shopping experience* completa, in cui il cliente possa effettuare confronti e valutazioni *online* prima di procedere all'acquisto nel punto di vendita.

**Maggiore capacità di definire il target.** Le comunità virtuali accumulano informazioni dettagliate circa le attese dei partecipanti e circa la storia delle transazioni da loro effettuate. Ciò non soltanto per un singolo venditore, ma anche per una pluralità di venditori. Le comunità virtuali possono aiutare il venditore a sviluppare rapporti più stretti con il cliente. Attraverso le reazioni all'invio di comunicazioni e ad altre interazioni come eventi *online*, il venditore può conoscere meglio il cliente. Aumenta in tal modo per un venditore la capacità di individuare il target di mercato al quale indirizzare il marketing mix. Migliorando la qualità dell'informazione sul comportamento all'acquisto, le imprese più innovative fanno progressi nel personalizzare l'offerta. I vantaggi sono notevoli, ma il posizionamento, con il marketing *one-to-one*, diventa più complesso e più difficile. Il posizionamento risulta dal focus dell'intero marketing mix. In particolare il venditore posiziona dimostrando la sua attenzione agli interessi del cliente, rispondendo a specifiche richieste e comunicandole anche agli altri membri della comunità virtuale.

**Capacità di aggiungere valore ai prodotti e ai servizi.** La possibilità di accedere a storie di transazioni e la possibilità di interagire con clienti e poten-

ziali clienti migliorano la capacità del venditore di capire le esigenze individuali dei compratori. Le imprese possono usare queste informazioni per mettere a punto nuovi prodotti e servizi che incorporano le attese dei potenziali clienti. Oltre ai benefici derivanti dalle caratteristiche specifiche delle comunità virtuali, i venditori possono trarre vantaggio anche dalle caratteristiche di un ambiente costruito da un sistema di reti digitali.

**Ridurre gli investimenti di capitale in *bricks-and-mortar* (impianti, edifici).**

In un ambiente on-line, per molti venditori non è più necessario costruire punti vendita per raggiungere i clienti. In particolare le banche hanno tratto notevole vantaggio da questa tendenza. Alcune imprese per evitare conflitti con i propri distributori hanno rinunciato alla vendita online. Le imprese *Click only* assumono varie forme: *e-tailers*, *dotcoms*, Amazon.com, motori di ricerca.

**Raggio di azione più ampio.** I venditori sono in grado di raggiungere segmenti più ampi di clienti. Sono liberi da vincoli di carattere geografico.

**Internet è il media preferito.** In genere i costruttori di auto hanno promosso il proprio *brand* facendo pubblicità per l'ultima autovettura su quasi tutti i canali possibili. Mercedes-Benz è stata tra le prime a lanciare una *music show* sulla propria stazione televisiva *Internet-based*. Questa decisione conferma la migrazione della pubblicità dalla carta stampata e dalla TV verso Internet.

**Potenziale di disintermediazione.** Le imprese di produzione si trovano in una migliore posizione per trattare direttamente con i loro clienti finali senza passare attraverso intermediari tradizionali (dettaglianti, grossisti, distributori, *brokers*).

#### 4. Il marketing verso un cliente più informato e con maggiore potere

Hagel e Armstrong (1997) osservano che se le *virtual communities* hanno successo – in termini di numero di partecipanti, di tempo, inteso come l'annoverare di ore che le persone destinano alle relazioni all'interno delle *community* e in termini di intensità delle transazioni – i profili che esse fanno emergere possono dare utili informazioni circa le attese dei singoli clienti o di piccoli segmenti di clienti. Le informazioni riguardanti le attese dei clienti possono essere utilizzate per dare una nuova configurazione al prodotto o al servizio o per la sua commercializzazione. Il venditore può individuare quali tra i potenziali clienti facenti parte della *community* siano in grado di creare maggior valore per



l'impresa rispetto ad altri. Gli autori citati hanno riassunto le implicazioni del fenomeno delle *virtual community* sul marketing distinguendo tra quelle a favore e quelle a sfavore come riportato nella tabella che segue.

### Schema 1. – Potenziali implicazioni delle *virtual communities* per il venditore

<i>Implicazioni negative</i>	<i>Implicazioni positive</i>
Riducono l'importanza del <i>brand</i> del venditore.	Allargano la domanda del prodotto o del servizio.
Facilitano il confronto tra prezzi da parte del potenziale cliente.	Stimolano il <i>feed-back</i> dei clienti.
Portano in pubblico i commenti sul prodotto o sul servizio.	Aumentano la promozione <i>word-of-mouth</i> del prodotto o del servizio.
Aumentano il volume delle informazioni che devono essere analizzate.	Generano informazioni più ampie sui clienti e sui mercati.
Cambiano le regole della promozione e in particolare della pubblicità.	Riducono i tempi che separano la comunicazione pubblicitaria alla transazione di acquisto/vendita.
Le promesse della pubblicità sono sottoposte a giudizi soggettivi.	Consentono di considerare la pubblicità come un aiuto nella scelta, non come un'intrusione nella <i>privacy</i> .

Fonte: Adattato da J. Hagel, A. Armstrong (1997).

Carr<sup>3</sup> dal canto suo lancia un monito. L'economia digitale aumenta notevolmente le opportunità per raggiungere il cliente, ma al tempo stesso «destabilizza le quattro P del marketing tradizionale: prezzo, prodotto, placement e promozione che sono gettate in un continuo flusso, a seconda del cliente ed a seconda del contesto». Mette anche l'accento sulla proprietà dei dati. L'obiettivo del marketing – scrive – è quello di sempre: dare il prodotto giusto al cliente giusto al momento giusto. Le imprese devono ancora, come sempre, capire a fondo le esigenze e le attese dei loro clienti, ma in molti casi invece di avere la proprietà dei

<sup>3</sup> N. Carr, *The Digital Enterprise* (2000), Boston, Harvard Business School Press.

a) Confrontare caratteristiche di prodotti e prezzi per un'ampia varietà di produttori, distributori, dettaglianti e venditori *online*. Molti di coloro che entrano negli *showroom* citati conoscono i prezzi di ciò che intendono acquistare ed hanno fatto confronti con quelli dei *dealers* concorrenti.

b) Condividere informazioni circa particolari prodotti, servizi, produttori o dettaglianti con altri consumatori raggiunti *online* e discutere con loro sui *forum*;

c) Ricorrere a terze parti che agiscono *online*. Molte di queste persone sono specialisti in una particolare area di prodotto. Per conto dei consumatori cercano, attraverso propri *data-base* o *data-base* a disposizione del pubblico, di trovare le proposte di maggiore valore. Spesso chi visita gli *showroom* ha fatto ricerche sui prezzi ricorrendo a *website* specializzati.

dati riguardanti i clienti o essere titolari di relazioni individuali con i clienti, «*possono prenderli in prestito*», rinunciando al controllo esclusivo dei dati.

**Comportamento nell'acquisto.** Lo sviluppo dell'economia digitale ha determinato profondi cambiamenti nel comportamento dei consumatori. Grazie ad Internet i consumatori sono molto più informati rispetto al passato ed assai meno disponibili a pagare *premium prices* per prodotti e servizi.

Molti consumatori si comportano come se non facessero grandi distinzioni tra comprare *online* o *offline*. Per loro Internet è un altro canale di vendita ed uno strumento utile per fare ricerca. Comprano nel modo per loro più conveniente. I consumatori hanno accesso ad una massa di informazioni sui prodotti che non ha precedenti, non solo dai siti *web* dei venditori, ma anche da valutazioni reperibili on-line fatte e comunicate da precedenti acquirenti.

In particolare, Internet dà ai consumatori l'opportunità di reperire informazioni su qualsiasi prodotto o servizio che intendano acquistare. Ad esempio, negli Stati Uniti si stima che tre quarti di coloro che entrano negli *showroom* di un *dealer* che vende auto abbiano già orientato la loro scelta incluso il colore e gli accessori. Lo stesso comportamento si riscontra ovunque e per molti prodotti. Per raggiungere questi consumatori, le imprese devono ricorrere a nuove strategie di marketing e di pubblicità. In particolare, apparire in *links* su siti di ricerca come Google e Yahoo! è diventato uno degli strumenti più efficaci del marketing soprattutto per raggiungere i consumatori che spendono molto del loro tempo su Internet.

**Le ricerche di mercato.** L'emergere di comunità virtuali aumenta notevolmente la complessità delle ricerche di mercato. Anzitutto occorre stabilire cosa sia praticabile e cosa non lo sia per ottenere informazioni sul potenziale cliente. Esistono vari modi per catturare informazioni on-line, diversi per obiettivi e per accuratezza. Chiedere, per esempio, al potenziale cliente di registrarsi in un sito, non è detto che possa aiutare la ricerca di mercato. In secondo luogo occorre stabilire quali dati possono essere raccolti, come rispettare la *privacy* del potenziale cliente, dove cercare i dati.

*Online* possono essere raccolti molti dati: quale sito è stato visitato; quale pubblicità è stata *clicked-on*; quali prodotti sono stati confrontati prima di prendere la decisione di acquistare; quali istruzioni sono state scaricate. Per concentrare l'attenzione su ciò che conta, occorre stabilire quali dati sono più significativi circa il comportamento dei partecipanti alle comunità virtuali. Non è sempre possibile avere informazioni circa la singola transazione<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Carr sostiene che la tecnologia dell'informazione sta diventando una commodity, come l'elettricità, e che le imprese non possono mantenere un vantaggio competitivo nel lungo periodo acquistando i più recenti e i migliori *hardware* e *software*. Carr porta l'attenzione sui grandi *da-*

Procter & Gamble per trarre vantaggio dal fenomeno del *social networking* ha introdotto due siti *web* miranti a creare comunità on-line attraverso le quali l'impresa può apprendere di più circa i propri clienti e aumentare l'efficacia del marketing mix. Ad esempio il *brand* di dentifricio Crest ha lanciato su MySpace una pagina chiamata "Miss Irresistible" che incoraggia a rispondere ad una serie di quiz. Questi siti sono destinati più a potenziare la ricerca di mercato che a fare promozione per specifici *brand*.

In un primo tempo le imprese hanno sperimentato la forza del *social networking online* creando profili per i propri *brands* che gli *users* mandavano ad altri come *word-of-mouth* virtuali. Ma un numero crescente di strumenti hanno reso più facile per le imprese creare propri *social networks*<sup>5</sup>. I sistemi di analisi della clientela, denominati *customer profiling*, consentono una conoscenza approfondita dei singoli clienti e rappresentano la base sulla quale formulare e implementare le strategie di fidelizzazione.

L'obiettivo ultimo dell'esame dei clienti acquisiti è la stima del reale valore sviluppato dal cliente nel suo ciclo di relazione (*customer life time value*, CLTV).

In tal modo è possibile quantificare efficacemente l'entità degli investimenti anche in base ai ritorni auspicati.

L'obiettivo finale delle strategie orientate alla fidelizzazione è la massimizzazione del valore per l'impresa e per il cliente.

---

*ta centers* che imprese come Google e Amazon.com hanno costruito dalla Carolina del Nord alla Siberia. Assieme formano reti gigantesche di elaborazione che promettono di diventare un universo digitale per laboratori scientifici, per le imprese e anche per le nostre case nei prossimi decenni. Sostiene però che questa tendenza potrebbe segnare una nuova fase negativa per Internet, nella quale le reti potrebbero dominare le nostre vite. Chiama queste *The World Wide Computer*. N. Carr (2008), *The Big Switch: Rewiring the World, from Edison to Google*, Boston, Harvard Business School Press.

<sup>5</sup> Nescafé, una divisione di Nestlé, per lanciare la macchina per caffè Dolce Gusto ha fatto ricorso a *bloggers*. Nescafé ha collocato una pubblicità sul sito *web* BlogBang.com (Francia), che aveva una comunità di oltre 2.000 *bloggers*. Il sito ha lanciato un messaggio a tutti i suoi fan informandoli della campagna pubblicitaria di Nescafé proposta sotto forma di gioco interattivo. Blog Bang ha così introdotto i *bloggers* in un processo creativo. Ai membri dei blogs è stato chiesto di collocare sul sito una proposta di pubblicità di Dolce Gusto. Al vincitore è andato un premio. In una settimana dal lancio, Dolce Gusto era stato mostrato su 500 *blogs* e 3.000 persone avevano partecipato al gioco *online*. Garnier, divisione di L'Oréal, ha fatto pubblicità al suo Fructis (gel per capelli) nello stesso modo. Il vantaggio di usare blogs è che i messaggi sono propagati molto rapidamente e sono concentrati su un'audience ben definita. Un modo per posizionare è creare un'esperienza. Secondo Interbrand, impresa di consulenza specializzata nel *branding*, questa forma di pubblicità, che dà controllo al cliente, avrà una forte espansione in futuro. Ammoniscono però che «*le imprese devono stare molto attente nel dare premi ai bloggers*». «*Fiducia e trasparenza sono vitali se l'impresa vuole affiliare la blogging community*».

**Prodotto.** Dalla comunità virtuale possono venire informazioni riguardanti la qualità dei prodotti e la valutazione delle loro caratteristiche fatta dai clienti. Se la comunità virtuale aggrega un sufficiente numero di clienti con gli stessi interessi e con le stesse caratteristiche, si forma un test “vivente” con il quale il marketing dell’impresa può interagire. Può apprendere come migliorare i propri prodotti o la percezione dei propri prodotti da parte dei potenziali clienti. Può anche avere idee per nuovi *product concepts*.

Nei primi anni di vita dell’impresa le informazioni ottenute in questo modo possono essere statisticamente poco significative, ma possono diventarlo successivamente se le informazioni si accumulano. Più che in passato i nuovi prodotti incorporano la conoscenza delle attese dei clienti. Per coloro diventano in tal modo “esperienze”, in quanto ora partecipano alla loro ideazione o al loro perfezionamento. Una conseguenza è che il ciclo di vita dei prodotti si accorciano in quanto le imprese per mantenere un posizionamento distinto devono costantemente innovare<sup>6</sup>.

**Politica dei prezzi.** I partecipanti alle comunità virtuali scambiano informazioni circa le varie offerte disponibili. Possono confrontare direttamente i prezzi di più venditori o possono usare software come strumenti per fare confronti. Ciò rende il mercato molto più efficiente e crea nuove sfide per il marketing del venditore<sup>7</sup>. Parte del *consumer surplus* che in precedenza era sottratto dal venditore viene ora riappropriato dal compratore. Era originato dalla mancanza di perfette informazioni sul prodotto e sul prezzo (asimmetria informativa).

Soffrono soprattutto le imprese che vendono con *premium price*. Nell’economia digitale la differenza di prezzo deve essere giustificata con vantaggi effettivi di prodotto ed i benefici relativi devono essere comunicati direttamente e chiaramente.

Per il venditore anche in questo caso esiste un rovescio positivo della medaglia. Il venditore può avere informazioni dalle comunità virtuali circa la congruità del prezzo rispetto alle prestazioni offerte dal prodotto (nella valutazione dei partecipanti alla *community*). Può sperimentare differenti livelli di prezzo rispetto a tempi diversi o volumi diversi di acquisto. Nel prezzo si riassume la valutazione che il potenziale cliente dà alle caratteristiche (e alle promesse) del prodotto: tempo, innovazione, personalizzazione, moda, *status*, unicità. Torna co-

---

<sup>6</sup> Tapscott D., Ticoll, A. Lowy, *op. cit.*, hanno opinioni chiare circa il futuro di quest’area del marketing. «*Il vecchio approccio della definizione del prodotto e del marketing di prodotto è morto*».

<sup>7</sup> Un mercato è tanto più efficiente quanto minore è la differenza tra prezzo e costo totale di produzione dell’impresa.

si il concetto di *mass customization*, un modo per adattare un prodotto alle specifiche esigenze di un cliente o di un ristretto numero di clienti.

Nell'economia digitale i prezzi fissi di vendita sono sotto attacco. I clienti sono in grado più che in passato di stabilire quanto sono disposti a pagare e per cosa. Accettano prezzi diversi a seconda delle condizioni dell'offerta: a seconda del quando, delle quantità e della qualità. In altre parole mercati dinamici e prezzi dinamici sfidano le politiche di prezzi fissi.

**Distribuzione.** Nel *web* l'impresa compete in due mondi: un mondo fisico (*marketplace*) e un mondo di informazioni digitali (*marketspace*). È emersa anche una nuova frontiera: è il *marketface*, l'interfaccia tra *marketplace* e *marketspace*. I clienti di Gap possono comprare abiti *online*. Se non vanno bene, possono restituirli al punto vendita. Oppure possono navigare nel *web*, ordinare e ritirare il prodotto in un punto vendita. Nei propri punti vendita Gap ha installato *web lounges*, dove i clienti possono piazzare ordini. È questo il *marketface*. Anche questo è posizionamento *convenient* (consente economia di tempo, da più contenuto).

La decisione di alcuni stilisti, detentori di *global brands*, di usare il sito iTunes di Apple per presentare con un video le ultime collezioni ha segnato una svolta. Anche Armani ha seguito la stessa strada, così Gucci, così Fendi. I *brands* del lusso avevano per lungo tempo evitato di entrare nel mondo digitale. «*Le luxury brands sono laggards*» è stato a lungo il commento degli esperti. I progressi dell'economia digitale hanno imposto il cambiamento. Abbracciare le possibilità del marketing attraverso il *web* per i *brands* del lusso è un modo per entrare in più mercati internazionali.

Alcune *luxury brands* ancora rifiutano di vendere attraverso *web*. Ciò riflette la paura che Internet possa indebolire o diluire la *brand experience*. Preferiscono proteggere il *brand* con una rete di distribuzione basata su punti vendita tradizionali (*bricks-and-mortars*).

**Word-of-mouth.** I due elementi della promozione sui quali l'economia digitale ha determinato i maggiori cambiamenti sono *word-of-mouth* e pubblicità. *Word-of-mouth* è considerata la forma più efficace di promozione. Le comunità virtuali possono essere uno strumento molto efficace per stimolare le comunicazioni *word-of-mouth*. I partecipanti alle comunità virtuali molto spesso scambiano informazioni circa i benefici percepiti dall'uso e dal possesso del prodotto. Nel proprio sito l'impresa può creare uno spazio per lo scambio di messaggi, può anche mostrare prodotti concorrenti. I membri della comunità discutono liberamente circa le caratteristiche dei prodotti dell'impresa e circa quelli dei concorrenti. Non è facile per l'impresa analizzare i risultati, ma spesso emergono utili indicazioni.

Creare occasioni di dialogo tra potenziali compratori diventa uno strumento di posizionamento.

**Pubblicità.** Una prima domanda sorge spontanea in materia di pubblicità. Se le comunità virtuali indeboliscono il potere del *brand*, quale ruolo assume la pubblicità? Secondo Hagel e Armstrong (1997), ben lungi dal fare perdere efficacia alla pubblicità, le comunità virtuali possono darle maggior potere ma in forme diverse rispetto a quelle dell'economia tradizionale<sup>8</sup>.

*Reverse markets.* Premesso che i *brands* sono insostituibili, se non altro per la necessità di distinguere tra più prodotti che nel mercato si contendono la percezione “nella mente del consumatore”, le persone che vedono una pubblicità possono chiedere ulteriori informazioni al produttore, o ad altri membri della comunità.

L'obiettivo del messaggio del venditore non è quindi soltanto quello di stimolare il potenziale compratore ad acquisire ulteriori informazioni, o ad acquistare, ma è anche quello di generare informazioni circa i potenziali clienti. Chi sono? Quale interesse hanno nei confronti del prodotto? Cosa consultano nel sito? Quali caratteristiche del prodotto richiamano maggiormente la loro attenzione?

Nelle categorie di prodotti di prezzo elevato, come auto e abitazioni, l'obiettivo della pubblicità è stabilire un dialogo con il potenziale compratore, piuttosto che giungere ad una rapida transazione. In pratica i ruoli si invertono. È spesso il cliente che vuole prendere contatto con il venditore al quale vuole segnalare le proprie esigenze. È quanto si intende per *reverse markets*<sup>9</sup>.

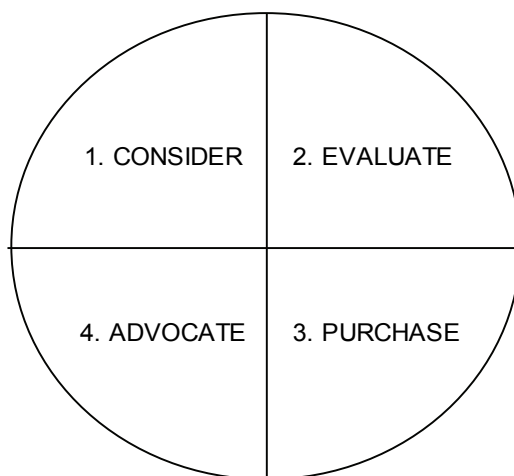
*Non solo comunicazione.* Cambiando il ruolo della pubblicità, cambia anche il modo di costruirla. Deve mirare a stimolare l'acquisto. Deve fare uso della capacità interattiva e della tecnologia. Deve offrire rapidamente le informazioni (“la regola dei tre clicks”). Nell'economia tradizionale dagli investimenti in pubblicità si attendevano risultati nel breve, ma anche nel lungo periodo, in ottica di consolidamento del *brand*. Ora i risultati hanno obiettivi di breve termine, occorre distinguersi dal sovraffollamento mediatico.

Anche sotto questo profilo le comunità virtuali possono contribuire positivamente. Scambiando informazioni con chi ha già provato il prodotto, il potenziale compratore può diminuire la percezione di un rischio nell'acquisto. La partecipazione ad una comunità virtuale può quindi ridurre il tempo che passa tra l'invio di un messaggio pubblicitario e l'eventuale acquisto.

---

<sup>8</sup> Hagel e Armstrong osservano che «una pubblicità in una comunità virtuale invece di essere percepita come un disturbo che interrompe la visione di un evento sportivo o la lettura di un articolo su una rivista, può essere vista invece come un elemento che ha un valore intrinseco». J. Hagel, A. Armstrong, *op. cit.*, 195.

<sup>9</sup> *Reverse markets* sono creati dalle comunità virtuali. In questi mercati sono i clienti a cercare i venditori e a trattare con loro o a cercare informazioni.

**Grafico 1. – Obiettivi della comunicazione nelle fasi del processo d'acquisto**

*Fonte:* Elaborazione dell'autore.

Il grafico 1 (Consider-Evaluate-Purchase-Advocate) illustra i diversi obiettivi della comunicazione a seconda della fase in cui si trova il consumatore, considerando che la tendenza è quella di cercare informazioni *online* e *offline* (**consider**), valutare opinioni e interazioni con gli utenti nella selezione dei prodotti da acquistare (**evaluate**) e procedere all'acquisto (**purchase**), in un'ottica integrata e sinergica. La *customer experience* all'interno del punto vendita o dell'*e-shop*, se positiva, genera una *word of mouth* che alimenta la *brand reputation* (**advocate**). I consumatori diventano soggetti della comunicazione, sentendosi parte integrante della *community* e influenzano altri consumatori a interessarsi del *brand* (*consider*, ecc.).

Diventa pertanto necessario definire una serie di obiettivi, non solo finanziari, e identificarne le opportune metriche (A.C. Pellicelli, 2008).

### ***Brand reputation e awareness. Il caso My Kerastase***

My Kerastase nasce come un progetto di *Customer Relationship Management* completo che ha come obiettivi di marketing:

- fidelizzare le consumatrici kerastase aumentando le vendite nel segmento delle clienti più fedeli;
- conquistare nuove clienti tra quelle che già frequentano saloni Kerastase;
- portare nuove clienti ai saloni del circuito Kerastase grazie al contatto con la marca.

Questo progetto coinvolge il salone professionale nella piattaforma B2B e si pone come obiettivo di far iscrivere il maggior numero delle sue clienti alla stessa piattaforma B2C, sensibilizzando la cliente attraverso una corretta comunicazione fatta di strumenti che la marca mette a disposizione per il salone e per il *web*.

La piattaforma diventa un mezzo di comunicazione diretta con le consumatrici con promozioni mirate su servizi e prodotti che si possono trovare nei saloni Kerastase e il B2B2C trova la sua esaltazione in un modello di fidelizzazione e sviluppo per tutti gli attori del processo, favorita in questo caso dalla notorietà della marca in questione.

Le consumatrici sono invitate a cogliere la possibilità di diventare tester Kerastase ed unirsi al club My Kerà, un'area online dedicata, attraverso una duplice azione *online* e *offline*:

- *online*: una campagna Internet ben studiata invita le clienti a registrarsi all'iniziativa trovando il salone Kerastase più vicino con il servizio *online* 'salon locator', richiedendo al salone il codice personale e registrandosi. Attraverso un questionario Kerastase seleziona le consumatrici più idonee a ricevere e a provare gratuitamente un intero kit di prodotti per poi rilasciarne la recensione sul sito;

- *offline*. Il personale del salone di acconciatura, attraverso l'uso di tablet e un'app dedicata, fornisce alla cliente un codice per l'iscrizione e procede alla registrazione direttamente dal punto di vendita.

Il club *online* My Kerastase non soltanto è un punto di incontro tra l'azienda e le consumatrici, ma attraverso le recensioni delle prove di prodotto, diviene una vera e propria vetrina in cui sono le clienti stesse, come parte attiva della campagna, a pubblicizzare i prodotti del *brand*.

Il club crea un legame con la cliente perfettamente studiato per accoglierne tutte le esigenze quali: novità (aggiornamenti su nuovi prodotti), *tutorial* (video con idee per nuovi *look*, consigli d'uso, interviste a professionisti del settore); diagnosi (questionari per valutare i prodotti più adatti alle esigenze); iniziative (le ultime iniziative e campagne in corso per diventare tester Kerastase).

L'area *Wall* rappresenta il fulcro della campagna, una raccolta di tutte le opinioni postate direttamente dalle tester e che diventa una vetrina in cui sono le clienti stesse a pubblicizzare i prodotti.

L'area, raggiungibile anche dalla sezione dedicata sulla pagina Facebook di Kerastase, in modo da ampliarne la visibilità, consente al *brand* di sfruttare le potenzialità offerte da internet seguendo una politica B2B2C in grado di far leva sia sul target business (i saloni), sia sul target consumer.

Attraverso la tecnica 'drive to store' i saloni professionali vedono un traffico crescente nei punti vendita grazie alla campagna di iscrizione che richiedeva il

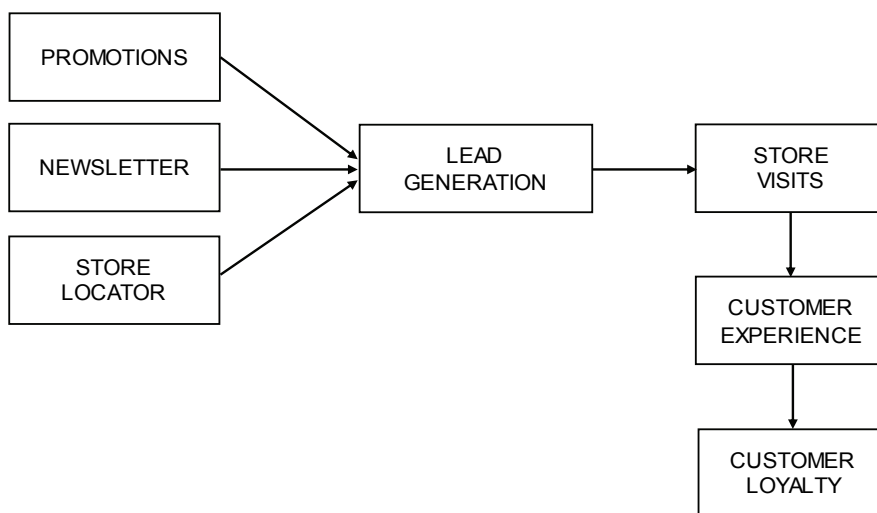


codice personale. Le clienti stesse richiedono saloni specializzati e autorizzati per l'acquisto di prodotti e trattamenti (Purchase).

La *Customer Experience* positiva rende le consumatrici stesse soggetti della comunicazione di Kerastase, sentendosi parte integrante della comunità creata dal *brand* che, come elemento di unione, propone l'identità del marchio stesso: eleganza, professionalità, attenzione al dettaglio (Advocate).

Nel grafico si illustra la dinamica 'drive to store':

**Grafico 2. – Integrazione tra *shopping experience*, che spesso può fare la differenza nel guidare verso l'acquisto, in un'ottica di multicanalità distributiva**



Fonte: Elaborazione dell'autore.

Il *brand engagement* richiede uno spostamento del *focus* aziendale da una comunicazione *top down* verso i consumatori alla collaborazione con i consumatori; inoltre è sempre meno rivolto a quello che si deve comunicare e teso invece a dare al potenziale cliente la percezione di far parte di un *digital value system*. In un contesto in cui il contenuto è padrone e gli utenti si trovano di fronte a infinite possibilità tra cui scegliere, coinvolgere i potenziali consumatori diviene indispensabile. Il coinvolgimento è l'unica strada per consolidare ed espandere la propria base clienti attraverso le piattaforme *social*.

## Il caso Kiko: un *benchmark* nell'utilizzo del web

La tendenza del consumatore nel settore della cosmetica è quella di cercare informazioni online, valutare le pagine social media (opinioni e interazioni con gli utenti) per poi fare visita ai negozi offline e procedere all'acquisto, in un'ottica integrata e sinergica.

Il primo punto vendita di Kiko Milano fu aperto nel 1997 all'interno dello storico negozio Fiorucci. Il *concept* ruota intorno alla grande varietà di prodotti offerti alle clienti e ai valori del Made in Italy, come arte, moda e *design*. Oggi il brand è presente in ben venti paesi con più di mille *store*, divertenti, innovativi, sostenibili, legati al mondo delle *social communities*, un terzo dei quali dislocati in Italia. Il *brand* ha una presenza capillare in Europa, Turchia, Medio Oriente, Stati Uniti, Hong Kong, India e Brasile. Kiko, presente online in 36 paesi con [www.kikocosmetics.com](http://www.kikocosmetics.com), dedica molta attenzione anche all'esperienza e-commerce, dove le clienti ritrovano la stessa varietà e cura dedicata dalle *shop assistant* presso gli *store*.

La vicinanza ai bisogni dei consumatori attraverso un *concept* 'fast fashion' applicato alla cosmetica ha portato alla crescita di Kiko, facendola diventare uno dei *brand leader* in Italia per penetrazione di mercato e fidelizzazione.

**Consider.** Kiko non soltanto crea coinvolgimento con le fan per invitarle a interagire con il *brand* (attraverso la pubblicazione di foto o la condivisione di esperienze), ma invita anche a provare i prodotti, nuove cromie o *look*, richiama le fan nei punti vendita per usufruire di coupon scontati scaricati dai social.

**Evaluate.** L'*awareness* del *brand* è generata da attività *online* e *offline*. La sfida si gioca sulla capacità di interazione, pertanto alcuni *network* offrono alle aziende possibilità di diventare luogo attivo di sponsorizzazione per una comunicazione mirata alle esigenze degli utenti.

Numerose *influencer* e *blogger* suggeriscono i prodotti Kiko; tipico del settore è il coinvolgimento in *contest* ('*the beauty games*', #trendsetters, #Kiko20th anniversary). Tra le sponsorizzazioni si ricordano: *We run* Milano, *Fashion weeks* di Londra, Milano e Parigi (sponsorizzazione di *designer* emergenti), collaborazioni con Vogue Italia, Real Time.

**Purchase.** 'Drive to store'. Nel 2013, Kiko raggiunge un milione di fan e decide di premiare le proprie consumatrici rendendo scaricabile un coupon per uno smalto gratis ritirabile presso i propri punti di vendita o direttamente dall'*e-shop*. Il fatto di doversi recare nel punto di vendita fisico ha fatto sì che almeno la metà delle clienti ne uscisse non solo con lo smalto ma con l'acquisto di altri prodotti, in ottica di acquisto *upselling* e *crossselling*.

**Advocate.** I fan della pagina Kiko interagiscono con il *brand* attraverso la pubblicazione di foto e condivisione di esperienze, alimentando il *buzz* e la *word of mouth*. Anche il servizio di e-commerce può essere amplificato dalla condivisione sui social media. Il coinvolgimento in attività generate dall'azienda trasforma i clienti più fedeli in veri e propri 'evangelisti' del *brand*. Una *community* di fan alleati del *brand*, che ne hanno fatto propri i valori, rappresenta una risorsa strategica capace di veicolare i contatti e costruire *awareness*.

## Bibliografia citata e consultata

- Aaker D. (1991), *Managing brand equity*, New York, Free Press.
- Aaker D. (1996), *Building Strong Brands*, New York, Free Press.
- Aaker D. (1997), "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, August, 347-356.
- Aaker D. (2004), *Brand portfolio strategy*, New York, Free Press.
- Aaker D., Shansby J. (1982), "Positioning Your Product", *Business Horizons*, 25(3), 56-62.
- Aldrich D.F. (1999), *Mastering the digital marketplace*, New York, John Wiley&Sons.
- Brodie R.J. (2013), "Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 66.
- Brondoni S.M. (1997), "Comunicazione, risorse invisibili strategia competitiva d'impresa", *Sinergie*, n. 43-44.
- Brondoni S.M. (2007), *Market-driven management e mercati globali*, Torino, Giappichelli.
- Bruhn M., Schoenmueller V. e Scafer D. (2012), "Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?", *Management Research Review*, 35(9), 770-790.
- Busacca B. (1990), *L'analisi del consumatore: sviluppi concettuali e implicazioni di marketing*, Milano, Egea.
- Carr N., *Thre digital enterprise* (2000), Boston, Harward Business School Press.
- Castaldo S. (2002), *Fiducia e relazioni di mercato*, Bologna, Il Mulino.
- Coase R. (1990), *The firm, the market, and the law*, University of Chicago Press, Chicago.
- Collesei U. (1989), *Marketing*, Padova, Cedam.
- Court D. (2009), "Consumer Decision Journey", *Mc Kinsey Quarterly*.
- Cronin M. (2000), *Unchained Value*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
- Dion D., Borraz S. (2014), "Managing heritage brands: a study of the sacralization of heritage stores in the luxury industry", *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Eroglu S.A., Machleit K.A. (1989), "Atmospheric factors in the retail environment: sight, sounds and smells", *Advances in Consumer Research*.
- Gensler S., Völckner F., Liu-Thompkins Y., Wiertz C. (2013), "Managing brands in the social media environment", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 27, 242-256.

- Gobé M. (2001), *Emotional Branding*, New York, Allworth Press.
- Guatri L., Vicari S., Fiocca R. (1999), *Marketing*, Milano, McGraw-Hill.
- Hagel J., Armstrong A. (1997), *Net gain. Expanding markets through virtual communities*, Boston, Harvard Business School Press.
- Heine K., Berghaus B. (2014), “Luxury goes digital: how to tackle the digital luxury brand-consumer touchpoints”, *Journal of Global Fashion Marketing: Bridging Fashion and Marketing*, 5(3), 223-234.
- Hennings N., Wiedmann K.P., Klarmann C. (2012), “Luxury Brands in the digital age: exclusivity versus ubiquity”, *Marketing Review St. Gallen*, 30-35.
- Hollebeek L.D., Glynn M.S., Brodie R.J. (2014), “Consumer brand engagement in social media: conceptualization, scale development and validation”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 28, 149-165.
- Huang Z., Benyoucef M. (2013), “From e-commerce to social commerce: A close look at design features”, *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 12, 246-259.
- Huang Z., Benyoucef M. (2014), “User preferences of social features on social commerce websites: an empirical study”, *Technological Forecasting & Social Change*.
- Jin S.A.A. (2012), “The potential of social media for luxury brand management”, *Marketing Intelligence & Planning*, 30(7), 687-699.
- Kapferer J.N., Bastien V. (2012), *The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands*, London, Kogan Page.
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2010), “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media”, *Business Horizons*, 59-68.
- Keller K.L. (2013), *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, 4<sup>th</sup> ed., Harlow, Pearson Education.
- Kelly K. (1998), *New rules for the new economy: 10 ways the network economy is changing everything*, London, Fourth Estate.
- Kim A.J., Ko E. (2012), “Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand”, *Journal of Business Research*, Vol. 65, 1480-1486.
- Kim S., Park H. (2013), “Effects of various characteristics of social commerce (s-commerce) on consumers’ trust and trust performance”, *International Journal of Information Management*, Vol. 33, 318-332.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2017), *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*, New York, John Wiley & Sons.
- Lambin J.J. (2012), *Market driven management. Marketing strategico e operativo*, Milano, McGraw-Hill.
- Levitt T. (1986), *The Marketing Imagination*, New York, Free Press.
- Levy M., Weith B.A., *Retailing Management*, 7 ed., Jenson Books.
- McKnight D.H., Choudhury V., Kacmar C. (2002), “The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a Web site: A trust building model”, *Journal of Strategic Information Systems*, 11(4), 297-323.
- Nueno J.L., Quelch J.A. (1998), “Mass marketing of luxury”, *Business Horizons*, Vol. 41.
- Okonkwo U. (2012), *Luxury Fashion Branding: trends, tactics, techniques*, New York, Palgrave Macmillan.

- Pellicelli A.C. (2008), *Le strategie di posizionamento nell'economia digitale*, Torino, Giappichelli.
- Pentina I., Prybutok V.R., Zhang X. (2008), "The Role of Virtual Communities as shopping reference Tools", *Journal of Electronic Commerce Research*, 9(2), 114-136.
- Poch R., Martin B. (2014), "Effects of intrinsic and extrinsic motivation on user-generated content", *Journal of Strategic Marketing*.
- Re P. (1992), *Il marketing globale*, Torino, Giappichelli.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza*, Roma, Carocci.
- Schivinski B., Dabrowski D. (2014), "The effect of social media communication on consumer perceptions of brands", *Journal of Marketing Communications*.
- Stern L.W., El Ansary A.I. (1992), *Marketing channels*, Englewood Cliff, NJ, Prentice Hall.
- Tapscott D., William A.D. (2006), *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*, New York, Portfolio Hardcover.
- Tapscott D., Ticoll D., Lowy A. (2000), *Digital Capital*, Boston, Harvard Business School Press.
- Trout J. (2000), *Differentiate or die*, New York, John Wiley & Sons.
- Trout J. (2005), "Branding can't exist without positioning", *Advertising Age*, Vol. 76, issue 11, 14 marzo.
- Verhoef, P.C., Kannan P.K., Inman, J.J. (2015), "From multi-channel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multichannel retailing", *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Wiedmann K. (2012), "The impact of brand heritage on customer perceived value", *International Journal of Marketing*.
- Winter S.G., Szulanski G. (2000), "Replication as strategy", *Organization Science*, 730-743.

Finito di stampare nel mese di luglio 2017  
nella Stampatre s.r.l. di Torino – Via Bologna, 220