



Società Italiana
Marketing

Marketing 4.0: le sfide
della multicanalità

XVI[^] SIM Conference
Piacenza, 24-25 ottobre 2019

ISBN 978-88-943918-3-1

PROCEEDINGS

Ripensare il marketing nell'economia digitale

Anna Claudia Pellicelli, University of Torino, Department of Management, Torino, Italy, annaclaudia.pellicelli@unito.it

Erica Varese, University of Torino, Department of Management, Torino, Italy, erica.varese@unito.it

Abstract

La *digital transformation* riscrive le regole del business e agisce su tutti i principali elementi che stanno alla base della formulazione e della implementazione delle strategie di marketing: le relazioni con il cliente, il contesto della competizione, i dati come *asset*, l'innovazione, il valore per il cliente.

In questo lavoro che si presenta ancora esplorativo il fenomeno è considerato sotto due aspetti: la domanda e l'offerta.

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), ma anche dal lato dell'offerta l'economia digitale presenta importanti vantaggi. Infatti, se gestito correttamente, lo spostamento di potere può tramutarsi in vantaggio. (J. Hagel, A. Armstrong, 1997 e D. Tapescott, D. Ticoll, A. Lowy, 2000)

Filoni di ricerca. Rispetto ai contributi presenti in letteratura sulla digital transformation quella che abbiamo proposto confronta due prospettive, quella del consumatore e quella dell'impresa. Come varie ricerche dimostrano, se gestito correttamente, lo spostamento di potere può tramutarsi in vantaggio. (J. Hagel, A. Armstrong, 1997 e D. Tapescott, D. Ticoll, A. Lowy, 2000)

Conclusioni e implicazioni per il management. Cambia il ruolo dell'impresa. Il management deve partecipare alla rete, ascoltare, valutare le interazioni con i clienti, esplorare le loro preferenze e le loro risposte. L'unico modo per pensare in termini di relazioni che formano un network con l'obiettivo di creare valore per il cliente è porsi al posto del consumatore e pensare a quali caratteristiche del prodotto o servizio danno maggiore valore.

Digital value system; virtual community; digital marketing

Nell'era digitale il cliente deve essere considerato in modo nuovo, come parte di una rete di relazioni anziché un'entità individuale. Interagisce e comunica con altri consumatori attraverso le piattaforme digitali che consentono di alimentare o distruggere la reputazione del brand e di agire sull'orientamento della domanda. (Cronin, 2000). L'analisi della customer journey e la misurazione delle metriche per ogni fase della stessa sono alla base delle strategie di marketing strategico e operativo nell'era digitale. (Kotler, 2017)

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).

La distinzione tra partners e concorrenti non è più netta come in passato .Concorrenti asimmetrici offrono ai clienti *value proposition* simili, ma il loro business model si differenzia¹.

Le possibilità di reperire dati sono illimitate; è quanto si intende con l'espressione ' big data'; il valore aggiunto è rappresentato dalla capacità di selezionarli e interpretarli cogliendone il significato più profondo.

Nella *digital era* è possibile rendere più rapida la sperimentazione a costi inferiori e più rapidamente. Le tecnologie digitali offrono strumenti per accelerare il processo di innovazione e la rapidità di risposta al cliente. (Mc Afee A, Brynjolfsson E., 2017)

Valore per il cliente. La continuità della configurazione e delle caratteristiche dell'offerta era essa stessa un valore. Oggi la continuità dell'offerta espone all'imitazione. Rispetto al passato il cambiamento è molto più rapido e la *value proposition* deve essere continuamente adeguata alle nuove tecnologie.

Il digital value system è un'evoluzione : porta tutti i partecipanti a sviluppare relazioni molto più complesse gli uni con gli altri rendendo più efficace il posizionamento in quanto il consumatore ha la percezione di essere parte di un digital value system.

Una delle conseguenze principali del cambiamento è la caduta delle barriere all'entrata in più settori e la tendenza alla convergenza tra settori.

Il principale driver dell'economia digitale è il maggior potere del consumatore , il quale chiede *value proposition*² semplici, personalizzate, con maggior contenuto, qualità, economia di tempo.

Per rispondere al consumatore con un posizionamento competitivo di successo occorre un'analisi obiettiva delle proprie risorse e competenze per valutare costantemente le fonti del vantaggio competitivo in base alle quali il management costruisce i *point of difference* e quindi le basi delle strategie di posizionamento.

A questo fine lo strumento della *value chain* tradizionale limita la flessibilità di un'impresa nella ricerca di nuovi legami con i business partner e con i clienti.

Potevano esistere barriere all'entrata di nuovi concorrenti, come la forza vendita, una catena di punti vendita, o una flotta di mezzi di trasporto per la consegna a domicilio, sormontabili dai concorrenti solo con ingenti investimenti .³

Nell'economia digitale molte di queste posizioni di vantaggio sono diventate passività onerose⁴. Gradualmente si afferma la formazione di un *digital value system* che porta tutti i partecipanti a sviluppare costantemente relazioni gli uni con gli altri, più

¹ Uber e Airbnb sono competitori asimmetrici rispetto ai tradizionali costruttori di auto e hotellerie. Non hanno proprietà né dealership.

² *Value proposition* consiste nell'insieme di benefici che l'impresa attraverso i suoi prodotti e servizi promette e fornisce al *target market*.

³ Ad esempio le banche che avevano vantaggi competitivi rilevanti attraverso catene nazionali di agenzie distribuite in modo capillare sul territorio (*bricks -and-mortar*) e che di questo facevano un *point of difference* nel posizionamento, sono state minacciate dallo sviluppo dell'online banking. Alcuni vantaggi competitivi delle tradizionali *value chain* sono rimasti (relazioni personali, presenza fisica rassicurante in un'agenzia)

complesse rispetto a quelle della *value chain* e del *value system* tradizionali e rispetto al modello *web based*.

Cronin (2000) individua tre motivi principali che spingono al digital value system allontanandosi dalla tradizionale value chain.

i) Lo sviluppo di internet ha creato un'economia digitale in cui i tradizionali principi della gestione logistica, distribuzione e servizi al cliente non sono più applicabili. Al posto di relazioni stabili tra fornitori, distributori, si creano relazioni dinamiche tra i protagonisti che comunicano tra di loro direttamente e possono agevolmente confrontare prezzi e condizioni.

ii) Le forze che spingono l'era digitale richiedono nuove *core competencies* sempre più fuori dai confini della value chain.

iii) L'arena competitiva favorisce le imprese che hanno reti dinamiche e flessibili di relazioni e che sono in grado di costruire economie di scala globali stimolando la domanda dei mercati globali.

Con l'economia digitale le imprese non hanno più la necessità di trovare compromessi tra la specializzazione sulle *core competencies* e l'integrazione verticale, dando in *outsourcing* le attività non core non strategiche e concentrandosi sui propri punti di forza. Si riducono i costi di coordinamento tra partners e fornitori. Il risultato è una disaggregazione delle value chains in reti d'impresa specializzate che corrispondono al *value network*.

Gli elevati costi di coordinamento annullavano i vantaggi della specializzazione e dell'*outsourcing*. Il decoupling, nuovo modo di configurare le attività di un'impresa e la sua value chain, consente di separare differenti tipi di sistemi, processi, imprese, dando alle organizzazioni la capacità di usare le proprie risorse in modo più efficace.

Una delle applicazioni del decoupling è la separazione tra le attività di back office e le attività di front-office che direttamente coinvolgono il cliente come le vendite, la soluzione dei problemi e la gestione del rapporto con i clienti.

Le prime sono più efficaci quando sono accentrate e standardizzate mentre le seconde aggiungono valore quando sono costruite sulle esigenze specifiche dei clienti.

La formazione di un digital value system porta tutti i partecipanti a sviluppare costantemente interazioni tra loro in una forma più complessa rispetto al modello della *value chain* tradizionale e del modello *web based*⁵.

Emerge il value system per due motivi fondamentali: in primo luogo in quanto un modo efficace per posizionare il prodotto o il brand è dare al consumatore la percezione di essere parte di un digital value system. Un secondo motivo è la tendenza alla convergenza tra settori

Come avviene il passaggio al *digital value system*?

Innanzitutto si basa sulla capacità del management di riconoscere i limiti della value chain tradizionali e di porre le fondamenta di cinque attività essenziali per creare valore nell'economia digitale: gestire le reti di informazione, creare fiducia tra i partners, gestire un sistema di relazioni, offrire servizi personalizzati e gestire la brockered

⁵ La transizione all'e-commerce sviluppa le comunicazioni tra i partecipanti, ma questi restano nella propria area di business, non hanno stimoli ad uscire dai propri confini. (Cronin, 2000)

economy. Applicare le stesse strategie competitive e in particolare quelle di marketing e posizionamento ad una domanda totalmente differente significa votarsi all'insuccesso.(Cronin, 2000).

i)Reti di informazione. Lo scambio di informazioni tra imprese, clienti e partners diventa una *core activity*⁶.Attraverso le comunità virtuale di cui fa parte, il cliente può interagire direttamente con il venditore e con altri consumatori con interessi comuni. Pertanto le *virtual communities* possono risolvere il problema della realizzazione della *mass customization* individuando le esigenze di un ristretto numero di potenziali consumatori ma nello stesso tempo perseguendo l'obiettivo di raggiungere una quota di mercato tale da giustificare i maggiori costi derivanti dai minori volumi e dai costi sostenuti per personalizzare l'offerta.

Una possibile dinamica di interazione, che porta vantaggi sia per il brand che per i clienti, è fare in modo che siano i consumatori stessi a proporre e valutare idee per nuove offerte o miglioramenti, coinvolgendolo nello sviluppo e nella valutazione del prodotto (Aaker, 2014 p.219)⁷.

Le piattaforme digitali possono avere un ruolo centrale per il brand building rispetto ad altre operazioni di marketing operativo.⁸

ii)Fiducia tra i partners.E' fondamentale la fiducia reciproca tra i partners del network: clienti, gestori di carta di credito, banche, gestori di sistemi di sicurezza e imprese stesse.

iii)Sistema di relazioni in tempo reale. Dopo aver costituito una rete di informazioni basate su fiducia reciproca, se un numero crescente di clienti partecipa, l'impresa può migliorare costantemente i prodotti e i servizi. Informazioni e fiducia tra partners fanno aumentare le relazioni a ritmo esponenziale. Il principio è quello del *more is better*.

iv)Estensione ad altri servizi. Conoscendo il comportamento di acquisto del cliente , l'impresa può offrire altri servizi e personalizzare l'offerta.

Amazon.com dopo aver costruito intorno ad una libreria virtuale una community e un sistema di relazioni con più partners basate sulla fiducia reciproca ha esteso l'offerta ad altri prodotti e servizi.

v)*Brockered economy (E-market place)*. L'economia digitale è un efficiente meccanismo di mercato per gestire prodotti a prezzi costantemente determinati dalla domanda. Vari strumenti sono disponibili per raccogliere informazioni su quanto i consumatori sono disposti a pagare . Il management può leggerle in tempo reale e rispondere rapidamente.

⁶ Amazon è un esempio di come l'informazione sia una *core activity* nella digital value chain.Amazon incoraggia i clienti a fare recensioni mettendole a disposizione della community

⁷ Il progetto My StarbucksIdea avviato nel 2008 ha dato spunti per trasformazioni radicali. Heineken ha proposto un contest per la riprogettazione della propria bottiglia: al primo concorso annuale per il design della bottiglia in edizione limitata si sono iscritte più di 30.000 persone. (Aaker, pag. 119, 2014)

⁸ Il sito web Pampers Village è divenuto un riferimento per vari aspetti legati alla puericultura e il sito Beauty Talk di Sephora per il settore beauty. Singapore Airlines ha promosso un video contest con in palio soggiorni e voli gratuiti in cui i partecipanti dovevano caricare le immagini delle mete turistiche asiatiche preferite .(Aaker,p.120,2014)

Combinando la gestione delle reti di informazione, la fiducia tra i partners, il sistema di relazioni, l'offerta di servizi personalizzati e la *brockered economy* le imprese possono raggiungere alcuni obiettivi rilevanti:

i) acquisire e mantenere la fiducia dei clienti creando valore in ogni interazione

ii) convertire una semplice relazione online in una partnership con reciproco vantaggio

iii) maggiore rapidità di analisi delle informazioni generate online e delle risposte del cliente alle azioni dell'impresa al fine di migliorare la produttività differenziare la value proposition (Cronin, 2000)

Conclusioni e implicazioni per il management.

Cambia il ruolo dell'impresa. Il management deve partecipare alla rete, ascoltare, valutare le interazioni con i clienti, esplorare le loro preferenze e le loro risposte. L'unico modo per pensare in termini di relazioni che formano un network con l'obiettivo di creare valore per il cliente è porsi al posto del consumatore e pensare a quali caratteristiche del prodotto o servizio danno maggiore valore.

Aaker D., Branding, Franco Angeli, Milano, 2014

Cronin M., Unchained value, Harvard Business School Press, Boston, 2000

Deloitte Review Redefining the CMO, issue 22, January 2018

Hagel J., Armstrong A., Net gain. Expanding markets through virtual communities, Harvard Business School Press, Boston, 1997

Kelly K. New rules for the new economy: 10 ways the network economy is changing everything, Fourth Estate, London, 1998.

Kotler P. et al, Marketing 4.0 moving from traditional to digital, Wiley, New Jersey, 2017)

Mc Afee A, Brynjolfsson E., Machine, platform, crowd. Harnessing our digital future, Norton & Co, 2017

Porter M.E. "Strategy and the Internet" in Harvard Business Review, March 2001, pp 63-78 Boston

Tapescott D., Ticoll D., Lowy A., Digital Capital, Harvard Business School Press, 2000, Boston