

**Leonardo Buzzavo**  
**Università Ca' Foscari di Venezia**  
**E-mai: buzzavo@compuserve.com**

## **Il marketing mix nell'economia digitale: vantaggi e criticità<sup>1</sup>**

### **Indice**

1. Il marketing nella digitalizzazione
  - 1.1. Evoluzione del marketing e del suo ambiente di riferimento
  - 1.2. Il potenziale delle nuove tecnologie
2. La gestione del prezzo tra segmentazione e trasparenza
  - 2.1. Le nuove dimensioni di gestione del prezzo
  - 2.2. Prezzo e segmentazione: il caso British Airways
  - 2.3. Trasparenza e competizione
3. Comunicazione: customer relationship management apprendimento
  - 3.1. Il nuovo potenziale per la comunicazione nelle reti
  - 3.2. Comunicazione con il cliente e apprendimento: il caso BNL e-family
  - 3.3. Comunicazione orizzontale e tempi di risposta
4. Distribuzione: la riorganizzazione informativa della supply chain
  - 4.1. Tecnologie informatiche ed e-business nella supply chain
  - 4.2. Una infrastruttura digitale per la distribuzione: il caso Benetton store reorder
  - 4.3. Le criticità per la distribuzione
5. Il marketing nell'economia digitale
  - 5.1. Gestire il marketing mix digitale
  - 5.2. I nuovi presupposti per le strategie di marketing: opportunità e criticità
6. Riferimenti bibliografici

### **1. Il marketing nella digitalizzazione**

#### ***1.1. Evoluzione del marketing e del suo ambiente di riferimento***

Da quando ha acquisito un ruolo cardine all'interno della strategia d'impresa, il marketing ha attraversato un processo di evoluzione, in concomitanza con alcuni cambiamenti verificatisi nello scenario competitivo<sup>2</sup>. Durante gli ultimi decenni alcuni studiosi hanno coniato nuove definizioni ed etichette nel tentativo di catturare l'evoluzione del marketing, alla luce dei cambiamenti che si sono verificati nel mercato, come ad esempio l'incertezza nel contesto economico generale, la maggiore volatilità e difficoltà nel prevedere i pattern di domanda, la crescente segmentazione, l'impatto dell'internazionalizzazione e della concorrenza basata sul tempo, l'impatto delle nuove tecnologie.

---

<sup>1</sup> Paper per il convegno "Le nuove tendenze del marketing in Europa", Università Ca' Foscari di Venezia, 24 novembre 2000. Si prega di non citare e non divulgare senza il consenso esplicito dell'autore.

<sup>2</sup> Cfr. anche Stanton e Varaldo [1986], Collesei [2000].

In modo estremamente semplificato, questi tentativi possono essere ricompresi in due principali ambiti:

- l'enfasi sulla crescente *globalizzazione* del contesto competitivo, e il conseguente bisogno da parte delle imprese di ampliare il proprio ambito strategico di attenzione, con la necessità di "pensare globalmente ed agire localmente" ("think global, act local"), che ha visto l'affermarsi di concetti quali *global marketing*, *mega-marketing* [Levitt 1983; Kotler 1986];
- la sistematica trasformazione di un marketing fundamentalmente standardizzato in un marketing che segmenta anche gli strumenti e che si fa sempre più mirato e personalizzato, con definizioni quali *direct marketing*, *one-to-one marketing* [Peppers & Rogers 1993; Cozzi, Di Bernardo e Rullani 1996; Child et al. 1997; Gummesson 1996];
- l'impatto delle *tecnologie informatiche*, con una crescente influenza sia sul modo in cui le imprese organizzano i propri processi interni, sia sul mondo in cui esse interagiscono con la clientela, con definizioni quali *real-time marketing*, *info-marketing*, *electronic marketing*, *internet marketing* e *digital marketing* [McKenna 1995; Rayport & Sviokla 1995; Talvinen 1995; Ware et al. 1998; Valdani 2000].

Pur essendo la globalizzazione un tema estremamente interessante e denso di questioni complesse per il marketing, la dimensione che attiene agli obiettivi di questo lavoro e che si intende qui sviluppare è quella riferita al secondo e più direttamente al terzo ambito di evoluzione, che sono profondamente interrelati. Le tecnologie informatiche negli ultimi anni stanno producendo degli effetti pervasivi sulle infrastrutture delle imprese, sui prodotti, sui mercati e sui consumatori, con una rilevanza tale all'interno di un periodo di tempo relativamente limitato, che non è possibile riscontrare in nessuna epoca passata. Le nuove tecnologie<sup>3</sup> coinvolgono le relazioni tradizionali all'interno delle imprese, le relazioni tra imprese, le relazioni tra le imprese e i mercati dei consumatori, e le relazioni tra gli stessi consumatori. Di conseguenza, esse coinvolgono direttamente sia i singoli componenti del marketing mix (prodotto, prezzo, comunicazione, distribuzione), sia le loro modalità di interazione e di gestione all'interno della strategia di marketing dell'impresa, con il passaggio a più complesse forme di segmentazione e di relazione con la clientela. L'obiettivo di questo lavoro è analizzare il potenziale di efficienza e di efficacia generato dalle tecnologie nelle strategie di marketing (con attenzione ai singoli componenti del marketing mix), integrando l'analisi con il ricorso ad una serie di casi inerenti alle questioni in oggetto, cercando di evidenziare nel contempo gli elementi di criticità che caratterizzano dette situazioni ed i rischi insiti alla trasformazione del modello di business.

### **1.2. Il potenziale delle nuove tecnologie**

Sono molti i contributi nella letteratura manageriale che hanno focalizzato l'importanza dell'impatto delle tecnologie sulla strategia d'impresa nel suo complesso, ed in particolare il ruolo delle tecnologie informatiche come fattore determinante per la ridefinizione dell'arena competitiva [Venkatraman 1994], i cambiamenti nei consumatori e nelle tecnologie impiegate nelle imprese [Negroponte 1995], la transizione alla cosiddetta "economia digitale" [Tapscott 1996], i risvolti organizzativi dell'impatto delle nuove tecnologie [Bensaou & Earl 1998], il passaggio a un ambiente competitivo digitale [Ware et al. 1998]. E' da notare, tuttavia, che tranne alcune eccezioni [Zuboff 1988; Hagel & Rayport 1997; Valdani 2000], nella maggior parte dei casi esiste una tendenza a enfatizzare gli aspetti positivi associati alle nuove tecnologie, dando scarso risalto agli aspetti problematici, ovvero ai rischi che caratterizzano le trasformazioni in oggetto. Questo è dovuto in parte alla relativa novità di molte tecnologie, e di conseguenza anche alla difficoltà nel valutare in modo sufficientemente critico sia gli aspetti positivi che quelli negativi ad esse associati.

---

<sup>3</sup> Solitamente ci si riferisce alle nuove tecnologie in questione con la sigla ICT – Information and Communication Technology.

E' opportuno sottolineare che le nuove tecnologie hanno primariamente un potenziale di efficienza e un potenziale di efficacia. Il potenziale di *efficienza* consiste nella possibilità di svolgere processi tradizionali usando meno risorse. Ad esempio, un sistema informatico può ridurre i costi ed il tempo richiesto per gestire dei quantitativi di scorte. Similmente, l'e-mail consente di comunicare con grandi quantità di destinatari a costi e tempi infinitamente inferiori rispetto ai sistemi postali tradizionali. Il potenziale di *efficacia* consiste nella possibilità di svolgere nuovi processi, ovvero attività che precedentemente non erano fattibili. Ad esempio, le nuove tecnologie consentono una visualizzazione virtuale dei prodotti secondo modalità precedentemente impossibili (ad esempio in modo tridimensionale e da diverse angolature), e mettono i consumatori nella condizione di poter effettuare una personalizzazione del prodotto sulla base delle loro preferenze. Oppure, le tecnologie di collegamento in rete consentono nuove modalità di coordinamento tra attori della filiera distributiva, e nuove forme di relazione tra impresa e consumatori.

E' significativo leggere queste considerazioni con riferimento alle due principali fonti di vantaggio competitivo identificate da Porter [1980]. Infatti, il potenziale di efficienza è strettamente collegato alla prima fonte di vantaggio competitivo (costo), mentre il potenziale di efficacia (nuovi processi e nuove forme di relazione) è direttamente collegato alla differenziazione. Tuttavia, come si è detto, leggere l'effetto delle ICT solamente in un'ottica positiva offre una lettura parziale del fenomeno, dal momento che vi sono degli elementi di criticità.

In primo luogo vi sono alcune problematiche che potremmo definire di tipo *diretto*, ovvero relative all'adozione delle tecnologie da parte dell'impresa. Esse riguardano primariamente la questione dei costi da sostenere. In alcuni casi, l'effetto soglia è notevole per cui l'impresa (specialmente nel caso di imprese di piccole e medie dimensioni) si trova di fronte ad impegni che possono avere un impatto considerevole sul proprio equilibrio economico-finanziario. Un ulteriore ordine di problematiche di tipo diretto è riconducibile alla implementazione dei sistemi informatici e delle nuove tecnologie, ed alla loro integrazione nella realtà operativa dell'impresa, il che implica aspetti di tipo organizzativo con risvolti spesso di non facile soluzione. Va anche considerato che sistemi tecnologici e standard di riferimento sono caratterizzati da un elevato tasso di obsolescenza, peraltro soggetto a notevole incertezza, con un conseguente rischio.

Vi sono anche delle problematiche di tipo *indiretto*, ovvero riconducibili alle trasformazioni nel quadro competitivo più generale in cui l'impresa opera, a seguito delle nuove tecnologie. In altre parole, si tratta di cambiamenti che determinano un certo grado di stress o di minaccia sul modello di business dell'impresa, che verranno richiamati nel corso di questo lavoro, come ad esempio delle potenziali conseguenze associate ad una comunicazione orizzontale negativa tra utenti del web, oppure all'erosione potenziale di margini dovuta alla maggiore trasparenza di prezzo determinata da internet.

Nelle parti che seguono le questioni evidenziate verranno affrontate con riferimento a singoli componenti del marketing mix (prezzo, comunicazione, distribuzione), per poi cercare di ricondurre l'analisi ad una visione unitaria.

## **2. La gestione del prezzo tra trasparenza e segmentazione**

### **2.1. Le nuove dimensioni di gestione del prezzo**

Il prezzo è un componente del marketing mix che viene investita in modo rilevante dai cambiamenti indotti dalle ICT, con conseguenze che possono avere risvolti diametralmente opposti per la realtà operative delle imprese.

Guardando al potenziale in ottica positiva, si può vedere come le nuove tecnologie rendano possibili maggiori livelli di segmentazione: per alcuni prodotti, ad esempio, è possibile calibrare i prezzi sulla base della disponibilità a pagare di segmenti più piccoli di clientela (eventualmente tendenti a

uno). Infatti, grazie alle tecnologie informatiche, è possibile gestire la leva del prezzo in forme innovative, che possono garantire una migliore redditività. Alcune catene alberghiere, ad esempio, operano delle strategie di *dynamic pricing* (gestione dinamica del prezzo), dove i prezzi dei prodotti (in questo caso le stanze) sono determinati in modo variabile e in forma temporalmente puntuale, in funzione della domanda di mercato. Questi sistemi usano algoritmi complessi, basati su grandi masse di dati e tecniche statistiche<sup>4</sup>. Sistemi avanzati sono in grado di discriminare tra l'alternativa economica di vendere la stanza ad una persona per una notte, rispetto alla possibilità statistica di venderla ad una famiglia per due notti (con un margine maggiore). Sistemi di questo tipo, che peraltro richiedono un certo investimento, funzionano meglio con catene alberghiere di maggiori dimensioni, in quanto si basano su grandi quantità di dati storici.

Spostando l'attenzione sul potenziale negativo per le imprese (chiaramente per alcune di esse, in quanto per altre può rappresentare un vantaggio), le nuove tecnologie spingono verso un aumento progressivo della trasparenza. Questa maggiore trasparenza può giocare a sfavore di politiche di segmentazione e discriminazione di prezzo come quelle precedentemente evidenziate, riducendo eventuali asimmetrie informative tra l'impresa e i diversi segmenti di clientela. In modo ancora più problematico, le tecnologie di rete possono far crescere il potere contrattuale dei consumatori, mediante fenomeni di aggregazione di domanda che spingono ad una riduzione dei margini.

## **2.2. Prezzo e segmentazione: il caso British Airways**

Uno degli esempi probabilmente più interessanti di gestione dinamica del prezzo con l'aiuto delle tecnologie informatiche si trova nel settore delle linee aeree, ed in particolare nel caso British Airways. I sistemi cosiddetti di *revenue management* rappresentano uno strumento di supporto per segmentare i prezzi in funzione dei diversi segmenti di clientela. Essi rappresentano uno strumento di controllo integrato di capacità e prezzi, cercando di assicurare che i posti negli aerei vengono venduti al prezzo giusto, al momento giusto, alla persona giusta, nel mercato giusto, dove per "giusto" si intende tale da poter massimizzare la profittabilità. L'aspetto fondamentale è dato dalla possibilità di gestire strategie di discriminazione di prezzo usando grandi quantità di dati sulla clientela e algoritmi complessi: i sistemi si basano sulla previsione della domanda e sull'ottimizzazione del mix delle tariffe. Benché la gran parte dei clienti tenda a cercare il miglior prezzo, British Airways cerca di incoraggiarli ad acquistare i posti più costosi più si avvicina la data di partenza. Per fare questo, British Airways deve rendere il prodotto meno attraente per il cliente che prenota relativamente tardi (peraltro più profittevole), tipicamente un cliente che viaggia per affari, adottando meccanismi quali l'inclusione di un sabato notte, una prenotazione in anticipo ad esempio di tre mesi, una politica che esclude rimborsi, cambi di persona, cambi di itinerario, e nessuno stop durante il viaggio. Come si può comprendere, una efficace strategia di discriminazione del prezzo dipende dalla possibilità di limitare che la maggior parte dei clienti si muova al di fuori dei rispettivi segmenti.

Il sistema include un modulo di previsione ed un sistema di supporto alle decisioni. Esso tiene inoltre in considerazione il bilanciamento della rete (pertanto il volo per un passeggero in coincidenza avrà un prezzo diverso rispetto a quello di un passeggero che acquista esclusivamente quel volo), la percentuale di clienti che non si presentano alla partenza (no-show)<sup>5</sup>, e in pratica cerca di applicare il prezzo ottimale a seconda della diversa disponibilità a pagare dei diversi segmenti di clientela. Il risultato è che solitamente il prezzo di un volo non viene segmentato solamente in due o

<sup>4</sup> Un esempio molto semplice è dato dalla riduzione della tariffa di una stanza nelle ore più tarde di una giornata, dato che il prodotto è deperibile (se la stanza non viene occupata il potenziale ricavo viene perduto in quel giorno).

<sup>5</sup> Attraverso la pratica cosiddetta dell'over-booking (vendere più posti, in quanto una percentuale di viaggiatori non si presenterà al volo per una serie di ragioni), le linee aeree possono migliorare la redditività, ma possono inoltre aumentare il tasso di saturazione dei propri voli, trasportando complessivamente più passeggeri. Nel caso di British Airways, i maggiori passeggeri trasportati grazie all'over-booking nel solo 1998 ammontava a 208.000 unità.

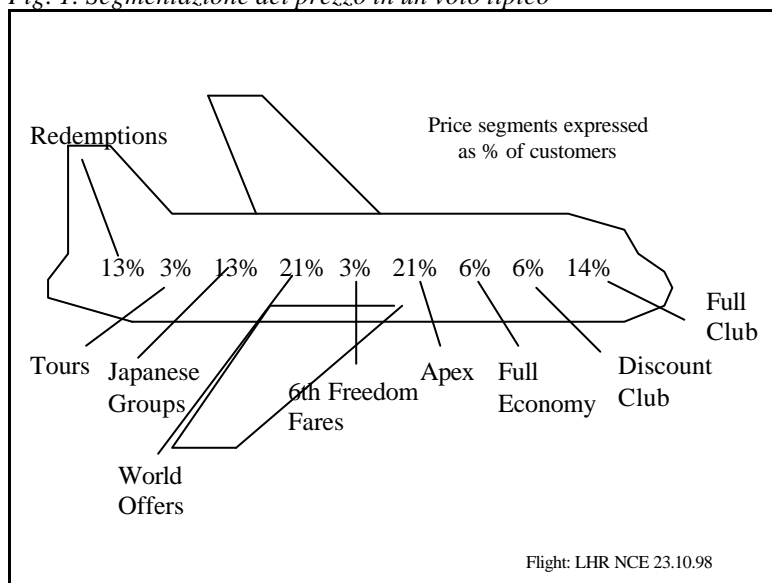
tre livelli (ad esempio classe business e classe economica, come può sembrare a un consumatore medio), ma in nove o più segmenti (livelli di prezzo), dove il segmento di prezzo numericamente più consistente spesso ammonta a circa il 20% del totale dei posti venduti (si veda la fig. 1).

I sistemi di revenue management, grazie alla loro ampia conoscenza che viene incorporata nei database, consentono anche iniziative di marketing di tipo proattivo e mirato. Secondo fonti di settore, essi consentono complessivamente un miglioramento del fatturato che va mediamente dal 3% al 7%. Il sistema usato in British Airways genera oltre 330 milioni di sterline in maggior fatturato per anno (oltre 500 milioni di euro), di cui circa 137 dalla gestione del mix di tariffe, e circa 100 dall'over-booking e dai no-show.

Questi sistemi sono molto utili per settori con elevati costi fissi e bassi margini, ma soprattutto settori nei quali è possibile segmentare il prezzo, come ad esempio gli hotel, i noleggi di auto, le crociere, e i fornitori di servizi quali acqua, luce, ecc.

E' chiaro che tutti i benefici fin qui evidenziati non sono accessibili facilmente. Sistemi di questo tipo sono stati sviluppati da grandi linee aeree che erano in grado di sostenere i costi di ricerca e sviluppo, di enorme entità. Il fatto che solamente circa 200 delle 1.472 linee aeree operanti nel mondo usino sistemi sofisticati di revenue management è dovuto in buona misura al loro costo elevato, ma anche dal fatto che pur acquistando un sistema di questo tipo l'efficacia nell'uso dipende strettamente dalla qualità dei dati usati, e dal miglioramento dei processi interni. Secondo degli studi di settore, infatti, i problemi nelle applicazioni di sistemi di revenue management sono dovute infatti più a scarsa integrazione con i processi interni o mancanza di esperienza, piuttosto che a problemi intrinseci dei sistemi stessi.

Fig. 1. Segmentazione del prezzo in un volo tipico



Fonte: British Airways

### 2.3. Trasparenza e competizione

Secondo alcuni, lo sviluppo di nuove tecnologie e strumenti quali internet tende a rendere i mercati più competitivi, rendendo i prezzi più trasparenti, e determinando una graduale erosione dei margini. Come evidenziato da Quelch & Klein [1996], "prices can be customised at the level of the individual user ... but while pricing may become less standard and more volatile, users will quickly become aware of such price discriminations and may not tolerate it ... in addition, smart agents, software programs that can search the internet for products meeting pre-specified criteria may further combat attempts at price discrimination by uncovering different prices".

In modo analogo, Benjamin & Wigan [1995] ipotizzano una redistribuzione e una riduzione potenziale nei profitti totali delle imprese: "in price competitive markets, even a small cost of search on the buyer's part may enable sellers to maintain prices substantially above their marginal cost: in this scenario, the introduction of a market system<sup>6</sup> providing price information can dramatically reduce seller profits and increase buyer welfare". Ad esempio nella telefonia, a seguito delle strutture sempre più sofisticate nei tariffari delle diverse aziende fornitrici, alcune aziende hanno sviluppato un apparecchio in grado di localizzare automaticamente il fornitore più economico a seconda dell'ora e del giorno, e di dirottare la chiamata di conseguenza<sup>7</sup>.

I collegamenti in rete resi possibili da internet danno origine a degli sviluppi con dei risvolti molto interessanti. Alcuni operatori consentono di effettuare aste on-line per prodotti nuovi oltre che usati (es. E-bay); altri operatori svolgono una aggregazione di domanda unendo diversi consumatori al fine di ottenere minori prezzi unitari per un prodotto (ad es. Mercata.com o Letsbuyit.com). In modo lievemente diverso altri operatori consentono ai consumatori di esprimere il massimo prezzo che sono disposti a pagare per un determinato prodotto (tipicamente per prodotti ad elevata deperibilità come voli aerei o soggiorni alberghieri), e i fornitori interessati possono giungere alla transazione (ad es. Priceline.com).

Da un certo punto di vista, questi sviluppi non rappresentano una novità assoluta (E-bay rappresenta una versione on-line di un'asta classica, Mercata.com e Letsbuyit sono l'equivalente on-line di un club di acquisto, mentre Priceline.com consente ai consumatori di capovolgere le dinamiche di prezzo, mettendo numerose aziende in competizione per acquisire il loro business). Tuttavia, le nuove tecnologie offrono degli spazi di manovra precedentemente inaccessibili per simili operatori. Come si è precedentemente affermato, questi sviluppi esercitano una potenziale pressione sui margini, in quanto consentono delle aggregazioni di domanda e conferiscono maggiore potere contrattuale ai clienti, riducendo inoltre le asimmetrie informative. Si pensi ad esempio al caso in cui un consumatore desidera acquistare una vettura, e possa evitare di investire tempo e risorse nel rivolgersi a diversi concessionari, inviando una semplice e-mail ad una molteplicità di concessionari e mettendoli in concorrenza tra loro per offrire le migliori condizioni relative alla trattativa specifica.

### **3. Comunicazione: customer relationship management e apprendimento**

#### ***3.1. Il nuovo potenziale per la comunicazione nelle reti***

La comunicazione rappresenta la via fondamentale per le imprese per istituire un contatto con il mercato (consumatori o altre imprese), e gioca un ruolo importante nel processo di creazione del valore [Fiocca 1993]. Dai tempi dell'invenzione della stampa a caratteri mobili da parte di Gutenberg le informazioni scritte hanno trovato un eccezionale veicolo di diffusione, che le slegava dal vincolo di copiatura manuale che determinava una circolazione relativamente elitaria. Un grande successivo balzo in avanti si è avuto con lo sviluppo dei mezzi di comunicazione radiotelevisiva, che hanno creato dei veri e propri fenomeni di comunicazione di massa. Durante gli anni più recenti, ed in modo più sentito dalla fine degli anni '90, le nuove tecnologie informatiche e di comunicazione stanno liberando un elevato potenziale di nuovi livelli di efficienza e nuove applicazioni. Maggiore efficienza di calcolo, la convergenza verso formati di tipo digitale (che consentono un pieno interscambio di dati, testo, messaggi audio e visivi in modo integrato), e

---

<sup>6</sup> Il meccanismo di mercato che fornisce informazioni sui prezzi secondo Benjamin & Wigan potrebbe essere una terza parte, mentre il sistema stesso potrebbe essere racchiuso in uno strumento o in un prodotto capace di svolgere tale ricerca.

<sup>7</sup> Ad esempio nel Regno Unito (Talk) e nel mercato italiano (Prefixo).

soprattutto lo sviluppo delle reti (tra cui spicca internet) ridefiniscono il campo di applicazione tradizionale.

Le nuove tecnologie consentono di effettuare delle politiche di comunicazione mirate a specifici segmenti in modo economico. Strumenti quali il riconoscimento della chiamata e il collegamento con un database di informazioni rappresentano dei potenti mezzi tecnologici in grado di aggiungere degli elementi di personalizzazione ad una relazione impersonale. E' nell'ambito di internet tuttavia che si rivela la maggior quota di potenziale per la comunicazione, a diversi livelli. A un primo livello internet può rappresentare un nuovo mezzo tecnico per mettere in atto delle forme di comunicazione tradizionali, con considerevoli risvolti in termini di efficienza (ad esempio nel caso in cui si effettui una azione di mailing mediante e-mail invece che via carta stampata, oppure si svolga la pubblicità via web). A un secondo livello è possibile cogliere degli elementi innovativi: un utente che si trova in una pagina web può trovare un collegamento (link) ad un altro sito; l'esistenza di molteplici link che collegano siti di imprese ed offerte in generale più o meno affini genera una vera e propria ragnatela di collegamenti virtuali, che possono indurre allo sviluppo di azioni collaborative di marketing incrociate tra diverse imprese. Un livello successivo si riferisce alla possibilità di monitorare il comportamento on-line degli utenti (quantità, la qualità e le forme degli afflussi di visitatori in rete), e instaurare una relazione di reciproca interazione tra l'impresa e l'utente o gruppi di utenti, al fine di ottenere feedback dalla clientela in tempo reale in merito ad un prodotto innovativo, o per monitorare il comportamento dei consumatori in rete in un determinato sito in modo rapido.

Verrà ora esaminato un caso specifico di applicazione di nuove tecnologie nel settore bancario, per poi svolgere alcune considerazioni in merito alle criticità associate all'evoluzione delle forme di comunicazione.

### ***3.2. Comunicazione con il cliente e apprendimento: il caso BNL e-family***

Chiaramente, per un prodotto che presenta un grado molto limitato di contenuti materiali e caratteristiche chiaramente identificabili l'opportunità di sfruttare formati e strumenti di tipo digitale è più elevata rispetto ad altri prodotti. Questo è uno dei motivi per cui il settore finanziario e bancario fornisce un esempio molto interessante<sup>8</sup>, come nel caso dell'esperienza BNL e-family, che rappresenta un esempio concreto di internet customer relationship management (ICRM), ovvero gestione della relazione con il cliente mediante internet. La banca ha sviluppato un sito web (in pratica un portale) nel quale ogni cliente può accedere ad una serie di servizi personalizzati, consentendo alla banca di capitalizzare su una sempre migliore conoscenza del cliente. Questo approccio presenta molte caratteristiche di rilievo, e il suo impatto rispetto al modo tradizionale di gestire il rapporto con il cliente è multidimensionale.

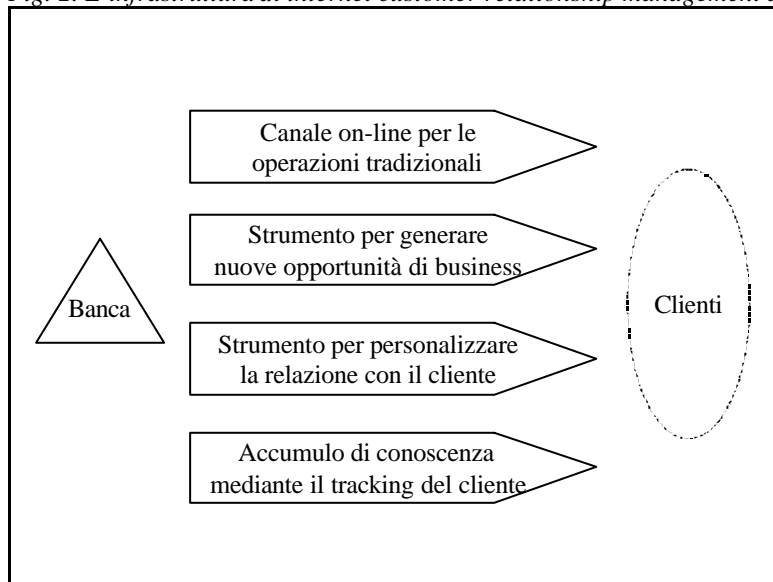
In primo luogo, questo approccio sostituisce in parte le operazioni off-line tradizionali. I clienti possono svolgere numerose operazioni on-line (come ad esempio visura del conto, bonifici, acquisto e vendita di azioni), senza doversi recare personalmente presso lo sportello. Da questo punto di vista, il servizio rappresenta una sorta di estensione su internet della formula di banking telefonico che si era sviluppata negli anni '90, in particolare negli Stati Uniti. In secondo luogo, questo approccio genera delle quote di volume d'affari addizionali. La banca ha sviluppato delle partnership con negozi selezionati, ed ha sviluppato una specie di portale con negozi e boutique on-line, dove i clienti possono sfruttare i vantaggi offerti da speciali offerte promozionali della banca come speciali pacchetti finanziari, ed inoltre usando carte fedeltà e promozioni basate su logiche di affinità<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Nel corso del 1999 e del 2000 c'è stato un boom nella domanda di servizi di trading online nei mercati europei, che è seguita ad una fase di forte espansione nel mercato statunitense.

<sup>9</sup> Viene frequentemente usato al proposito il termine *affinity marketing*.

Fatto ancora più importante, il sistema consente un terzo beneficio fondamentale, ovvero diversi gradi di personalizzazione nel rapporto con il cliente. Proprio come un telefono digitale è in grado di riconoscere il numero della chiamata entrante, il sistema identifica automaticamente l'utente (a patto che si sia precedentemente registrato come tale), ed è in grado di presentare una pagina web altamente personalizzata sulla base del suo profilo, e quindi sulla base delle sue caratteristiche socio-economiche, e del suo sistema di preferenze così come misurato dalla banca. Ad esempio, oltre ad aspetti di tipo soft quali ad esempio salutare il cliente per nome nell'intestazione della pagina, il sito web fa in modo che delle informazioni selezionate vengano presentate in tempo reale sullo schermo, a seconda delle richieste e delle indicazioni precedentemente fornite dal cliente. Alcuni riquadri possono includere delle informazioni finanziarie, quotazioni di borsa, notizie relative ad un particolare argomento o condizioni meteorologiche in una determinata area<sup>10</sup>. In aggiunta, I clienti possono usare un servizio di agenda personalizzata, dove la pagina web è in grado di ricordare al cliente determinati eventi (compleanni, ma anche scadenze per pagamenti importanti, ecc.), ma anche far presente il manifestarsi di eventi associati a determinate categorie, ad esempio quando vi siano delle notizie in merito ad una azienda o su certi argomenti la pagina web è in grado di informare il cliente mediante e-mail o messaggi di testo telefonici (SMS). Inoltre, il cliente ottiene una comunicazione personalizzata in merito alla situazione del proprio rapporto con la banca. Una delle caratteristiche peculiari di questo approccio è che il sistema è personalizzato sulla base di alcune cosiddette regole: in altre parole, la banca non deve fare in modo che ogni pagina venga progettata e disegnata per ognuno dei clienti individualmente: il sistema tiene in considerazione alcune regole fondamentali basate su alcuni parametri chiave di segmentazione della clientela, ed il loro incrocio consente di generare automaticamente l'output desiderato nella pagina web.

Fig. 2. L'infrastruttura di internet customer relationship management di BNL e-family



Al fine di comprendere adeguatamente la portata di questo sistema è il caso di considerare il quarto e forse più importante degli elementi fin qui discussi, ovvero la possibilità per la banca di mettere in atto una vero e proprio rapporto di apprendimento. Il sistema consente alla banca di monitorare costantemente il comportamento del cliente, registrando cosa il cliente osserva nella pagina web, dove svolga dei click, da quali argomenti o categorie (ad esempio mercati finanziari, notizie

<sup>10</sup> Una delle prime iniziative di questo tipo di approccio con pagine web personalizzate sul profilo dell'utente era stato sviluppato da Yahoo (uno dei principali portali – aggregatori di contenuti – del web), con l'esperienza MyYahoo!.

sportive, intrattenimento, ecc.), e da quali promozioni sia più attratto. La banca può incrociare queste informazioni rilevate da questi sistemi di tracking on-line con dati già esistenti sul cliente (profilo demografico, profilo familiare, disponibilità economiche, reddito spendibile, saldo medio del conto, uso delle carte di credito), e può mettere in atto azioni promozionali mirate sulla pagina web ed eventualmente anche attraverso mailing, quando richiesto. Questi aspetti nel complesso rappresentano una base molto potente per costruire una vera e propria relazione di apprendimento con il cliente<sup>11</sup>, aggregando blocchi di conoscenza progressivamente, e sfruttandoli per ottenere benefici reciproci, sia per la banca (maggior volume d'affari, migliore soddisfazione del cliente, maggiore fedeltà, maggiore profittabilità), e per il cliente (maggior qualità, promozioni mirate sulla base del proprio profilo di preferenze e attitudini) (si veda la fig. 2).

E' chiaro che lo sviluppo di questo nuovo modello di business implica non pochi elementi di criticità, tra cui spiccano gli elevati costi di sviluppo dell'architettura informatica e le problematiche di integrazione con i processi dell'azienda, che rappresentano un investimento a fronte di una risposta da parte della clientela che presenta comunque delle componenti di incertezza.

### ***3.3. Comunicazione orizzontale e tempi di risposta***

Le nuove direttrici di sviluppo della comunicazione indotte dall'avvento delle tecnologie di rete presentano anche alcuni risvolti di criticità o delle minacce con le quali le imprese sono chiamate a confrontarsi. Uno degli aspetti più rilevanti del web è quello di offrire ai consumatori la possibilità di creare dei forum di discussione, che possono raccogliere testimonianze di esperienze negative in merito ad un particolare prodotto. L'eventuale presenza di alcune esperienze negative in un sito molto frequentato potrebbe creare un effetto di riverbero con conseguenze molto pericolose per quel particolare prodotto e, probabilmente, anche per l'intera marca. Questo tipo di comunicazione orizzontale tra consumatori è innovativa: nonostante i fenomeni di passa-parola tra consumatori siano sempre esistiti (chiaramente in senso sia positivo che negativo), nel contesto delle reti il grado di visibilità e la replicazione dell'informazione o del giudizio in base all'esperienza nei confronti di uno spettro vastissimo di consumatori rappresenta un fatto assolutamente nuovo. Questo richiede all'azienda un monitoraggio costante ed accurato di questo tipo di fenomeni, per poter eventualmente adottare delle azioni volte a contenere i danni o, possibilmente, a cercare di prevenire il più possibile l'insorgere degli stessi. Questo è particolarmente importante dal momento che esiste una non simmetria nel comportamento tra clienti soddisfatti e insoddisfatti, dove questi ultimi tendono a lasciare un maggior numero di messaggi.

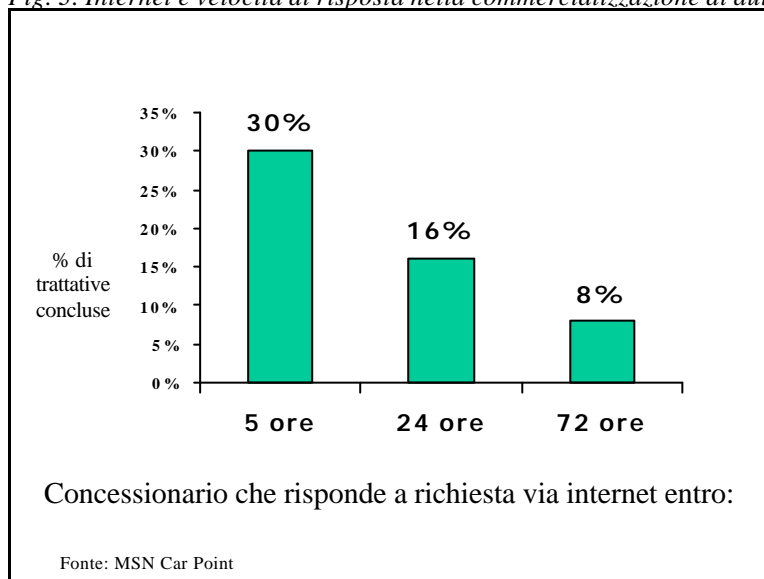
Un altro elemento di criticità è dato dalla gestione dei tempi in relazione alle aspettative della clientela. Nei contesti internet si modificano profondamente gli standard di riferimento temporale, e di conseguenza le aspettative dei consumatori: il tempo di risposta deve essere legato alla prestazione attesa della tecnologia utilizzata. L'uso dell'e-mail, ad esempio, ha stimolato una abitudine a rispondere a messaggi in tempi molto brevi, possibilmente nel giro di 24 ore. Questo si traduce conseguentemente in una aspettativa generalizzata da parte dei consumatori, nel ricevere una risposta ad una e-mail inviata ad una azienda in tempi contenuti. Invece, accade frequentemente che l'azienda che pur ha sviluppato un proprio sito web ed una propria presenza sulla rete, investendo una considerevole quantità di risorse, non abbia ancora sviluppato dei meccanismi operativi e dei processi aziendali in grado di gestire tale situazione. In altre parole, il consumatore che non riceve una risposta ad una e-mail nel giro di 24 ore può diventare facilmente un consumatore insoddisfatto, e la presenza sul web dell'azienda può generare quindi un effetto "boomerang". Un esempio quantitativo dell'importanza dei lead time nei contesti internet proviene dal settore della commercializzazione dell'auto (fig. 3). Alcuni siti web (come ad esempio

---

<sup>11</sup> Questa applicazione è una infrastruttura sia "business to customer" che "business to business", ovvero è rivolta sia a clienti privati che a clienti aziende.

CarPoint) consentono al consumatore di acquisire delle informazioni in merito a diverse vetture, ed inoltre di effettuare una richiesta personalizzata. Il consumatore interessato all'acquisto può richiedere di essere contattato da un concessionario in grado di soddisfare le sue esigenze, in modo da definire con maggiore precisione l'offerta. Studi empirici hanno dimostrato che quanto più rapido è il contatto successivo da parte dell'azienda (concessionario), quanto maggiore la possibilità che le trattative proseguano e il cliente acquisti la vettura in un momento successivo. Come si evince dalla figura che segue, per i consumatori contattati entro 5 ore dalla richiesta iniziale via web, la quota di acquisti andati a buon fine rappresenta il 30% sul totale. Risposte entro 24 ore (che possono comunque essere considerate rapide) hanno visto tale probabilità ridursi di circa la metà, mentre risposte dopo tre giorni avevano limitate possibilità di concludere la vendita (8% dei casi). Questo indica quanto sia importante rispondere ad una richiesta da parte di un consumatore (spesso definita *customer lead*) in tempi brevi.

Fig. 3. Internet e velocità di risposta nella commercializzazione di auto



#### 4. Distribuzione: la riorganizzazione informativa della supply chain

##### 4.1. Tecnologie informatiche ed e-business nella supply chain

Il problema cruciale cui la distribuzione risponde è quello di creare l'utilità di tempo, spazio e di possesso per i consumatori. A tale proposito gli intermediari svolgono attività di riassortimento, di routinizzazione delle transazioni (per migliorare l'efficienza dei processi), e di gestione delle informazioni (facilitando il processo di ricerca di domanda e offerta strutturando le informazioni necessarie ad ognuna di queste). Tutte queste attività vengono coinvolte, in misura più o meno intensa, dall'evoluzione delle tecnologie informatiche.

Le nuove ICT inducono cambiamenti considerevoli ai possibili modi di commercializzazione di prodotti esistenti. E' possibile ad esempio presentare e personalizzare i prodotti in modi innovativi, che a loro volta possono consentire nuove forme di organizzazione dell'intera filiera distributiva. Ad esempio, display tridimensionali interattivi, che consentono al cliente potenziale di personalizzare il prodotto nel modo desiderato (in modo precedentemente impossibile con un semplice catalogo<sup>12</sup>), riducono a loro volta in buona parte la necessità di avere stock fisico

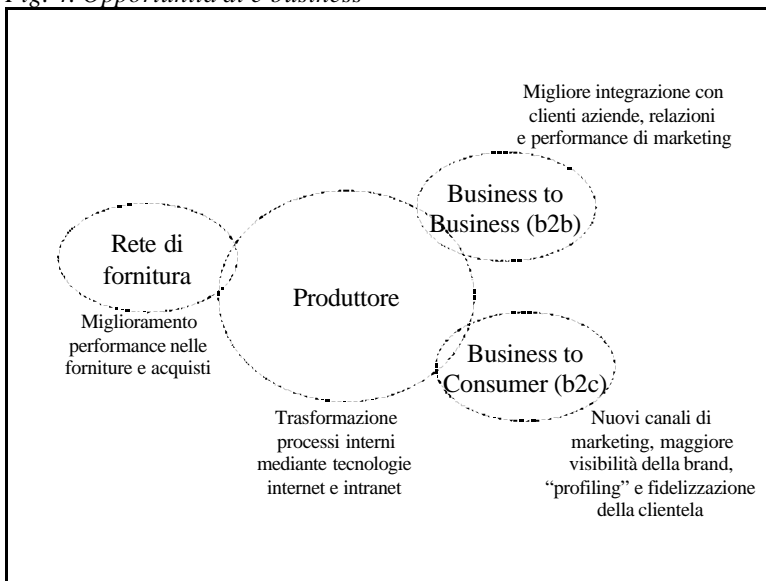
<sup>12</sup> Nel settore della moda, ad esempio Macy's ha sviluppato un "online fashion show" (una sorta di sfilata on-line), dove gli utenti possono scegliere la collezione da indossare, il tipo di modella, la musica di sottofondo, la loro posizione nello showroom virtuale ([www.extremexcite.com](http://www.extremexcite.com)).

disponibile al punto vendita, ed aumentando il potenziale per vendite su ordine, ammesso che i consumatori siano disponibili ad accettare un acquisto a distanza, ed eventualmente l'attesa di tempi più lunghi a favore di una maggiore aderenza alle loro preferenze. Queste nuove possibilità di gestire i flussi informativi e di presentare i prodotti a distanza portano inevitabilmente a possibilità di riconfigurazione delle catene distributive tradizionali. Si possono creare al proposito delle catene del valore che sono state definite virtuali [Rayport & Sviokla 1995] a sottolineare l'importanza della gestione dei flussi informativi. Uno dei casi più noti è quello di Dell per i computer, che possono essere configurati direttamente dal cliente via internet, ed assemblati dall'azienda solitamente entro 5 ore. Questa velocità rappresenta un vantaggio per l'azienda, che accorcia notevolmente i tempi di feedback per la propria intera filiera.

Il tema dell'e-business ha stimolato numerosi e crescenti contributi, con particolare attenzione alle implicazioni che questo può avere per la distribuzione<sup>13</sup>. In verità il percorso di valutazione dell'impatto delle nuove tecnologie sui processi distributivi si prefigura lungo e denso di numerose problematiche. In quest'ambito ci si limiterà a richiamare alcuni aspetti fondamentali di opportunità e di criticità che queste tecnologie comportano.

Le principali esperienze di e-business riguardanti le filiere distributive possono essere riferite a tre principali ambiti di azione, ovvero la rete di fornitura, i rapporti con altre aziende o i propri intermediari (business-to-business, o più comunemente b2b), o il rapporto con la clientela (business-to-consumer, o più comunemente b2c) (fig. 4).

Fig. 4. Opportunità di e-business



Fonte: ns adattamento da WhiteClarke Group

L'uso di nuovi canali distributivi ha trovato terreno più fertile per prodotti ad elevato contenuto immateriale: nelle linee aeree ad esempio British Midland è stata tra i pionieri in Europa nel consentire ai propri clienti in Inghilterra la prenotazione on-line. Altri, tra cui Easyjet, hanno sviluppato ben presto una vendita on-line dei biglietti (nel 2000 oltre il 25% dei biglietti Easyjet viene venduto on-line), con un incentivo per il cliente, seppur minimo e di valenza in gran parte simbolica, pari a una riduzione di 2 sterline sul prezzo del biglietto (circa tra i 3 e 4 euro). Nel corso del 2000 la gran parte delle linee aeree ha seguito questa strada, introducendo prenotazioni on-line,

<sup>13</sup> Benjamin & Wigan [1995], Tapscott [1995], Kierzkowski et al. [1996], Quelch & Klein [1996], Hagel & Rayport [1997], Mandelli [1998], Ware et al. [1998], Keeney [1999], Pitt et al. [1999], Vescovi [1999], ACRS [2000], Bhise et al. [2000], Calkins et al. [2000], Dayal et al. [2000], Valdani [2000]..

e in molti casi consentendo la vendita di biglietti on line (spesso introducendo il cosiddetto e-ticketing, ovvero l'assenza del biglietto materiale tradizionale). Come le linee aeree, anche gli hotel, gli autonoleggi ed altre aziende hanno trovato ampie possibilità di utilizzo del canale internet. Il paragrafo che segue è dedicato all'esame di un caso specifico di applicazione delle nuove tecnologie, mentre il successivo è focalizzato sull'esame delle principali criticità associate agli effetti delle ICT nell'ambito distributivo.

#### **4.2. Una infrastruttura digitale per la distribuzione: il caso Benetton store reorder**

Nel rapporto tra produttore e la rete di intermediari vi sono numerosi elementi che possono beneficiare dell'introduzione di una infrastruttura di tipo digitale: il caso dello store reorder di Benetton rappresenta un esempio interessante in tal senso. Come molti altri produttori di abbigliamento, Benetton ha bisogno di gestire un ampio spettro di agenti e distributori per la commercializzazione dei propri prodotti. Dato l'alto livello di internazionalizzazione del business, questo rappresenta un compito alquanto problematico: l'azienda deve rendere noti i cataloghi delle nuove collezioni, le condizioni di pagamento, raccogliere il feedback in termini di ordinativi, ecc. L'azienda ha recentemente sviluppato una infrastruttura di tipo digitale per gestire la gran parte dei propri processi di commercializzazione business-to-business, creando un sistema basato su internet che incorpora la diffusione delle informazioni (ad esempio la presentazione delle collezioni), e la raccolta di ordini. Il progetto store reorder è stato sviluppato dall'azienda secondo un approccio pilota (è stato cioè testato per un periodo di trenta giorni in un sottoinsieme di agenti), e successivamente sviluppato su scala globale per tutti gli agenti dell'azienda. Attualmente esso consente di pubblicare le collezioni per tutte le linee di prodotto e la raccolta di ordini da parte di qualsiasi distributore nel mondo.

Dal punto di vista dell'azienda, l'obiettivo principale di questo sistema era sia quello di distribuire le informazioni relative alle linee di prodotto in modo efficiente ed efficace, ma anche quello di fornire alla rete di vendita uno strumento di supporto. I benefici principali del sistema consistono primariamente nel nuovo modo di gestire i flussi informativi verticali (in entrambe le direzioni, top-down e bottom-up), la raccolta di ordini, i processi di interazione e feedback di vario tipo, e consentire di monitorare il comportamento e la performance degli agenti in una forma innovativa.

Una componente chiave dei flussi informativi dall'alto verso il basso (top-down) è la pubblicazione di collezioni attraverso i cataloghi. In passato il processo era alquanto laborioso, e consisteva in una serie di step: preparazione delle fotografie, preparazione del catalogo, stampa della bozza da approvare, stampa della versione finale, invio per posta ai destinatari. Inoltre, i destinatari erano soliti ricevere il catalogo in momenti diversi, a causa della diversa localizzazione nel mondo. Benché il passaggio ad un CD-rom era una migliore soluzione rispetto alla stampa su carta, il passaggio ad una infrastruttura internet ha rappresentato un salto considerevole. Attualmente le foto vengono scattate in formato digitale, i cataloghi sono pubblicati off-line (a costi nettamente inferiori) e dopo l'approvazione l'intera collezione viene portata on-line al momento desiderato, e quindi resa disponibile esattamente in modo contemporaneo per tutti gli intermediari in tutto il mondo. Oltre al beneficio in termini di efficienza, quindi, cioè minori costi e una riduzione del tempo di produzione dei cataloghi da circa 40 giorni a 10, dal punto di vista dell'efficacia il nuovo sistema consente una diffusione praticamente istantanea presso tutti gli intermediari.

Un altro aspetto interessante si riferisce alla gestione del layout dei negozi. In passato Benetton usava una serie di negozi finti<sup>14</sup>, mentre ora il nuovo sistema ha uno strumento di *virtual showroom* che grazie alle nuove tecnologie (come ad esempio QuickTime VR), che mostra gli interni dei negozi con delle immagini digitali che consentono all'utente del sistema di modificare l'angolo

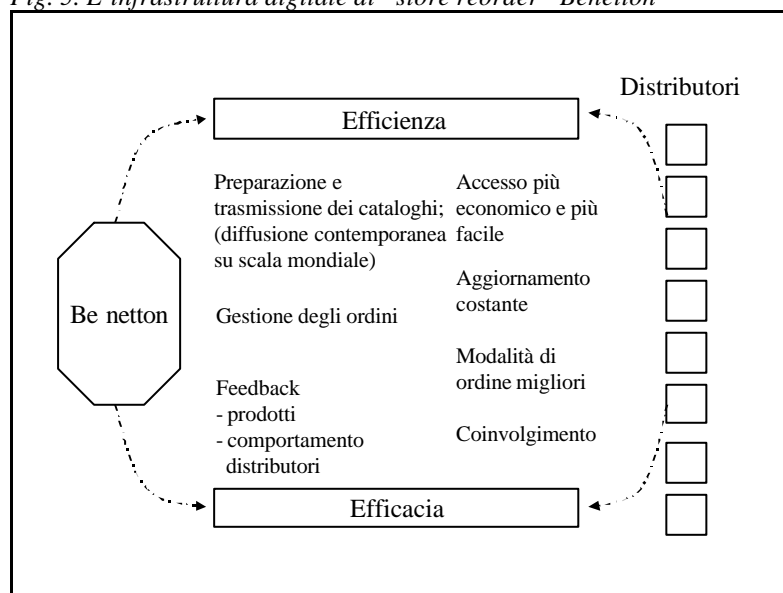
<sup>14</sup> Si tratta di vetrine con la merce esposta esattamente come nei negozi nelle diverse parti del mondo) presso la propria sede di Ponzano Veneto (TV), al fine di avere una visibilità da parte del management riguardo l'aspetto della propria presenza globale.

visuale, come se stesse visitando il negozio di persona (bubble picture). Gli utenti possono beneficiare dall'accesso al sistema attraverso una piattaforma internet standard (e quindi senza costosi sistemi dedicati), mediante un codice d'accesso personale: vengono salutati per nome, ed il sistema svolge già una funzione automatica di riconoscimento che previene errori, consentendo l'accesso solamente ai marchi del gruppo rappresentati da quell'intermediario (ad esempio Benetton, Sisley, Playlife, ecc.). Quando accede al sistema, l'utente ottiene notizie e informazioni sull'azienda, e può ottenere dati statistici e report in modo personalizzato.

Dal punto di vista della gestione degli ordini, gli utenti possono vedere i prodotti nelle collezioni ed usare una semplice tecnica del tipo "point-and-click", inserendo i prodotti desiderati nella cartella personale. Il sistema consente di usare semplicemente il mouse (o un altro strumento di puntamento) invece che dover gestire codici complessi, che spesso sono causa di errori. Ciò che rileva è che nel processo di ordine si genera un nuovo tipo di interazione: il sistema stimola un processo di feedback continuo, dal momento che l'utente può inserire dei commenti in alcuni spazi dedicati (ad esempio con riferimento ai colori, alla qualità percepita dei prodotti, o altri suggerimenti o punti di vista), elementi che l'azienda è in grado di raccogliere in tempi stretti, e che possono rappresentare delle informazioni preziose.

Un altro aspetto del nuovo sistema è quello di consentire all'azienda di monitorare il comportamento on-line degli intermediari, ovvero come rispondono alle nuove collezioni, il grado di *browsing* (come e quanto le "sfogliano"), quali prodotti sono preferiti, ed inoltre possono svolgere questo tipo di analisi mediante una segmentazione del tipo di utenti, ad esempio a in base alla localizzazione. Questo consente all'azienda di avere un feedback rapido sulle collezioni, come pure ottenere delle informazioni utili in merito alle reazioni degli intermediari (fig. 5).

Fig. 5. L'infrastruttura digitale di "store reorder" Benetton



#### 4.3. Le criticità per la distribuzione

Il caso esaminato ha offerto la possibilità di evidenziare alcuni dei principali benefici associati all'introduzione delle nuove tecnologie, con particolare riferimento all'organizzazione del rapporto tra impresa e intermediari (business-to-business). In una prospettiva più ampia, si desidera qui richiamare tre principali ordini di criticità.

Il primo elemento di criticità è quello relativo al passaggio ad un sistema di tipo unimodale. Questo significa uniformare i codici e le infrastrutture di gestione delle informazioni per i diversi partecipanti della filiera. Guardando ai rapporti business-to-business, in un sistema a rete gran parte dei benefici di efficienza ed efficacia sono conseguibili se l'informazione viaggia in un sistema "a

binario unico”, ovvero nel quale non vi sono rotture di carico. Vediamo di ricorrere ad un semplice esempio: la gran parte delle infrastrutture telefoniche sono state convertite in formati digitali, il che significa che solitamente chi riceve una chiamata può vedere visualizzato il numero del chiamante. E’ sufficiente che un solo anello di congiunzione nel percorso della chiamata non abbia un formato digitale, perché questa possibilità venga meno. Un esempio analogo si può applicare al caso di monitoraggio di una spedizione, nella quale vi siano dei black-out in determinati segmenti del trasporto. Ma l’importanza di un sistema unimodale si può leggere anche con riferimento al rapporto con la clientela. Si pensi ad esempio che oggi buona parte degli intermediari e rivenditori finali perdono ampie porzioni di informazioni sulla clientela, che non vengono catturate dal front end del sistema distributivo. Solitamente, quando i consumatori svolgono delle azioni di browsing in un punto vendita, queste informazioni vengono in gran parte perdute. La possibilità di raccogliere, registrare ed interpretare informazioni sulle preferenze della clientela (ovvero tutto ciò che avviene a monte dell’eventuale acquisto) in modo diretto, potrebbe far risparmiare a molte aziende buona parte degli enormi costi e sforzi associati alle attività di ricerca di mercato. Con una migliore gestione delle interfacce e della condivisione delle informazioni, il front end del sistema distributivo potrebbe agire da “terminale intelligente piuttosto che da semplice appendice fisica della catena di distribuzione” [Volpato 1986].

Il secondo elemento di criticità è relativo alla cosiddetta questione del *fulfilment*, ovvero nella capacità di far fronte alle promesse nell’ambito di un modello di business. Negli ultimi anni, in seguito al fervido dibattito tra studiosi e operatori che ha coinvolto anche in grande misura anche la stampa, la questione di quale fosse destinato ad essere l’impatto di nuovi strumenti quali internet sulla distribuzione ha acquisito una certa rilevanza. Tuttavia, è emerso ben presto che una cosa è allestire un sito web ed attirare alcuni consumatori, ma ben altra cosa è governare una infrastruttura in grado di gestire degli ordini e soprattutto *far arrivare* i prodotti richiesti ai consumatori, nei tempi, modi e costi sostenibili.

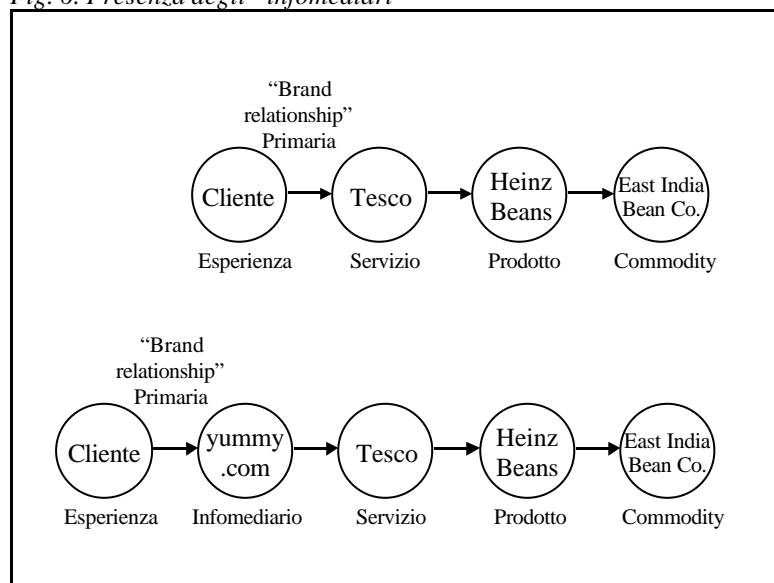
Questo brusco risveglio è in parte riconducibile all’exasperazione di concetti quali la “irrelevanza della distanza” o la “morte della localizzazione” [Pitt et al. 1999], secondo i quali la localizzazione fisica perdeva praticamente senso nel nuovo contesto generato da internet. Come affermato, la promessa tecnologica doveva trovare una corrispondenza nel cosiddetto *fulfilment*, ovvero nella possibilità di chiudere il cerchio del nuovo modello distributivo sul piano fisico, cosa che si è rivelata assai difficile. Inoltre, è bene ricordare che anche se la costruzione di un sito web può apparire relativamente a buon mercato rispetto alla costruzione di un punto vendita reale, in verità la presenza nel web nel posto giusto, per poter attirare i clienti giusti, sta diventando sempre più costosa. Infatti, essere presenti in modo diretto o indiretto (attraverso un link) in un sito importare non è poi così lontano in termini di costi rispetto alla presenza in una strada ad elevato volume di traffico. La crescente concorrenza tra portali internet e l’aggregazione di offerte in questi contesti è una prova degli enormi sforzi di capitalizzare sulle economie di scala e di scopo che sono in gioco. Queste considerazioni non intendono criticare il potenziale insito nell’e-commerce<sup>15</sup>, ma vogliono semplicemente sottolineare come lo sviluppo di un nuovo modello di business richieda la soluzione di un ventaglio articolato di elementi, con risvolti complessi. Alcuni di questi sono [Bhise et al. 2000]: il controllo delle informazioni sulla clientela (in una realtà competitiva dove l’informazione gioca sempre più da fattore competitivo determinante, questo significa migliorare costantemente la conoscenza del profilo socioeconomico dei propri clienti, sui loro pattern di acquisto, ecc.); integrare gli ordinativi on-line e off-line (è necessario che le catene del valore logistiche e informative relative al business gestito con e senza lo strumento internet siano gestite in modo integrato); consegnare i prodotti in modo efficiente (economicità, velocità e comodità nelle consegne sono alla base di qualsiasi rapporto commerciale; il ricorso ad infrastrutture di trasporto

<sup>15</sup> Si è coniato anche il termine e-tailing [Calkins et al. 2000].

esterno rappresenta un fatto delicato, che richiede una gestione accurata); gestire i resi (mentre attualmente le aziende operanti on-line non offrono consistenti possibilità di ritornare la merce, va notato che, soprattutto negli Stati Uniti, questo elemento rappresenta una sorta di costante nello shopping tradizionale, che è probabilmente destinato ad avere una importanza crescente anche on-line). Di conseguenza, pur essendo difficile tracciare un profilo della futura evoluzione dei business distributivi on-line, è inevitabile che le quattro dimensioni qui esposte rappresentino una realtà con la quale qualsiasi operatore sia destinato a confrontarsi.

Il terzo elemento di criticità è relativo alla questione del rapporto di brand con la clientela (brand relationship), ed all'insorgere di operatori che si frappongono quali interfaccia tra impresa e cliente, per i quali si è creata la definizione di *infomediari*. Per infomediario si intende "un soggetto economico la cui sola o principale fonte di reddito deriva dall'acquisizione di informazioni sui consumatori mediante lo sviluppo di profili dettagliati di clienti individuali per l'uso da parte di altre aziende che intendono commercializzare i propri prodotti" [Hagel & Rayport 1997]. Nel contesto competitivo emergente, man mano che i consumatori prendono coscienza del valore delle informazioni in merito ai loro comportamenti e preferenze, le aziende dovranno negoziare con loro per potervi accedere: nuovi operatori quali gli infomediari cercano di gestire questo processo di contrattazione, ed aggiungere valore nella gestione delle informazioni sui consumatori. Un fatto da notare è che mentre gli infomediari di prima generazione tendevano a supportare le aziende a calibrare al meglio le loro offerte, gli infomediari di seconda generazione tendono sempre più a fungere da agenti per la clientela, aiutandola ad ottenere il massimo valore dai loro profili informativi, fungendo da supporto nel rappresentare i loro interessi nella negoziazione con le aziende, e fungendo da filtro per i messaggi commerciali in entrata. In quest'ottica gli infomediari rappresentano una minaccia alla brand relationship che l'impresa detiene con il cliente, come esemplificato nella fig. 6.

Fig. 6. Presenza degli "infomediari"



## 5. Il marketing nell'economia digitale

### 5.1. Gestire il marketing mix digitale

Come si è visto, diversi componenti del marketing mix vengono investiti dai cambiamenti nelle tecnologie informatiche, i cui aspetti principali sono riassunti in modo sintetico e schematico nella fig. 7.

Fig. 7. Il marketing mix digitale : Opportunità e criticità

	<b>Prodotto</b>	<b>Prezzo</b>	<b>Comunicazione</b>	<b>Distribuzione</b>
Opportunità	- Personalizzazione, display - Creazione nuovi "prodotti informativi"	- Gestione dinamica - Discriminazione	- Efficienza (costi, tempi) - Personalizzazione, apprendimento	- Condivisione informazioni - Nuovi canali
Criticità	- "Commoditization" del bene, gestione dimensione informativa e servizio	- Trasparenza - Erosione margini	- Comunicazione orizzontale - Importanza tempi di risposta	- Importanza sistema unimodale - "Infomediari"

Le considerazioni fin qui svolte e l'analisi dei riferimenti ai casi concreti hanno evidenziato una serie di opportunità e di criticità. Tuttavia, non è possibile esprimere al proposito un giudizio univoco, dal momento che gran parte delle tecnologie esaminate si sono sviluppate in tempi relativamente recenti (internet, ad esempio, è diffusa tra consumatori ed imprese da meno di cinque anni), e una grande quantità di imprese sta attraversando dei processi di riorganizzazione i cui esiti non sono ancora documentabili in modo appropriato.

E' significativo pensare al ruolo dell'automazione nei processi produttivi: nel corso degli anni '80 tendeva a prevalere una visione in base alla quale l'automazione era destinata a risolvere gran parte dei problemi tradizionali dei contesti produttivi (bassa produttività, modesti livelli di qualità, flessibilità, conflittualità sindacale, ecc.), tuttavia successivamente le esperienze delle imprese hanno dimostrato che nella realtà l'automazione rappresentava più un supporto piuttosto che un elemento di discontinuità nei confronti delle precedenti forme di organizzazione<sup>16</sup>.

In modo analogo, pensando alle ICT come semplice elemento di discontinuità a carattere positivo verso un nuovo contesto, si corre il rischio di incorrere in un simile errore di interpretazione.

E' comunque da osservare che la teoria e la pratica di marketing si trovano relativamente "spiazzate" dall'entità e dalla velocità dei nuovi sviluppi, il cui esito appare tutt'altro che scontato. Potremmo cercare di descrivere quello che i cambiamenti nelle tecnologie stanno determinando nel marketing con il ricorso ad una metafora. Immaginiamo di trovarci in un piano cartesiano a due dimensioni. Questo piano può essere mappato facilmente, gestendo una serie di strumenti e di funzioni relativamente semplici. Quando una terza variabile viene aggiunta al piano in questione (lo spazio diventa tridimensionale), allora il livello di complessità aumenta di un ordine di grandezza: gli strumenti analitici precedenti, che erano in grado di padroneggiare tranquillamente la situazione, ora pur essendo validi (se riferiti al piano originario), si trovano in difficoltà nel gestire le relazioni tra variabili all'interno delle tre dimensioni. Utilizzando questa metafora è come se il marketing si stesse muovendo da un piano bidimensionale a un piano tri- o n-dimensionale, nel quale gli strumenti, le tecniche e i modelli di riferimento tradizionali, seppur utili e validissimi, non consentono di arrivare ad una risposta ultima nelle nuove situazioni di mercato, e nuovi strumenti e piani di analisi sono necessari, non in sostituzione ma in integrazione dei precedenti. E' significativo notare che in questo "passaggio di dimensione" si hanno delle importanti trasformazioni. Ad esempio, gli studiosi di marketing hanno da tempo evidenziato l'importanza dei concetti come ad esempio il marketing a segmenti sempre più piccoli, tendenti a uno (one-to-one marketing), che hanno acquistato una notevole popolarità negli anni '90. Quando alcuni studiosi hanno iniziato a parlare di segmenti tendenti a uno, tuttavia, era difficile pensare di tradurre questi principi, considerati piuttosto come dei riferimenti cui tendere nella realtà dei mercati. Oltre a problemi di ordine tecnico, erano soprattutto delle motivazioni di ordine economico a rendere difficile la relazione con segmenti più piccoli di clienti. Ciò che rileva è che le nuove tecnologie non solo rendono tecnicamente più agevole svolgere questo tipo di azioni, ma soprattutto li rendono

<sup>16</sup> Si veda al proposito Zuboff [1988] e Freyssen et al. [1998].

attraenti dal punto di vista economico, ovvero in un’ottica di rapporto tra costi e benefici. Questo significa che i benefici associati alla relazione con segmenti di clientela più piccoli eccedono i costi coinvolti, ed è possibile per le imprese competere in nuove forme per conquistare quote di business della clientela.

Tuttavia, sul fronte delle criticità, il percorso di riorganizzazione nell’ambito delle strategie di marketing delle imprese vede una serie di aspetti problematici associati all’evoluzione delle tecnologie informatiche e di comunicazione (ICT), con rischi ancora difficilmente calcolabili.

### **5.2. I nuovi presupposti per le strategie di marketing: opportunità e criticità**

Pur adottando un approccio semplificato, è possibile cercare di uscire da questa impasse cercando di consolidare in modo sintetico alcuni dei punti fondamentali che caratterizzano la gestione del marketing all’interno di un contesto caratterizzato da una dimensione prevalentemente digitale<sup>17</sup>, così come esaminato nel corso di questo lavoro.

1. Le nuove ICT producono delle notevoli implicazioni dal punto di vista *strategico*, poiché hanno degli effetti sia su dimensioni di costo che di potenziale di differenziazione. Di conseguenza, esse influenzano considerevolmente le possibilità delle imprese di generare e sostenere dei vantaggi competitivi. Tuttavia, le nuove ICT comportano il sostenimento di costi (con una certa soglia di investimento necessaria), nonché una complessa serie di questioni organizzative relative alla loro implementazione e integrazione con la realtà operativa aziendale, la cui portata non deve essere sottostimata.

2. Le nuove ICT generano degli effetti rilevanti sulle modalità di gestione della variabile *prezzo*. Si crea un nuovo potenziale di segmentazione del prezzo in modo più flessibile, ad esempio sulla base della disponibilità a pagare dei consumatori, con politiche evolute (ad es. dynamic pricing, revenue management). Tuttavia, questi approcci possono implicare il sostenimento di costi elevati, nonché problemi organizzativi di implementazione. Inoltre, le nuove ICT inducono maggiori gradi di trasparenza, riducendo le asimmetrie informative, e spingendo verso maggiore concorrenza di prezzo, con fenomeni di erosione o redistribuzione dei margini che possono modificare gli equilibri di mercato e di settore.

3. Le nuove ICT consentono nuovi livelli di segmentazione nella *comunicazione*: esse possono rendere segmenti più piccoli di clientela non solo tecnicamente più accessibili, ma soprattutto economicamente più attraenti, con una ridefinizione del rapporto tra benefici e costi associati alle attività di segmentazione. I contesti basati su internet inoltre consentono di sfruttare aspetti di passaparola positivi tra utenti (con forme definite di “collaborative marketing”), ed inoltre consentono più efficienti ed efficaci processi di feedback informativo, con conseguenti possibilità di migliorare l’effetto apprendimento associato alla relazione. Questo feedback informativo, inoltre, avviene con lead time molto contenuti, o eventualmente in tempo reale. Tuttavia, le reti generano anche potenziali conseguenze pericolose per la comunicazione orizzontale tra utenti a seguito di situazioni negative (ad es. discussion group su determinati prodotti o aziende). Inoltre, nel nuovo contesto di rete la gestione dei lead time rappresenta una variabile critica: una gestione impropria può condurre ad inefficacia o, nel peggior caso, ad un effetto boomerang per l’impresa.

4. Le nuove ICT conferiscono alla *distribuzione* nuovi margini di manovra e un nuovo potenziale per diventare un “terminale intelligente”, le cui attività oltre che terreno di riduzione dei costi diventano sempre più un’area di creazione di valore. Tuttavia, l’ottenimento di nuovi standard di

---

<sup>17</sup> Cfr. anche Valdani [2000].

efficienza e di efficacia richiede che la riorganizzazione della filiera distributiva garantisca un passaggio ad un sistema unimodale, senza rotture di carico ovvero punti di discontinuità che vanificano gran parte degli sforzi sostenuti a livello dell'intera rete. Per le imprese esistenti, figure quali gli "infomediari" rappresentano una minaccia ai rapporti consolidati con la clientela, che richiedono nuove modalità organizzative e nuove forme di relazione.

5. Il *marketing* in un contesto di tipo digitale può acquistare maggiori spazi di manovra rispetto ad un contesto tradizionale (di tipo prevalentemente analogico), entrando in un piano multi-dimensionale nel quale la gestione efficiente ed efficace dell'informazione rappresenta un complemento imprescindibile alla gestione degli altri processi aziendali nel rapporto con il mercato di riferimento. Tuttavia, i nuovi modelli di business che utilizzano lo strumento internet deve evitare di creare dei dualismi tra i processi on-line e i processi off-line, ovvero evitare problematiche di attriti e inefficienze tra i processi di tipo tradizionali e le nuove forme di organizzazione, sia internamente all'azienda che nel confronto con la domanda di mercato, con una gestione il più possibile coerente ed integrata.

Queste considerazioni, necessariamente sintetiche e semplificate, rappresentano un tentativo di condensare brevemente gli aspetti emersi nel corso di questo lavoro. E' chiaro che queste considerazioni non sono da intendersi come "principi" in senso stretto, e quindi univocamente validi e immutabili. Essi vanno piuttosto intesi come un tentativo di sottolineare alcune delle più importanti implicazioni delle nuove tecnologie nei confronti delle strategie di marketing, all'interno di un percorso di analisi e di valutazione più ampio, il cui svolgimento si prefigura alquanto articolato e complesso negli anni a venire, sia da parte dei decisori aziendali che da parte degli studiosi di marketing.

## 6. Riferimenti bibliografici

AUSTRALIAN CENTRE FOR RETAIL STUDIES [2000], *Leading edge developments in retailing*, Monash University, May.

BENJAMIN R., WIGAN D. [1995], *Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway*, Sloan Management Review, n. 37, Winter, pp. 63-72.

BHISE H., FARRELL D., MILLER H., VANIER A., ZAINULBHAI A. [2000], *The duel for the doorstep*, The McKinsey Quarterly, N. 2, pp. 32-41.

CALKINS J.D., FARELLO M.J., SMITH SHI C. [2000], *From retailing to e-tailing*, The McKinsey Quarterly, n. 1, pp. 140-147.

CHILD R. ET AL [1995], *Can marketing regain the personal touch?*, The McKinsey Quarterly, no. 3, pp. 113-125.

COLLESEI U. [2000], *Marketing*, Padova, Cedam.

COZZI G., DI BERNARDO B., RULLANI E. [1996], *Marketing e tecnologie dell'informazione: dall'economia di massa all'economia della varietà*, in COZZI G., FERRERO G. [1996], op. cit.

COZZI G., FERRERO G. [1996] (a cura di), *Le frontiere del marketing*, Torino, Giappichelli.

DAYAL S., LANDESBERG H., ZEISSER M. [2000], *Building digital brands*, The McKinsey Quarterly, n. 2.

FIOCCA R. [1993], *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Milano, Egea.

FISHER M.L. [1997], *What is the right supply chain for your product?*, Harvard Business Review, 75 (2), March-April, pp. 105-116.

FREYSSINET M., MAIR A., SHIMIZU K., VOLPATO G. [1998], *One best way? – Trajectories and industrial models of the world's automobile producers*, Oxford, Oxford University Press.

GUMMESSON E. [1996], *Relationship marketing. The emperor's new clothes or a paradigm shift?*, Esomar/Emac Symposium, Research methodologies for "the new marketin", Latimer (UK), November, pp. 3-19.

HAGEL J., RAYPORT J.F. [1997], *The new infomediaries*, The McKinsey Quarterly, n. 4, pp. 54-70.

KEENEY R.L. [1999], *The value of internet commerce to the customer*, Management Science, Vol. 45 No. 4, April, pp. 533-542.

KIERZKOWSKI A., MCQUADE S., WAITMAN R., ZEISSER M. [1996], *Marketing to the digital consumer*, The McKinsey Quarterly, n. 3, pp. 4-21.

KOTLER [1986], *Mega-marketing*, Harvard Business Review, March-April.

LEVITT T. [1983], *The globalization of markets*, Harvard Business Review, 61 (3), pp. 92-102.

- MANDELLI A. [1998], *Il commercio elettronico in internet. Dimensioni e natura del fenomeno*, Economia & Management, n.2, pp. 37-55.
- MCKENNA R. [1995], *Real-Time Marketing*, Harvard Business Review, 73 (4), Jul-Aug, pp. 87-95.
- PEPPERS D., ROGERS M. [1993], *The one to one future: building relationships one customer at a time*, Currency, Doubleday.
- PITT L., BERTHON P., BERTHON J.P. [1999], *Changing channels: the impact of the internet on distribution strategy*, Business Horizons, March-April, pp. 19-28.
- PORTER [1980], *Competitive strategy*, New York, The Free Press.
- QUELCH J.A., KLEIN L.R. [1996], *The internet and international marketing*, Sloan Management Review, 38, Spring, pp. 60-75.
- RAYPORT J.F., SVIOKLA J.J. [1995], *Exploiting the virtual value chain*, Harvard Business Review, 73 (6), novembre-dicembre.
- STANTON W.J., VARALDO R. [1986], *Marketing*, Bologna, Il Mulino.
- TALVINEN J.M. [1995], *Information systems in marketing. Identifying opportunities for new applications*, European Journal of Marketing, n. 1.
- TAPSCOTT D. [1995], *The digital economy*, New York, McGraw-Hill.
- VALDANI E. [2000], *I quattro fondamenti dell'economia digitale*, Economia & Management, n. 3, pp. 51-67.
- VENKATRAMAN N. [1994], *IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition*, Sloan Management Review, 36, Winter, pp. 73-87.
- VESCOVI T. [1999], *Internet, marketing e imprese minori: quali problemi?*, Micro & Macro Marketing, 8 (2), pp. 247-263.
- VOLPATO G. [1986], *A quando un "vero" marketing per l'automobile?*, L'impresa, n.5.
- WARE J.P., GEBAUER J., HARTMAN A., ROLDAN M. [1998], *The search for digital excellence*, New York, McGraw Hill.
- WOMACK J.P., JONES D.T., ROOS D. [1990], *The machine that changed the world*, Rawson associates, New York.
- ZUBOFF S. [1988], *In the age of the smart machine*, New York, Basic Books.