



Unione europea  
Fondo sociale europeo



Regione Lombardia



iniziativa  
comunitaria



Fondo Sociale Europeo



ISTUD

# Il cambiamento indotto dall'IT nelle attività di marketing e nelle relative famiglie professionali

A cura di  
Jlenia Ermacora, Massimo Gennarelli, Fabrizio Pini, Dino Torrissi

A cura di  
Jlenia Ermacora, Massimo Gennarelli, Fabrizio Pini, Dino Torrisi

**Il cambiamento indotto dall'IT  
nelle attività di marketing  
e nelle relative famiglie professionali**

Hanno contribuito alla realizzazione delle attività di ricerca anche:  
Cristina Godio, Alberto Melgrati e Luigi Serio



# INDICE

<b>E-dapt: l'e-business e i processi di adattamento delle imprese e dei lavoratori</b>	pag.	5
<b>INTRODUZIONE</b>	»	7
Metodologia	»	7
Struttura dell'intervista (sottoposta al panel)	»	7
<b>INDAGINE DESK – IL MARKETING NELL'ERA DIGITALE: I PRINCIPALI CONTRIBUTI IN MATERIA</b>	»	9
Premessa	»	9
Innovazioni tecnologiche e marketing digitale	»	10
Il modello di marketing online	»	11
Il cyberconsumatore	»	13
Il paradigma di marketing per il commercio elettronico	»	15
Il cliente quale asset d'impresa	»	15
<b>RESOCONTO DELL'INDAGINE SUL CAMPO – IL CAMBIAMENTO INDOTTO DALL'IT NELLE ATTIVITÀ DI MARKETING E NELLE RELATIVE FAMIGLIE PROFESSIONALI</b>	»	18
Premessa	»	18
Intervista interlocutori aziendali e panel esperti	»	18
<b>DISCUSSIONE E CONCLUSIONI – IL CAMBIAMENTO INDOTTO DALL'IT NELLE ATTIVITÀ DI MARKETING</b>	»	27
Premessa	»	27
I nuovi strumenti di indagine nel marketing	»	28
Il ruolo del cliente nel marketing relazionale	»	29
L'impatto sui processi di marketing: la definizione dell'offerta e la soddisfazione dei clienti	»	31
Il marketing che cambia	»	32
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</b>	»	34



# **E-dapt: l'e-business e i processi di adattamento delle imprese e dei lavoratori**

## **Il progetto**

Il progetto "E-dapt: l'e-business e i processi di adattamento delle imprese e dei lavoratori" (IT - G - LOM - 0011), finanziato dalla Comunità Europea, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, dalla Regione Lombardia nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria Equal, si è proposto di incoraggiare e sostenere le imprese operanti nei settori tradizionali e i loro lavoratori nel processo di adattamento alle nuove tecnologie informatiche e delle comunicazioni, in modo da prevenire e contrastare la loro esclusione dal mercato.

L'impatto della net economy, o più propriamente dell'insieme delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), va infatti ben al di là degli andamenti che caratterizzano le imprese e l'evoluzione delle competenze dei lavoratori che operano nell'offerta delle nuove tecnologie, ma riguarda l'intero sistema economico e produttivo (oltre che sociale), che con diverse modalità e intensità è acquirente e utilizzatore di tali tecnologie e che, grazie ad esse, si sta profondamente trasformando. La diffusione delle nuove tecnologie informatiche è un processo irreversibile e sia il sistema delle imprese sia la forza lavoro devono prepararsi ad adattarsi ad esse. Dall'accesso alle nuove tecnologie dipende infatti lo sviluppo dell'intero sistema delle imprese. E accesso non significa solo acquisizione delle nuove tecnologie, ma anche e soprattutto sviluppo delle competenze tecniche e gestionali per un loro efficace utilizzo. Con le tecnologie ICT cambiano infatti le competenze imprenditoriali e manageriali, i processi di apprendimento e i contesti di riferimento.

Il progetto, coordinato dall'ISTUD – Istituto Studi Direzionali, è realizzato in partnership con Formaper, azienda speciale della Camera di Commercio di Milano, Scuola Superiore del Commercio, del Turismo, dei Servizi e delle Professioni, Assoservizi, Intesa Formazione, Poliedra e Probest Service e ha inoltre previsto la costituzione di uno Steering Committee composto da: Assolombarda, Comune di Milano - Assessore Personale, Lavoro e Risorse, Comune di Milano - Assessore ai Servizi Civici ed Innovazione Tecnologica, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano, Intesa Formazione, Provincia di Milano - Assessore alla Formazione Professionale, Provincia di Milano - Assessore al Lavoro, Regione Lombardia - Vice Segretario Settore Unità Organizzativa Programma e Relazioni Esterne, Regione Lombardia - Direzione Generale Famiglia e Solidarietà Sociale, Unione del Commercio, del Turismo, dei Servizi e delle Professioni della Provincia di Milano, che ha costituito un luogo di confronto e scambio permanente sull'impatto delle nuove tecnologie sulle professioni.

Il progetto, realizzato nel periodo tra giugno 2002 e febbraio 2005, ha previsto nell'arco della sua articolazione l'attività di ricerca quantitativa e qualitativa, di formazione e di informazione.

A) La **ricerca quantitativa** ha indagato il livello attuale di informatizzazione delle imprese lombarde e le prospettive di sviluppo dell'uso dell'ICT. La numerosità delle aziende coinvolte nell'indagine, rappresentata da 1.800 imprese con connessione a Internet, unitamente all'ampiezza delle tematiche affrontate, rendono questa ricerca unica nel panorama italiano.

B) La **ricerca qualitativa** ha previsto le seguenti attività:

- analisi, nell'ambito delle imprese, delle competenze richieste alle principali famiglie professionali per operare efficacemente nei contesti competitivi dell'e-business: risorse umane, marketing, project management, controllo e finanza, operations, acquisti, information technology;
- studio di come si modificano, in due particolari settori produttivi e nelle diverse tipologie dimensionali, i modelli strategici e organizzativi delle imprese: la sanità e il settore bancario;
- studio dei mutamenti delle competenze e dei processi di lavoro in due tra le più recenti innovazioni ICT: e-learning e Enterprise Resource Planning (ERP);
- analisi di come si modificano le esigenze di professionalizzazione dei lavoratori, inclusi i lavoratori atipici, nell'obiettivo di rafforzare le loro competenze e di conseguenza la loro posizione lavorativa, prevenendo fenomeni di marginalizzazione o esclusione dal mercato del lavoro;
- esame delle caratteristiche e dell'organizzazione delle PMI che operano nell'offerta di servizi di e-business, con attenzione alle modalità con cui si rapportano alle imprese clienti;
- analisi delle caratteristiche dei portali che riuniscono gruppi di imprese per lo sviluppo di attività di e-business.

C) Sulla base dei risultati delle ricerche si è proceduto all'individuazione di metodi e modelli formativi e alla realizzazione di materiali didattici. L'**attività formativa**, articolata anche per settore e tipologie dimensionali delle imprese, ha previsto modalità di erogazione sia in aula che a distanza ed è stata diretta a:

- formare i formatori;
- rafforzare le competenze strategiche e manageriali di imprenditori e manager di PMI tradizionali;
- accrescere le competenze tecniche di dipendenti e collaboratori delle imprese;
- ampliare le capacità di integrazione e di attenzione al cliente negli imprenditori e manager delle PMI che offrono ICT.

D) Strutturazione di un sistema di **servizi di informazione** sulle ICT

È stato realizzato lo sportello di informazione e orientamento Punto New Economy situato presso Formaper in Via Camperio, 1 a Milano - [www.puntoneweconomy.it](http://www.puntoneweconomy.it) - per imprenditori e lavoratori volto a:

- informare e aggiornare le imprese sui temi dell'innovazione tecnologica;
- aiutare gli imprenditori a comprendere come l'ICT modifichi le strutture di settore e crei nuovi business o contribuisca ad innovare quelli esistenti;
- informare gli utenti sull'offerta di formazione e sulle agevolazioni finanziarie (accesso al credito e al capitale), focalizzate per iniziative riguardanti l'e-business.

# INTRODUZIONE

## 1. Metodologia

La ricerca è stata condotta, dapprima, attraverso un'analisi di natura bibliografica. Lo scopo di questa prima fase è stato quello di rintracciare delle ipotesi di lavoro, circa l'oggetto stesso della ricerca. Queste ipotesi hanno permesso di costruire una griglia di domande sulla base della quale è stato intervistato un panel selezionato di esperti. Tale panel era composto da dirigenti/quadri di impresa, consulenti aziendali e docenti universitari.

Le interviste sono state condotte attraverso somministrazione di questionario (a domande aperte), via posta elettronica. Della mailing list facevano parte circa 20 interlocutori, selezionati in modo da rappresentare equamente tutte le principali categorie professionali coinvolte a vario titolo nei processi oggetto di studio: consulenti di direzione, docenti di marketing presso università e business school, direttori generali, responsabili marketing.

Le interviste sono state raccolte e sintetizzate cercando di dare rappresentatività a tutte le opinioni espresse dai rispondenti al questionario. L'obiettivo era quello di mappare le famiglie professionali nuove e le trasformazioni intervenute sui ruoli "tipici" di marketing, a valle degli investimenti in ICT.

Lo schema interpretativo seguito si articolava su due direttrici:

- a) da un lato, con l'aiuto degli esperti, si ragiona sulle nuove professioni in ambito marketing, provando in particolare a delinearne la job description;
- b) dall'altro, si cerca di capire come cambiano le vecchie professioni (changing role), soprattutto in considerazione di quali nuovi strumenti l'ICT mette a disposizione di tali professioni (DB, WEB, e-Mail, UMTS,...).

Nelle conclusioni si è riportato in sintesi il pensiero del gruppo di ricerca sulle trasformazioni dei ruoli e delle famiglie professionali in ambito marketing.

## 2. Struttura dell'intervista (sottoposta al panel)

1. Come sono cambiate le professioni del marketing in relazione all'impatto dell'ICT?
2. Quali sono i profili professionali creati dall'introduzione dell'ICT in azienda e, in particolare, nel marketing?
3. Quali attori (figure professionali) sono maggiormente interessati da questi fenomeni; quali figure sono nate o stanno nascendo (sia in modo formalizzato che informalmente)?
4. Quali competenze emergono come strategiche rispetto al nuovo quadro; quali differenze rispetto al passato?
5. Rispetto alle nuove competenze necessarie a fronte dell'impatto dell'ICT, esiste un problema di skill shortage (verificate a livello di mercato del lavoro sia interno sia esterno)?
6. Quali ulteriori criticità sono emerse/stanno emergendo a valle dell'introduzio-



ne delle nuove tecnologie; come si stanno attrezzando le aziende per affrontarle e superarle?

7. Ampliando lo sguardo ai prossimi 3/5 anni, in generale quali sono i cambiamenti che prevedibilmente toccheranno la funzione/famiglia professionale del marketing; quale ruolo giocheranno le tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni rispetto a questi cambiamenti?

8. Quali sono le tecnologie collegate all'ICT che avranno un maggiore impatto in futuro?

9. Come è cambiato il modo di fare marketing in azienda dopo l'avvento dell'ICT?

# Indagine desk

## Il marketing nell'era digitale: i principali contributi in materia

### 1. Premessa

La sviluppo della tecnologia digitale e, in particolare, quello delle reti e dei database relazionali, ha portato a cambiamenti profondi e duraturi nella società, così come nell'economia e nei mercati, tanto che diversi autori (Rifkin, 1999) hanno parlato di rivoluzione digitale. Tale rivoluzione ha avuto effetti anche sulla disciplina di marketing nel suo complesso come hanno ben evidenziato Wind e Mahajan (2001).

Di fronte a fenomeni tanto nuovi quanto complessi e radicali nel loro impatto sulle condotte d'impresa, sono stati molti i tentativi di interpretazione e modellizzazione da parte degli autori di marketing (Ellsworth, 1995; Strass e Frost, 1999). Si tratta, tuttavia, di contributi, molto spesso eccessivamente entusiastici e fortemente connessi alle prassi professionali più che alla interpretazione teorica dei fenomeni di innovazione legati allo sviluppo della rete. In particolar modo, i lavori realizzati da *practitioner* (che, in quest'ambito, sono la maggior parte) sono volti, da una parte, ad alfabetizzare i lettori sul concetto di rete e sulle meraviglie che questa tecnologia porta con sé, dall'altra alla presentazione di specifici modelli o strumenti che dovrebbero aiutare l'operatore di marketing nel suo processo decisionale. Un tratto comune a tutti questi lavori è la descrizione di un "mondo nuovo", digitale e virtuale, nel quale tutte le attività umane dovranno convergere: a questo proposito è ricorrente la metafora del passaggio dal "click and mortar" (modelli di business off line) al "click and click" (modelli di business interamente online) quale unico percorso possibile per il futuro delle imprese. In questa corsa all'Eldorado occorre spogliarsi dei vecchi paradigmi, dei dogmi aziendali e delle regole di mercato per concepire nuove formule e nuovi modelli di business. A sostegno di questa "euforia" non mancano, in ogni libro di internet marketing, dati e previsioni assolutamente incoraggianti sul futuro della rete nella vita degli individui e delle organizzazioni e tali, nell'intento degli autori, da spingere ogni lettore a tuffarsi, senza dubbi e incertezze, nel mondo della *new economy*. In questo scenario, il marketing si arricchisce di nuovi termini e connotati e diventa, dapprima, digitale (Scott, Murtula e Stecco, 1999) o web, o internet marketing (Mandelli, 1998), fino a connotarsi come virale o *permission marketing* (Sheth, 2000).

Si tratta, nel suo complesso, di un insieme di contributi molto eterogeneo e, in alcuni casi, contraddittorio al suo interno, come è naturale che sia quando si affronta un aspetto della disciplina così nuovo e dinamico. Al di là di questa evidente eterogeneità, è tuttavia possibile individuare alcuni fenomeni di fondo e alcuni aspetti che legano i diversi contributi e che si possono ricomprendere in un modello di "marketing digitale".

Per poter affrontare in maniera esaustiva il tema, così complesso, dell'impatto delle *Information and Communication Technology* (ICT) sul marketing appare op-

portuno prendere in esame: in primo luogo, quali sono state le innovazioni tecnologiche che lo hanno maggiormente influenzato; secondariamente, l'attenzione si focalizzerà sui principali cambiamenti che la rivoluzione digitale ha provocato nelle logiche, nei modelli e negli strumenti del marketing.

## 2. Innovazioni tecnologiche e marketing digitale

In termini generali è possibile suddividere le tecnologie che hanno un impatto sul marketing in tecnologie delle comunicazioni, tecnologie abilitanti, quelle sulle cui basi si costruiranno le diverse applicazioni specifiche, e tecnologie adattive, vale a dire in grado di interagire con l'utente organizzando i contenuti della rete (Ruefli, Whinston e Wiggins, 2001).

### *Tecnologie delle comunicazioni*

In termini generali possiamo dividere l'insieme di tali tecnologie in due grandi classi.

La prima è costituita dai sistemi di trasmissione via cavo, che sono destinati a servire gli apparati di ricezione fissi, come i personal computer, i televisori dotati di set top box e ogni altro genere di *infodomestico*, vale a dire elettrodomestico programmabile e gestibile a distanza: tale classe include, quindi, tutte le tecnologie definite *wired*.

La seconda classe è costituita da sistemi di trasmissione *wireless*, che invece sono destinati alla vasta famiglia di dispositivi di comunicazione ed elaborazione mobili (WAP, GPRS, UMTS, comunicazione satellitare, bluetooth, ecc.).

All'interno di queste opzioni tecnologiche di base, si sono sviluppate specifiche soluzioni tecniche, applicazioni e protocolli (EDI, e-mail, intranet e extranet, tecnologie *streaming* per audio e video, webcasting, peer to peer computing, vale a dire la connessione diretta tra due computer) in grado di garantire la comunicazione tra i soggetti all'interno di reti wired e wireless.

### *Tecnologie abilitanti*

Si tratta di applicazioni, protocolli e tecnologie in grado di supportare servizi fondamentali per la realizzazione di offerte di marketing sulla rete.

Tali tecnologie si possono, al loro interno, suddividere in:

Tecnologie per la gestione delle informazioni. In quest'ambito si possono ricomprendere sia il *data warehousing*, vale a dire la raccolta di dati e informazioni interne ed esterne all'azienda attraverso database statici, sia il *data mining*, cioè l'impiego di database che hanno procedure e applicazioni in grado di identificare pattern e relazioni tra i dati raccolti in modo da poter creare adeguati profili di clienti o utenti con interessi e attività comuni, sui quali realizzare offerte ad hoc (customizzazione) (Pine II, Peppers e Rogers, 1995).

Tecnologie per il pagamento digitale e la sicurezza. Note con il nome di *digital cash* si basano su *smart card* o sulla possibilità di creare crediti virtuali sul proprio personal computer e permettono la realizzazione di transazioni per ridotti importi di denaro o per soggetti che, per diverse ragioni, non intendono effettuare pagamenti in rete con carte di credito tradizionali.

Tecnologie per la creazione di esperienze virtuali. La realtà virtuale è la presentazione di un ambiente visivo tridimensionale. Attraverso l'interattività l'utilizzatore è in grado di creare effetti di movimento con la possibilità di ricevere feedback durante l'azione. La realtà virtuale può permettere all'utente di avere una qualche sorta di esperienza dei prodotti prima di acquistarli.

### *Tecnologie adattive*

Si tratta di un insieme molto variegato di strumenti che è in grado di rendere più personalizzata e, per certi versi, più agevole l'esperienza di navigazione per l'utente. Tra questo insieme di tecnologie è possibile citare: gli agenti intelligenti (detti anche *spider*), i motori di ricerca e i programmi di gestione della voce.

L'insieme di queste tecnologie ha generato una profonda rivoluzione nel sistema di relazione tra impresa e mercato e, più specificatamente, tra impresa e singolo consumatore. La possibilità di accedere online a prodotti e servizi offerti da imprese che si trovano fisicamente in altre parti del mondo, l'interazione con altri consumatori per condividere informazioni su uno specifico prodotto, la possibilità di rinegoziare il prezzo d'acquisto o partecipare a vere e proprie aste online, la riduzione dei costi e dei tempi di ricerca delle informazioni sono tutti fenomeni che hanno una forte influenza sul modo di concepire il marketing come attività d'impresa e come disciplina: si assiste, in questa fase, alla nascita di un nuovo modello di marketing fortemente dipendente dalle tecnologie sopra elencate.

### **3. Il modello di marketing online**

I presupposti per la nascita di un nuovo modello di marketing per il mondo digitale si basano sulle evoluzioni che si sono avute:

- a livello macroambientale, con la crescente complessità e velocità dei cambiamenti che si manifestano in particolar modo sul versante dell'innovazione tecnologica e, soprattutto, informatica;
- a livello microambientale, con la nascita di nuovi modelli di business più adatti a prosperare sulla rete e con l'evoluzione del comportamento d'acquisto, caratterizzato dalla nascita dei cyber consumatori e dalle relazioni basate sulla rete nel business to business.

Prima di descrivere il nuovo modello di marketing appare opportuno soffermare l'attenzione sulle evoluzioni microambientali sopra citate e descriverne, in maggiore dettaglio, le caratteristiche e le implicazioni per il marketing.

Di fronte a cambiamenti sempre più rapidi e imprevedibili, l'agilità e la flessibilità diventano fattori chiave per il successo e la sopravvivenza stessa delle imprese. Per garantire tali fattori è necessario che l'impresa sia in grado di organizzarsi secondo modelli di business che possano sviluppare le innovazioni necessarie al successo competitivo senza snaturare o distruggere il proprio insieme di competenze e abilità (Christensen e Overdorf, 2000).

La letteratura che affronta il tema dei modelli di business per la rete è molto ampia e articolata. Tuttavia, sono pochi i contributi che hanno descritto in maniera compiuta gli elementi costitutivi il concetto di *business model* e le loro interrelazioni (Moon e Millison, 2000). In particolare, ai fini di questo lavoro, ci si rifà alla definizione offerta da Gary Hamel (2002), secondo cui il modello di business risulta essere composto da quattro elementi, tra loro separati ma strettamente interconnessi:

- l'interfaccia con il cliente; si tratta dell'insieme dei supporti e servizi, delle informazioni, delle esperienze e dei sistemi di prezzo che l'azienda realizza e gestisce per sviluppare una duratura relazione con il cliente;
- la core strategy; la strategia complessiva d'impresa si intende articolata attorno alla mission, alla definizione dell'ambito di business e delle basi per la differenziazione dell'offerta;
- le risorse strategiche; all'interno di questa parte del modello di business si ricomprendono le competenze distintive, i principali asset strategici (tangibili e intangibili) e i processi chiave;
- il value network; i fornitori strategici, i partner di valore e il sistema delle coalizioni sono gli elementi esterni all'impresa che contribuiscono a definire il business model e a garantire le basi per il vantaggio competitivo.

Appare, a questo punto, opportuno definire quali siano gli elementi del modello di business che rendono un'impresa adatta a competere in ambienti digitali e, in modo particolare, sulla rete.

In termini di **interfaccia con il cliente**, si assiste a una progressiva dematerializzazione dei punti di contatto: risulterà sicuramente familiare l'espressione, volta a definire il passaggio da un'impresa tradizionale a una online, "da brick and mortar a click and click". Secondo molti autori della prima metà degli anni novanta, il futuro delle imprese sarà sostanzialmente basato sulla rete e sulle potenzialità infinite offerte da questo media rispetto a tutti gli altri disponibili. Il percorso evolutivo nell'interfaccia con il cliente è, quindi, univoco: il mondo del futuro è nelle mani dei cyber consumatori che hanno nella rete il loro canale privilegiato, per non dire unico, di transazione e relazione con il mercato e con i gruppi sociali di riferimento, tanto che alcuni autori parlano di nascita di tribù, o comunità, unicamente virtuali (Kozinets, 1999; Cova e Cova, 2001). Tramite la rete è possibile conoscere e servire ogni singolo consumatore in modo personalizzato e offrire un numero infinito di referenze a costi e prezzi incredibilmente bassi, rispetto alle tradizionali forme di commercio basate su luoghi fisici (Williams, 1999).

La possibilità di acquisire e gestire (data warehousing e data mining) a basso costo un numero elevato di informazioni sul cliente, congiuntamente alla riduzione progressiva dei costi di personalizzazione dell'offerta (Pine II, 1999) porta alla realizzazione di **strategie (core strategy)** "cliententriche". In particolare, l'ambito di business tende progressivamente ad allargarsi, sia in termini geografici, dato che la rete porta con sé fenomeni estesi di globalizzazione, sia in termini di categorie merceologiche e confini di settore. La disponibilità di molte opzioni, anche tecnologicamente molto dissimili, per soddisfare la stessa categoria di bisogni genera, infatti, quello che diversi autori hanno definito metamerco, vale a dire un mercato composto dal confluire di più soluzioni tecnologiche e di business per lo stesso bisogno (Hamel e Prahalad, 1994). D'altro canto, la rapidità del cambiamento nei contesti competitivi vede nella capacità di adattamento e di cambiamento continuo l'essenza stessa delle strategie d'impresa (Slywotzki, 1996). Le strategie risultano meno deterministiche e rigide rispetto ai modelli di business tradizionali e sono volte a favorire processi di apprendimento continuo e a stimolare la sperimentazione di nuove soluzioni.

Per permettere il dispiegarsi di strategie di questo tipo, l'azienda ha bisogno di un insieme di **risorse strategiche** diverse rispetto al passato. In particolare, gli asset strategici divengono la conoscenza (Nonaka e Takeuchi, 1995) e le competenze distintive, mentre quelli fisici perdono di valore in un contesto sempre più dinamico e innovativo.

Da ultimo, occorre osservare come la rete abbia portato con sé un radicale cambiamento anche nel modo con il quale l'impresa sviluppa relazioni con l'esterno. La competizione, infatti, si gioca sempre più a livello di **network**, di coalizioni e di costellazioni di valore, per usare il termine coniato da Normann e Ramirez (1993). Per gestire le relazioni personalizzate con clienti sparsi in tutto il mondo sono necessarie alleanze e partnership su scala mai raggiunta prima e con soggetti del tutto nuovi, quali, ad esempio, gli *infomediari*, vale a dire operatori della rete in grado di rilasciare alle imprese informazioni su specifici target di utenti, oppure i *content provider*, attori che offrono contenuti capaci di generare traffico su uno specifico sito.

La rivoluzione nei modelli di business, sempre più dinamici e organizzati per processi attorno ad asset intangibili, è guidata dalla necessità di essere sempre più focalizzati sul nuovo cliente, al quale la rete ha dato un potere inimmaginabile nel mondo off line.

#### 4. Il cyberconsumatore

I contesti digitali presentano caratteristiche estremamente dissimili da quelli reali e tali diversità non possono non avere un impatto sul comportamento del consumatore. Tale impatto si può scindere in tre parti costituenti:

- la propensione all'uso della rete rispetto ad altri media da parte del consumatore;
- la modificazione dei comportamenti sul web, rispetto a quelli off line;
- il cambiamento dell'atto d'acquisto vero e proprio in ambienti digitali.

In particolare, gli ambienti digitali sono in grado di offrire esperienze più profonde e coinvolgenti per il consumatore rispetto ad ambiti reali (Hoffman e Novak, 1996). Le ragioni di questo fenomeno si possono far risalire, secondo Dholakia e Bagozzi (2001) alle seguenti cause:

- si tratta di ambienti nuovi per il consumatore e quindi sfidanti;
- al contrario di altri ambiti di consumo, quelli digitali permettono al consumatore di avere un'esperienza ininterrotta durante la navigazione, senza limiti di orario o fisici;
- durante la sessione di navigazione ogni azione compiuta dal navigatore riceve dei feedback e, in questo modo, stimola ulteriormente l'attività sulla rete;
- rispetto agli ambienti reali, il consumatore ha il pieno controllo delle sue attività e può modificare a suo piacimento la struttura della sua navigazione.

L'attività di acquisto vero e proprio in rete, che si sviluppa all'interno di quella più complessiva di navigazione, presenta alcuni aspetti di radicale novità e che hanno notevoli implicazioni per l'attività di marketing. Un primo elemento di notevole importanza, che è citato in buona parte della letteratura sul marketing in rete è la drastica riduzione dei costi di raccolta delle informazioni da parte del consumatore (Bakos, 1997). Questo fenomeno porta a un ribaltamento del tradizionale differenziale informativo esistente tra produttore e consumatore e ha fatto sognare molti economisti circa la possibilità di realizzare mercati effettivamente trasparenti, nei quali il consumatore si può muovere come attore perfettamente razionale, grazie, appunto, ai ridotti costi di raccolta delle informazioni. Un ulteriore elemento a supporto di queste ipotesi è legato alla possibilità per il navigatore di raccogliere informazioni da un elevato numero di fonti non controllate dall'impresa offerente. In particolare, la partecipazione a comunità virtuali di consumatori che condividono la stessa passione o interesse permetterebbe di acquisire non solo una mole ingente di informazioni, ma anche di sviluppare una prospettiva critica. Questo fenomeno dovrebbe portare con sé una maggiore attenzione del consumatore in rete al prezzo dei prodotti e, contestualmente una riduzione del valore della marca quale elemento di rassicurazione e fidelizzazione. Osserva, a questo proposito, Fabris (2003):

“Internet è divenuto uno straordinario acceleratore su questo fronte. Nel senso che il confronto sul prezzo ha assunto i caratteri di un vero e proprio guanto di sfida. ...Vi sono siti che, per molte merceologie sono in grado di scandagliare tutta la rete per trovare l'offerta più conveniente. Appare improbabile che il consumatore – che è riuscito ad imbattersi, per un certo bene o servizio, in un'offerta particolarmente vantaggiosa – sia poi disponibile, per lo stesso bene, a tornare alle vecchie regole del gioco.”

In verità, questa ingente mole di informazioni a basso costo genera un forte carico cognitivo sul consumatore e produce un nuovo tipo di costo connesso all'informazione: il costo legato all'*overload* cognitivo (Davenport e Beck, 2001). Tale sovraccarico di informazioni disponibili viene, poi, ulteriormente accentuato dalla possibilità di personalizzazione dei prodotti e dei servizi offerti online, ognuno dei quali richiede un forte coinvolgimento del consumatore per poter essere erogato o costruito secondo le specifiche del singolo.

Le evoluzioni tecnologiche legate alla rete e ai database relazionali, il mutato contesto competitivo e l'evoluzione, per non dire rivoluzione, che internet ha provocato nei consumi, sono tutti fattori che hanno portato alla necessità di ripensare radicalmente il modello (o, per meglio dire, i modelli) e le attività di marketing (Hoffman e Novak, 1996a).

## **5. Il paradigma di marketing per il commercio elettronico**

Sono stati molti gli autori che hanno proposto nuovi modelli di marketing per gli ambienti digitali (Hoffman e Novak, 1996a; Hope e Hope, 1997; Kelly, 1998; Valdani, Ordandini e Verona, 2002): al di là delle molte diversità e, in alcuni casi, contraddizioni, tra i modelli presentati, è possibile identificare alcuni elementi comuni ai diversi contributi e che si possono ricomprendere in un vero e proprio paradigma emergente di marketing sviluppato per la rete ma le cui implicazioni si manifestano anche negli ambiti off line.

Gli elementi che caratterizzano questo nuovo modello di marketing si possono racchiudere in due macro categorie tra loro concettualmente separate ma operativamente interconnesse, che ricomprendono, al loro interno, i principali cambiamenti che si sono manifestati sia nel marketing strategico, sia in quello operativo.

## **6. Il cliente quale asset d'impresa**

L'accresciuto potere del cliente, sia esso un individuo o un'organizzazione, generato dai nuovi media digitali comporta la necessità, per le imprese di sviluppare strategie sempre più focalizzate sulla soddisfazione del cliente e sul suo mantenimento nel tempo. Per poter mantenere un legame forte con un cliente sempre più potente ed esigente appare necessario personalizzare sempre di più la propria offerta. Per poter fare questo non è necessario soltanto disporre di una forte flessibilità produttiva, ma una contestuale capacità di ascolto da parte dell'impresa nel suo complesso e del marketing, in particolare. Il passaggio dai mercati di massa ai mercati composti da singoli è una prima, radicale sfida al concetto di segmentazione di mercato che, pur se con significative evoluzioni, ha dominato la letteratura e la prassi di marketing fin dalla nascita del marketing strategico. Da principio le aziende hanno pensato ai singoli clienti come micro segmenti sui quali utilizzare, su scala ridotta, le stesse strategie utilizzate sui segmenti tradizionali. Questo approccio sta rapidamente lasciando il passo ad uno maggiormente interattivo e più adatto ai nuovi contesti di mercato digitali, basato su attività avanzate di data mining e collaborative filtering per identificare, attrarre e fidelizzare singoli clienti. In questo passaggio verso la personalizzazione i marketing manager si devono focalizzare più sul design del processo di interazione con il cliente, piuttosto che concentrare la propria attenzione su specifici prodotti o attività di comunicazione. A questo proposito, hanno recentemente osservato Wind e Mahajan (*op. cit.*):

“...The strategy is based on the recognition that strong customer relationships and management are key to success. Companies need to begin building their systems around their customers rather than adapting customers to their brand silos.”



Il mantenimento dei clienti chiave passa, dunque, dalla personalizzazione del sistema di offerta e quest'ultima richiede il coinvolgimento del cliente stesso che, in questo modo, diviene coproduttore. In questo senso, il tradizionale concetto di posizionamento, che già aveva subito un radicale ripensamento con l'influenza delle dinamiche post moderne, viene ad essere quasi ribaltato. Il cliente condivide con l'azienda i valori del brand ma li adatta, modifica e interpreta in relazione alle proprie esigenze ed aspettative. In quest'ambito, il ruolo delle comunità virtuali quali motori di creazione di senso della marca, al di fuori del controllo dell'impresa, risulta fondamentale.

Il successo di una marca sulla rete pare, quindi, legato alla capacità dell'impresa nel gestire una forma di comunicazione a due vie, che ha il suo punto di arrivo nella definizione di una comunità virtuale (Upshaw, 2001), nella quale il controllo che essa esercita sulla messa in discorso del brand è molto più debole rispetto ai classici modelli di gestione, che vedevano negli strumenti a una via e, in particolare nella pubblicità, uno degli strumenti cardine per l'implementazione e l'affermazione della marca. Il successo di una marca a "basso controllo" sembra, dunque, risiedere nella sua capacità di creare legami forti con la comunità di clienti e nella possibilità di democratizzare l'identità della marca. Questo processo porta, alle sue estreme conseguenze, alla scomparsa di una netta distinzione tra l'impresa, come proprietaria della marca, e i consumatori, aumentando, per questa via, l'identificazione di questi ultimi con la marca stessa (Pini e Gonella, 2002).

La creazione di un rapporto fiduciario con la marca da parte del consumatore, porta con sé la necessità di un suo forte coinvolgimento nella creazione del significato stesso del brand. In quest'ottica, la marca assume un ulteriore significato di natura fortemente esperienziale. Un brand forte, in altri termini, sottende un'esperienza positiva e gratificante per il consumatore, coinvolgendolo ben oltre la mera soddisfazione dei bisogni legati all'acquisto di un prodotto o di un servizio (Gad, 2001).

Alcuni autori hanno, a questo proposito, coniato il termine di *Branded Customer Experience*, ipotizzando che il vero valore che il consumatore attribuisce alla marca non sia più legato ad elementi simbolici o di autorappresentazione diciamo così "passiva", ma che questi siano il punto di partenza per la realizzazione di una differenziazione basata sulla capacità della marca di offrire un'esperienza unica, di valore e consistente nel tempo ai propri clienti. Si sta, dunque, passando da una relazione con l'offerta (e, quindi, con la marca) basata sui benefici (siano essi funzionali o emotivi), a una basata sulle sensazioni che la marca è in grado di offrire in un continuo processo di coinvolgimento del consumatore (Pine II & Gilmore, 1998). Per compiere questo passaggio, è necessario ripensare le modalità tramite le quali la marca è in grado di offrire benefici ai suoi clienti. Questi benefici non si sostanziano più soltanto in termini di contenuti (ciò che la marca offre), ma anche in termini di infrastrutture (il modo, il mix di canali, con il quale la marca entra in relazione con il cliente) e, soprattutto, di contesto (l'esperienza della "consegna" del valore al cliente).

In un contesto dove la centralità del cliente quale asset strategico d'impresa comporta il ripensamento dei principali concetti di marketing strategico, si assiste, contestualmente, a un forte ripensamento del concetto stesso di ricerca di mercato, le cui

metodologie e le cui finalità erano fortemente legate alle politiche di targeting e di posizionamento tradizionali. In particolare, la necessità di raccogliere ingenti dati sul singolo consumatore e sulla sua attività online diventa cruciale per poter creare sistemi di offerta personalizzati e modelli di comunicazione a due vie. In questo senso, l'ingente mole di dati disponibile tramite il monitoraggio delle attività online degli individui è in grado di accelerare i tempi di indagine rispetto alle modalità classiche di ricerca di mercato e di ridurne drammaticamente i costi.

# Resoconto dell'indagine sul campo

## Il cambiamento indotto dall'IT nelle attività di marketing e nelle relative famiglie professionali

### 1. Premessa

Di seguito vengono riportati, in forma sintetica, i contributi ricevuti da alcuni degli interlocutori che compongono il panel di esperti e rappresentanti aziendali, intervistati attraverso l'invio di un questionario a domande con risposta "aperta".

Il panel è composto da persone che hanno raggiunto almeno il livello di quadro direttivo o dirigente o, come nel caso di docenti universitari e di management, che abbiano il ruolo di professore associato, e che hanno trascorso in azienda o consulenza almeno 10 anni della loro vita professionale. Questa composizione del panel è necessaria per poter ottenere una buona significatività delle risposte ai quesiti proposti. Solo chi ha attraversato in maniera completa l'esperienza degli ultimi dieci anni ed ha potuto confrontarsi in pieno con le varie fasi di introduzione, sviluppo e maturità delle "nuove" tecnologie, riesce forse a guardare con maggiore "equilibrio" al contributo che queste hanno offerto, offrono e offriranno allo sviluppo del management e del business environment in generale. Le persone che compongono il panel sono state scelte tenendo conto delle loro storie professionali, della rappresentatività dei business nei quali operano e nei quali hanno operato e quindi degli attuali settori di provenienza. Si è cercato di dare rappresentatività sia al mondo delle grandi multinazionali che del grande e medio gruppo italiano, oltre che delle società di piccole e medie dimensioni che offrono servizi e consulenza alle aziende.

### 2. Intervista interlocutori aziendali e panel esperti

1. Come sono cambiate le professioni del marketing in relazione all'impatto dell'ICT?

*Gaetano Giannetto: ... Si assiste alla nascita di una nuova generazione di manager, capaci anche di pianificare e controllare le fasi di implementazione dei progetti. Le conoscenze tecnologiche, prima di esclusiva competenza dell'IT diventano fondamentali anche per le strutture marketing.*

*Franco Gonella: ... Il cambiamento più significativo riguarda la possibilità di creare e gestire relazioni personalizzate e one-to-one con i clienti: è un vero e proprio cambiamento di paradigma, se pensiamo che tradizionalmente il marketing ha gestito e interpretato masse aggregate di marketing.*

*Vito Di Gioia: ... La possibilità di poter contare su flussi informativi più consistenti ed aggiornati ha sicuramente dato un forte impulso alla "scientificità" della disciplina limitando gli ambiti di operatività guidati dalla pura istintività.*

*Rosario Grimaldi: ... Indipendentemente dagli aspetti formali, sicuramente si è registrata un'evoluzione significativa sia degli aspetti organizzativi (relativamente alla definizione dei ruoli e delle responsabilità), sia di quelli delle competenze ne-*

cessarie (specie quelle operative/tecniche) e sia di quelli delle capacità e dell'approccio (questa volta prevalentemente a livello medio e alto del management).

*Giovanni Dell'Orco: ... Hanno dovuto velocizzare, standardizzare ed estendere i processi di analisi ed operativi. Hanno visto l'emergere di nuove professionalità non meramente legate a formazioni di marketing classico anche attraverso l'accesso di strumenti di analisi più particolareggiati in grado di fornire maggiore guidance. Da un punto di vista generale il processo di maggiore integrazione del ruolo del marketing all'interno dell'azienda ha reso il lavoro molto meno "indipendente" ma molto più integrato con le altre aree aziendali.*

*Pierpaolo Cardamone: ... La più grande trasformazione è imputabile sicuramente alla possibilità oggi di gestire una grande quantità di dati e di informazioni maggiore rispetto al passato e in maniera più veloce. Questo comporta più parametri, più capacità di analisi e più possibilità di scendere in profondità nelle conoscenze dei mercati.*

*Riccardo Ruffinengo: ... Maggiore velocità nei tempi di reazione.*

*Integrazione dei canali virtuali sia distributivi sia comunicativi.*

*Nuove procedure di acquisto (es. aste online, ecc.) e quindi di vendita, specie nel B2B.*

*Nuove, potenti e veloci fonti di informazione e quindi maggiore trasparenza.*

I nostri interlocutori sottolineano diversi aspetti:

- a. la gestione di una grande quantità di dati e di informazioni e dunque una accresciuta e necessaria capacità di analisi (Cardamone, Di Gioia);
- b. un approccio diretto con i clienti, che per Gonella è un vero e proprio cambiamento di paradigma;
- c. una maggiore velocità nei tempi di reazione (Dell'Orco e Ruffinengo), che si traducono nella gestione integrata dei canali virtuali e reali, in nuove procedure d'acquisto e nell'acquisizione di veloci e potenti fonti di informazione;
- d. la nascita di una nuova generazione di marketer (Giannetto e Grimaldi), che imparano a gestire le nuove tecnologie prima presidio esclusivo degli IT manager, e che integrano le loro competenze con quelle del resto dell'azienda risultando così meno indipendenti rispetto al processo aziendale (Dell'Orco).

2. Quali sono i profili professionali creati dall'introduzione dell'ICT in azienda e, in particolare, nel marketing?

*Gaetano Giannetto: ... Il lavoro del product manager e del responsabile commerciale si è modificato. L'utilizzo di strumenti e software informatici quali cruscotti di business intelligence rappresentano pratica comune. Ciò ha portato alla nascita dei trade marketing manager, responsabili dei sistemi di sales force automation, responsabili dei progetti di loyalty e data warehouse ...*

*Franco Gonella: ... Soprattutto nei servizi si assiste ad una sempre più forte interrelazione fra marketing e ICT, con la creazione di nuovi profili, quali il Customer manager, il database marketing manager, ecc., trasversali fra le due funzioni.*

*Vito Di Gioia: ... Gli analisti di marketing come profilo specialistico hanno incominciato ad affermarsi in tutte le organizzazioni aziendali in grado di sfruttare a pieno la mole di informazioni provenienti dal mercato e dal consumatore finale. Di pari passo nelle funzioni IT hanno assunto crescente importanza gli account delegati alla comprensione delle esigenze del cliente interno.*

*Rosario Grimaldi: ... L'utilizzo del web come canale di vendita, comunicazione e customer care ha generato necessità di competenze tecniche a livello operativo ma anche un allargamento, a livello più strategico, della visione delle leve di marketing e della loro utilizzabilità. Analogo fenomeno dovuto sia all'uso (...) delle telecomunicazioni mobili come canale di comunicazione aziendale o vendita di contenuti, grazie soprattutto all'avvento delle nuove tecnologie (Gprs, Umts) sia alla decisa convergenza dei due mondi sopra citati.*

*Il tutto allarga il fronte delle partnership e/o collaborazioni tra diverse industrie/aziende....*

*Giovanni Dell'Orco: ... Certamente le capacità analitiche unitamente a doti di sintesi sono asset personali che in tutte le aziende hanno trovato apprezzamento.*

*Pierpaolo Cardamone: ... Ne segnalerei sicuramente due: a) L'analista di marketing capace di gestire grandi quantità di dati e di info sui consumatori ed in grado quindi di profilare i segmenti di clientela con grande accuratezza e profondità. Profilo nato sull'onda del marketing di customer base. b) Il program manager capace di coniugare competenze di marketing e strategia con competenze di project management.*

*Riccardo Ruffinengo: ...*

*Web manager: integrazione nella politica di comunicazione.*

*E-commerce: integrazione nella politica di vendita.*

Riassumendo sembra comparire sulla scena una pletora di nuovi ruoli/profili professionali all'interno e nei viciniori della famiglia professionale dei marketer.

Così, ad esempio, per Gaetano Giannetto, l'utilizzo di strumenti e software informatici, quali cruscotti di business intelligence, ha portato alla nascita dei trade marketing manager, dei responsabili dei sistemi di sales force automation, dei responsabili dei progetti di loyalty e data warehouse; mentre per Franco Gonella, è soprattutto nei servizi che si assiste ad una forte interrelazione fra marketing e ICT, con la creazione di Customer manager e database marketing manager, trasversali fra le due funzioni di origine. Vito Di Gioia, insieme con Cardamone, sottolinea il ruolo dei market analyst e degli account interni nella funzione IT, anche se il nostro interlocutore in Vodafone sottolinea il ruolo del program manager figura capace di coniugare competenze di marketing strategico con quelle di gestione dei progetti. Per Grimaldi più che di nuovi ruoli è opportuno parlare di approcci nuovi e originali, possibili ovviamente con le nuove tecnologie sia IT che di comunicazione. Anche Dell'Orco sembra condividere la necessità – non tanto e non solo – di individuare nuovi ruoli quanto, piuttosto, di potenziare le capacità analitiche, unitamente alle doti di sintesi, che sono asset personali che in tutte le aziende hanno sempre trovato apprezzamento. Per Ruffinengo, che sottolinea in particolar modo il ruolo di internet, le figure nuove sono il web-manager e l'e-Commerce manager, rispettivamente incaricati di integrare le politiche di comunicazione e commerciali dei canali virtuali con quelli tradizionali.

3. Quali attori (figure professionali) sono maggiormente interessati da questi fenomeni; quali figure sono nate o stanno nascendo (sia in modo formalizzato che informalmente)?

*Gaetano Giannetto:... Tutte le figure professionali sono toccate, sia quelle di front end sia quelle di back office.*

*Franco Gonella: ... Oggi soprattutto il brand manager, legato ad un paradigma di marketing in cui era centrale l'advertising, viene messo in discussione, e necessita una ridefinizione delle proprie competenze. La pubblicità tradizionalmente intesa, capace di generare brand awareness e quindi vendite, viene sempre più integrata da nuove forme di relazione (marketing diretto, pr, event marketing, ...).*

*Vito Di Gioia: ... Funzioni di analisi di mercato e pianificazione in generale che possono svolgere un ruolo sempre più importante nel supportare le decisioni di marketing sia di breve che di lungo periodo.*

*Rosario Grimaldi: ... Tutte le figure ad oggi "catalogate" come Marketing/Commerciale e Comunicazione sono interessate da un cambiamento di approccio ed in termini di figure specifiche direi che prevalentemente stanno nascendo ruoli che presidino contenuti tecnici e di processo (seppure con forte caratterizzazione di marketing) prima relegati in funzioni specializzate e ruoli di business development (sviluppo partnership con altre aziende).*

*Giovanni Dell'Orco: ... Sono emerse nuove professioni centrali per la definizione di una strategia di marketing integrato quali: analisti, data miner, data administrator, specialisti di geo marketing ecc., legati fundamentalmente al lavoro di integrazione delle informazioni e dell'organizzazione e pubblicazione delle stesse.*

*Riccardo Ruffinengo:*

*Purchasing manager: nuove modalità di lavoro.*

*Ruoli della comunicazione integrata.*

Le risposte a questa domanda hanno permesso di arricchire la casistica sui nuovi ruoli espressa al punto precedente, oltre a indicare quali sono i ruoli che stanno cambiando in modo significativo modalità operative e di gestione.

Così, ad esempio, Gonella sottolinea come nelle grandi aziende il brand manager stia modificando le proprie competenze in ragione dell'impatto che le nuove tecnologie stanno avendo sul mondo dei media e dell'advertising, in generale.

Dell'Orco sottolinea, invece, la nascita di figure molto specialistiche, quali analisti, data miner, data administrator, specialisti di geo marketing, ecc., legati fundamentalmente al lavoro di integrazione delle informazioni e dell'organizzazione e pubblicazione delle stesse. Per Ruffinengo cambiano invece le modalità con cui operano i responsabili acquisti, nonché, così come affermato da Gonella, anche i ruoli della comunicazione integrata. Grimaldi vede emergere figure e ruoli che presidiano contenuti tecnici e di processo (seppure con forte caratterizzazione di marketing) prima relegati in funzioni specializzate; ma anche ruoli di business development (sviluppo partnership con altre aziende). Infine, per Giannetto, è tutta la comunità dei marketer, sia le popolazioni di front end sia quelle di back office, ad essere interessata da un radicale cambiamento.

4. Quali competenze emergono come strategiche rispetto al nuovo quadro; quali differenze rispetto al passato?

*Gaetano Giannetto: ... Capacità di analisi, competenze informatiche, cultura manageriale a tutto tondo: visione più ampia.*

*Franco Gonella: ... La principale differenza rispetto al passato riguarda le conoscenze di tipo informatico che vengono richieste al marketer. Oggi un buon marke-*

*ting manager deve sapere quali sono i limiti e le potenzialità che i suoi colleghi dell'ICT possono gestire in termini di informazioni sui clienti, sui canali, sui concorrenti.*

*Vito Di Gioia: ... Ritorno ad indicare in generale la capacità di analizzare il mercato e di conseguenza la conoscenza delle principali tecniche e metodologie di presentazioni dei dati. Le capacità relazionali e di comunicazione e l'abilità nel lavoro di gruppo risulta sempre più importante al fine di comprendere i fenomeni nel suo complesso ed interpretare le informazioni provenienti da più fonti. La familiarità con le infrastrutture dei sistemi informativi, il generico funzionamento dei database aziendali, e la padronanza dei software, sono quindi requisiti indispensabili per una moderna professionalità di marketing.*

*Rosario Grimaldi: ... Credo che oggi si siano accorciate le distanze tra azienda e consumatore ed allo stesso tempo vi sia ormai una sovrapposizione di canali (...) di conseguenza, pur conservando la necessità di specializzazione funzionale, mi immagino un manager del marketing che si porti dietro più elementi commerciali, di customer care e di comunicazione rispetto al passato o quantomeno con capacità di teamwork e di project management (...) estremamente elevate.*

*Giovanni Dell'Orco: ... Personali: velocità e sintesi. Professionali: statistiche.*

*Pierpaolo Cardamone: ... C'è una ... conoscenza maggiore di strumenti di elaborazione dati ... ed una visione allargata dell'azienda e dei processi...*

*Riccardo Ruffinengo: ... Usare e coordinare strumenti diversi, virtuali e materiali mantenendo un posizionamento univoco, un'unica strategia di business per creare sinergie e non confusione.*

*È necessario gestire una maggiore complessità.*

Tutto il panel sottolinea in modo evidente la necessità per la famiglia professionale di crescere in due direzioni: da un lato, impossessarsi degli strumenti di information technology più diffusi e, dall'altro, di aumentare le proprie capacità di coordinamento, allo scopo di gestire il più elevato livello di complessità del business environment.

5. Rispetto alle nuove competenze necessarie a fronte dell'impatto dell'ICT, esiste un problema di skill shortage (verificate a livello di mercato del lavoro sia interno sia esterno)?

*Gaetano Giannetto: ... È necessario implementare attività di formazione e allineamento delle strutture alle nuove esigenze.*

*Franco Gonella: ... Sicuramente sì, soprattutto per alcune funzioni di coordinamento fra marketing e ICT.*

*Vito Di Gioia: ... Assolutamente sì, considerando che nel nostro mercato del lavoro tali competenze sono attualmente presenti prevalentemente presso le moderne aziende delle TLC, le multinazionali del largo consumo, la catene distributive innovative.*

*Rosario Grimaldi: ... Credo che da qualche anno si sia verificata una frattura tra necessità per alcune industrie (vedi tlc e servizi) verso il mercato del lavoro; credo che le competenze espresse da questo siano rimaste quelle "classiche" di mondi abituati a ragionare più sull'efficienza/efficacia che sulla rapidità di risposta al cambiamento e il pensiero laterale.*

*Giovanni Dell'Orco: ... Certamente su alcune tipologie di competenze si assiste ad un oggettivo skill shortage anche in virtù del fatto che ad oggi le caratteristiche non sono state ancora ben codificate ed il percorso formativo è per lo più personale e basato sull'interesse e sull'iniziativa del singolo.*

*Pierpaolo Cardamone: ... Semmai si deve passare soprattutto per la figura del program manager attraverso la ricerca di persone veramente talentuose, che possiedono una completezza di skill prima non ricercata.*

*Riccardo Ruffinengo: ... Molti problemi sono nuovi e le competenze relative poche. Questo ha drogato il mercato del lavoro e alzato il turnover nei momenti espansivi impedendo anche un accumulo di esperienze.*

*I manager più vecchi talvolta non colgono l'impatto dei cambiamenti, mentre quelli più giovani hanno dimostrato di conoscere poco la gestione del business in momenti di crisi.*

Ancora una volta il panel sembra fornire, seppur con diversità di toni, una risposta univoca. È quanto mai avvertita, cioè, una generale difficoltà di reperire ruoli e figure in grado di coprire il gap tra competenze richieste dalle aziende e formazione/skill delle persone. Per alcuni dei nostri interlocutori il motivo di questo gap è dato dal fatto che certe competenze sembrano essersi diffuse in alcuni ambiti (tlc, banking e retail), ma non propagate ad altri settori (Di Gioia). Per altri, sono le dinamiche del mercato del lavoro ad aver creato un elevato turnover delle risorse e un mancato accumulo di esperienze (Ruffinengo). Altri, infine, sottolineano l'esigenza di lavorare sui "talenti", cui affidare i ruoli innovativi, quali quello del program manager (Cardamone). Dell'Orco sottolinea la mancanza di ruoli codificati e la conseguente difficoltà di formare le nuove figure in ambito marketing/commerciale. Grimaldi si augura la nascita di un modello formativo che incoraggi l'innovazione e il pensiero laterale.

6. Quali ulteriori criticità sono emerse/stanno emergendo a valle dell'introduzione delle nuove tecnologie; come si stanno attrezzando le aziende per affrontarle e superarle?

*Gaetano Giannetto: ... I sistemi delle imprese sono molto spesso poco idonei a rispondere alle nuove sfide. Competenze del management, specialmente del top management.*

*Franco Gonella: ... Credo che le aziende del mondo del largo consumo siano necessariamente in ritardo, dato il peso che ha il canale distributivo nel controllo dei dati. In questo caso sarebbe auspicabile una maggiore collaborazione fra produzione e distribuzione.*

*Vito Di Gioia: ... Il supporto informatico in termini di customer assistance risulta sempre più critico all'aumentare delle capacità di utilizzo dei Sistemi Informativi da parte del cliente interno. L'outsourcing di tale attività risulta nella maggior parte dei casi la soluzione ottimale.*

*Rosario Grimaldi: ... Per individuare la maggiore criticità utilizzo una metafora di Andrew S. Grove Intel co-founder & chairman, da "Only the paranoid survive", Random house 1999.*

*"... when massive change occurs and a company must, virtually overnight, adapt or fall by the wayside. Grove calls such a moment a Strategic Inflection Point. When a*



*Strategic Inflection Point hits, the ordinary rules of business go out the window.”... “In short, strategic inflection points are about fundamental change in any business technological or not”. “... This increased rate of change will have an impact on you, no matter what you do for a living. It will bring new competition from new ways of doing things, from corners that you don’t expect”. Ove possibile bisognerebbe prevedere gli inflection point (difficilmente) ma più importante ancora rispondere adattandosi velocemente, più velocemente e meglio dei competitor. Credo nessuna azienda (se non qualcuna che istintivamente è abituata a tale tipo di paranoia e a tale tipo di velocità) stia lavorando sistematicamente rispetto a questo scenario che colpisce, più che metodologie e sistemi, competenze e capacità del management.*

*Giovanni Dell’Orco: ... L’integrazione dei nuovi strumenti nell’organizzazione preesistente.*

*La definizione delle modalità di diffusione ed accesso delle informazioni alla base più ampia possibile.*

*Nuovo disegno delle modalità operative e dei processi operativi.*

*Pierpaolo Cardamone: ... Non si rilevano particolari criticità.*

*Riccardo Ruffinengo: ... Ad una fase di euforia è seguita una di eccessiva disillusione. Molti progetti sono stati abbandonati sull’altare dei costi e/o perché si ipotizzava una velocità di ritorno non realistica.*

*Spesso il mondo del virtuale non è integrato con il resto dell’azienda.*

Eccezion fatta per uno dei componenti del panel, tutti in vario modo sottolineano l’esistenza di nuove criticità. Per Ruffinengo, queste si sostanziano nella mancata integrazione del mondo virtuale con il resto dell’azienda; e lo stesso problema di mancata integrazione sembra sottolineare Dell’Orco pur non facendo esplicito riferimento ad internet, ma insistendo sulle modalità di accesso ai dati alla base più ampia possibile di figure in azienda e a un nuovo disegno delle modalità e dei processi operativi. Per Grimaldi, le aziende dovrebbero rispondere ai mutati “competitive landscape” adattandosi velocemente, più velocemente e meglio dei competitor, anche se poche aziende, a suo parere, stanno lavorando sistematicamente rispetto a questo scenario che colpisce, più che metodologie e sistemi, competenze e capacità del management.

7. Ampliando lo sguardo ai prossimi 3/5 anni, in generale quali sono i cambiamenti che prevedibilmente toccheranno la funzione/famiglia professionale del marketing; quale ruolo giocheranno le tecnologie dell’informazione e delle comunicazioni rispetto a questi cambiamenti?

*Gaetano Giannetto: ... L’impatto è notevole e copre tutte le aree e funzioni aziendali: dalla più semplice operazione quotidiana alla strategia di posizionamento.*

*Franco Gonella: ... Il vero problema risiede soprattutto nella formazione delle nuove leve di marketer. È difficile infatti coniugare competenze di tipo analitico, conoscenze di tipo informatico e la creatività e la sensibilità verso le variabili soft di conoscenza del cliente.*

*Vito Di Gioia: ... L’accorciamento dei tempi decisionali, la maggiore diffusione delle informazioni presso tutti i livelli funzionali e l’ulteriore restringimento dei tempi di reazione sul mercato continueranno a spingere verso una sempre maggiore integrazione tra le funzioni marketing e quelle più propriamente sales.*

*Rosario Grimaldi: ... Fasi di vita del fenomeno al punto 6 sempre più compresse e conseguentemente amplificazione nel management della necessità delle skill & competence dei punti sopra.*

*Giovanni Dell'Orco: ... Difficile dirlo, certamente l'ulteriore integrazione dei processi di marketing all'interno dei processi aziendali è da considerarsi una strada obbligata per massimizzare efficacia operativa ed efficienza di costo.*

*Pierpaolo Cardamone: ... Credo che si andrà sempre più verso un allargamento della famiglia professionale commerciale con dentro figure di marketing, vendite e customer operation. Sarà sempre più importante garantire l'interfunzionalità e l'interdisciplinarietà.*

*Riccardo Ruffinengo: ... Maggiore possibilità di one to one marketing o almeno di micromarketing e CRM.*

*Maggiore integrazione tra marketing e vendite: informatizzazione e verticalizzazione delle reti vendita con un maggior controllo centrale delle politiche e con maggiore professionalità e autonomia locale sulle azioni.*

Interfunzionalità, interdisciplinarietà, integrazione tra marketing, vendite e customer operation, sono le parole d'ordine. Anche se come avverte Gonella il vero problema risiede soprattutto nella formazione delle nuove leve di marketer. È difficile infatti coniugare competenze di tipo analitico, conoscenze di tipo informatico e la creatività e la sensibilità verso le variabili soft di conoscenza del cliente.

8. Quali sono le tecnologie collegate all'ICT che avranno un maggiore impatto in futuro?

*Gaetano Giannetto: ... CRM, sales force automation, business intelligence, elasticità a prezzi e promozioni*

*Franco Gonella: ... Due tipi di tecnologie: quelle che consentono un contatto diretto con il cliente (internet, telefonia mobile, direct marketing), e i sistemi di supporto di data minig e di database relazionali.*

*Vito Di Gioia: ... Le comunicazioni wireless in ambito office ed a supporto delle attività di vendita.*

*Rosario Grimaldi: ... Convergenza completa con IT.*

*Cannibalizzazione device (consumer pc vs mobile phone e smartphone)*

*Giovanni Dell'Orco: ... Con ogni probabilità continueranno ad essere centrali le attività legate al database management ed alle metodologie di comunicazione.*

*Pierpaolo Cardamone: ... Multimedialità con accesso wireless, cambierà moltissimo il modo di comunicare e di fare business e marketing nell'accezione anglosassone del termine.*

*Riccardo Ruffinengo: ... Soprattutto maturazione e maggiore accettazione e diffusione delle tecnologie già introdotte.*

Sembrano prevalere, tra le tecnologie citate, quelle che permettono una maggiore integrazione tra il mondo delle telecomunicazioni e quello della informatizzazione dei dati relativi ai comportamenti dei clienti e dei canali distributivi.

9. Come è cambiato il modo di fare marketing in azienda dopo l'avvento dell'ICT?

*Gaetano Giannetto: ... Maggiore flessibilità, capacità di misurazione degli investimenti, simulazione delle performance, apertura verso l'esterno: networking.*

*Franco Gonella: ... Si è spostata l'enfasi dal dato aggregato (di segmento, di canale), al dato diretto di cliente (con tutti i rischi da "paralisi da analisi" che tutto ciò comporta)*

*Vito Di Gioia: ... Possiamo dire che senza l'avvento dell'ICT il marketing non era veramente tale e cioè in grado effettivamente di capire ed interpretare le esigenze del mercato nel momento stesso in cui sorgono, anzi ancor prima.*

*Rosario Grimaldi: ... Nella "scatola" ci sono cose diverse ma le si usa sempre allo stesso scopo. La scatola cambia frequentemente! Ogni azienda deve perseguire l'obiettivo di avere sempre la scatola giusta.*

*Pierpaolo Cardamone: ... Più Time to Market, ma soprattutto aumento del livello di sperimentazione e di errori, si arriva quasi ad un marketing in cui scompare la pianificazione e si procede invece empiricamente per tentativi monitorando, ma tollerando il livello di errori.*

Flessibilità, misurazione degli investimenti, simulazione delle performance, networking, comprensione delle esigenze del mercato, time to market. Così come ben sintetizzato da Cardamone, aumenta il livello di sperimentazione e di errori, "si arriva quasi ad un marketing in cui scompare la pianificazione e si procede invece empiricamente per tentativi monitorando, ma tollerando, il livello di errori" .

# Discussione e conclusioni

## Il cambiamento indotto dall'IT nelle attività di marketing

### 1. Premessa

Nella comunità manageriale si sta affermando un pensiero forte e trasversale: che la vera moneta di scambio dell'economia nei prossimi anni sia la capacità di trattenerne e gestire le informazioni. Informazioni che diventano la base su cui si poggia la conoscenza dell'azienda rispetto alle attività core del suo business e alla sua capacità competitiva. La gestione di questi aspetti cognitivi della vita dell'impresa, nota in letteratura come knowledge management, ha investito in particolar modo le attività e il processo di marketing nelle imprese. A tal proposito vale la pena di ricordare come, soprattutto a partire dalla fine degli anni '90, molte aziende hanno cominciato a sperimentare approcci al mercato basati sulla "ritenzione" e il trattamento dei comportamenti agiti dai clienti (si veda D. Peppers et altri, Marketing One to One, Il Sole 24 Ore 1999). Questa prassi aziendale e il suo consolidarsi in "modelli" e percorsi manageriali ha dato luogo a quell'approccio strategico alle attività di marketing che va sotto il nome di marketing relazionale.

Un ruolo fondamentale nello sviluppo del marketing relazionale, e nel suo progressivo affermarsi nella comunità delle imprese, lo giocano inevitabilmente le nuove tecnologie dell'informatica e delle telecomunicazioni. Infatti, il marketing relazionale ha estremamente bisogno di poggiare i suoi assunti su informazioni che riguardino comportamenti realmente agiti dai clienti/individui, sui cosiddetti dati "transazionali", cioè su acquisti o richieste di informazioni/contatti tra clienti e azienda. È ovvio che solo laddove esista una capacità di trattenere tali informazioni in apposite strutture informatiche (data warehouse) è possibile impostare una strategia di approccio al mercato definibile come marketing relazionale. In questo senso sono sicuramente avvantaggiate le imprese di telecomunicazioni, le banche o le imprese di retail perché è sempre più diffuso l'utilizzo della telefonia mobile (e quindi delle sim card contenute nei telefoni cellulari) o di mezzi di pagamento elettronici e carte fedeltà (che permettono di immagazzinare le informazioni sulle transazioni effettuate).

Nel caso di imprese che gestiscono rapporti commerciali con mercati a volte composti da milioni di clienti/individui, come nei casi di cui sopra, il ricorso a sofisticati investimenti in tecnologia è assolutamente d'obbligo, risultando impossibile per altra via riuscire a costruire un efficace rapporto con i propri mercati di riferimento.

Ma, nel caso delle piccole e medie imprese, valgono le stesse considerazioni o non sarebbe più efficace ed efficiente per queste aziende rimanere ancorate ad un approccio più classico, basato sui cari vecchi strumenti del budget commerciale e del marketing transazionale (cioè tutto rivolto a costruire politiche di prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione finalizzate alla esclusiva vendita dei prodotti al mercato)?

Inutile dire che la risposta a questa domanda saranno via via le imprese a darsela in ragione di quanto troveranno economicamente vantaggioso spostarsi verso queste nuove modalità e soprattutto man mano che saranno capaci di governare i processi di cambiamento che ne conseguono.

## 2. I nuovi strumenti di indagine nel marketing

Quando si invita il management delle imprese a fare delle riflessioni sui principali fenomeni che influenzano la vita di impresa e, in particolar modo, sulle risorse che le imprese hanno a disposizione per migliorare la propria capacità competitiva si ottengono risposte molto interessanti. In parte esse sono figlie di situazioni congiunturali (recessione), in parte rispecchiano visioni e culture aziendali, in parte ancora riflettono visioni e convincimenti personali sul modo di fare business (questo vale soprattutto se gli interpellati sono degli imprenditori). Nei corsi di marketing che l'ISTUD rivolge al management delle imprese – e che ha visto negli ultimi due anni circa 500 tra impiegati, quadri, manager e imprenditori di aziende grandi, medie e piccole coinvolte in questo dibattito – le risposte a quale fosse la principale risorsa a disposizione di un'azienda per affermare una sua maggiore competitività rispetto alla concorrenza sono state le più svariate.

C'è chi sostiene – e si tratta della maggioranza degli interpellati – che la risorsa principale dell'azienda siano le risorse umane, o meglio i dipendenti, intesi come coloro che si fanno carico delle attività che, se portate avanti con la giusta perizia e la necessaria esperienza, rendono “grande” un'azienda.

Altri sostengono che la vera risorsa è data dal management, cioè da quella “tecnostuttura” aziendale che, gestendo direzione e governo d'impresa, ai suoi vari livelli organizzativi, è l'unica davvero in grado di fare la differenza con il resto dei concorrenti.

Una buona parte degli intervistati sostiene, invece, che la differenza la fanno la capacità dell'impresa e di chi la dirige di fare relazione e network, sia con accezione “lobbista” che con accezione competitiva (come per i cosiddetti modelli a reti di impresa, sempre più amati dalla teoria organizzativa emergente).

Una qualificata minoranza vede invece nella conoscenza e nel suo accumularsi la vera fonte di vantaggio competitivo dell'azienda, senza peraltro citare a che livello e con riferimento a quale ambito della conoscenza debba farsi risalire la fonte di tale vantaggio (se si intenda cioè un generico know-how sulla conduzione del business o invece una conoscenza dei concorrenti, della tecnologia, dei processi, della ricerca e sviluppo, ecc...).

Meno rappresentate, ma pur sempre presenti, le voci di chi invece vede nella disponibilità di risorse finanziarie la risorsa competitiva primaria; o di chi tende a dare un ruolo “originante” per le imprese di successo agli imprenditori e alle idee imprenditive che generano innovazione nel contesto competitivo (una sorta di lettura post-schumpeteriana del fare competizione in era moderna).

Insomma, pochi sono quelli che, pur appartenendo alla comunità professionale dei marketer, o ambendo di farne parte, affermano con sicurezza che la principale risorsa a disposizione di un'azienda – per affermare una sua maggiore competitività rispetto alla concorrenza – è il cliente.

La ragione di questa difficoltà di individuazione del cliente quale risorsa per l'azienda potrebbe essere ricercata in alcuni ambiti. Innanzitutto, la generale convinzione che a una domanda del genere non si possa non rispondere in chiave organizzativa e quindi automaticamente escludendo ciò che è fuori dal contesto sociale rappresentato dall'azienda e dalla sua organizzazione (e il cliente rimane fuori da questa lettura). In secondo luogo, la convinzione che il mercato più che il cliente rimane un'opportunità da sfruttare piuttosto che una risorsa da coltivare. Infine, la difficoltà di controllare e governare il cliente per la sostanziale assenza o mancanza di informazioni su di lui; fedeli alla linea che si gestisce ciò di cui si dispone e non ciò che è fuori della nostra portata cognitiva.

Questo è in gran parte il risultato della applicazione di strumenti e attività di marketing (transazionale) a strutture aziendali e sistemi di competizione che non erano in grado di governarne processi e logiche di attuazione. Nel marketing transazionale per quanto si voglia provare a raffigurare il “profilo” del cliente tipo dell’azienda questa rimane pur sempre un’ipotesi di lavoro facilmente smentita dai fatti. Non è infrequente intervistare un qualunque product manager e sentirsi dire, con riferimento al suo prodotto, che bisogna fare una profonda distinzione tra target elettivo (quello “evocato” dalla comunicazione), target obiettivo (segmento di mercato individuato secondo determinate variabili descrittive e che corrisponde al profilo) e target reale (quello che alla fine compra il prodotto).

Il punto sostanziale è che, interpretare il cliente come una risorsa dell’azienda, impone la possibilità che la visione stessa del cliente sia stata introiettata all’interno del contesto socio-organizzativo di riferimento (l’azienda) e che sia a tutti chiaro – al suo interno – che solo dalla capacità di interpretarne e prefigurarne i bisogni dipende la superiore capacità competitiva dell’impresa.

### **3. Il ruolo del cliente nel marketing relazionale**

Esiste un modo piuttosto “pragmatico” per richiamare il management, e non solo quella sua parte che si occupa di marketing, sulla centralità del cliente nei processi aziendali e sul suo ruolo di fonte primaria della competizione. Questo modo richiama una riflessione approfondita sul documento di sintesi della gestione economica dell’azienda: il conto economico. Nel conto economico, la necessità di individuare nel cliente la fonte primaria dell’attività d’azienda è esposta in tutta la sua “drammaticità”: al suo primo rigo (ricavi da vendite, fatturato) viene, infatti, immediatamente resa evidente l’importanza cruciale del cliente. Senza di esso, senza la possibilità di servire un mercato che riconosce un valore economico all’offerta dell’azienda, la stessa impresa non potrebbe esistere. In questo senso, il ricavo totale cessa di essere il semplice risultato della vendita di prodotti per un dato prezzo d’acquisto a un “indistinto” mercato. Non è più il risultato di un’equazione in cui il cliente sia indistintamente rappresentato tanto dal prezzo che dalla quantità di prodotto domandata. Un dato così “asciutto”, privo di alcun contenuto informativo, può forse andar bene per gli scopi sintetici per cui un conto economico viene redatto (assemblea dei soci, fini fiscali, ecc...), ma raramente costituisce valido supporto informativo per prendere decisioni in azienda. Molto più sensato, soprattutto quando si ragiona in fase previsionale e cioè a budget, interpretare il fatturato in termini di potenziale, quale risultato di un’espressione che non rappresenta un’equazione, bensì una funzione.

La funzione del ricavo totale (o in termini commerciali, fatturato), può esprimersi come segue:

$$RT = f(N^{\circ}Cl, TxRq, Value)$$

Dove:

RT = Ricavo Totale

N<sup>°</sup>Cl = Numero Clienti

TxRq = Tasso di Riacquisto

Value = Valore del Cliente

Il numero di clienti, a sua volta, può essere diviso tra due macro-componenti: i clienti attuali, cioè quelli che sono già serviti dall'azienda, e i clienti potenziali, cioè quelli che sono ritenuti potenzialmente interessati dall'offerta aziendale e che al contempo sono potenzialmente interessanti per l'impresa. In un'impresa che nasce tutti i clienti sono definiti potenziali, ma quello che cambia, con i sistemi di marketing relazionale, è il modo in cui un cliente viene definito potenziale per un'impresa.

Il tasso di riacquisto misura il differente livello di assiduità nell'acquisto che, durante il periodo oggetto della previsione, hanno i differenti clienti. Questa misurazione costituisce una prima "stratificazione" su cui costruire i "cluster" di clienti. Per esempio, è assai facile dimostrare che due persone che magari sono molto simili dal punto di vista anagrafico e socio-demografico abbiano livelli completamente diversi di assiduità negli acquisti presso un determinato punto vendita o per certi servizi bancari o di telecomunicazione.

Il valore del cliente misura invece la capacità reddituale, a favore dell'impresa, che proviene da ciascun cliente che componga il suo "portafoglio" o database. Questa variabile costituisce un'ulteriore stratificazione del cluster di cui abbiamo parlato prima: è vero che le due persone acquistano con ritmi completamente diversi nello stesso esercizio commerciale, però potrebbe verificarsi che il loro ammontare di spesa complessivo è analogo, così come che il tipo di acquisti fatti dai due clienti rimandi a redditività complessive, a favore dell'azienda, completamente diverse.

L'andamento di queste variabili influenza il comportamento del fatturato ma anche la grandezza reddito, misura su cui si comincia a "registrare" la capacità dell'azienda di creare o "bruciare" ricchezza. Scegliere di servire dei clienti senza ragionare sul potenziale di redditività che possono portare all'azienda vuol dire ricadere nello schema classico del marketing transazionale, tutto finalizzato all'atto di vendita piuttosto che alla relazione di valore con il cliente.

Le nuove tecnologie hanno un impatto drammatico sulla capacità dell'impresa di interpretare queste variabili e migliorare le capacità previsionali dei manager.

La sostituzione del processo classico di marketing strategico basato sulla sequenza: segmentazione, targeting, posizionamento con quella tipica del marketing relazionale, profilazione, clusterizzazione, fidelizzazione, è un vero e proprio cambiamento di paradigma di riferimento; tutto basato, per la maggior parte, sull'utilizzo delle tecnologie dell'informatica e delle comunicazioni (primi tra tutti, database, web e call center).

Nel marketing relazionale l'obiettivo delle politiche d'impresa è il mantenimento della relazione con il cliente e l'innalzamento del valore di questa relazione; mentre nel marketing transazionale l'obiettivo è quello della vendita e dello scambio di maggior valore con il mercato. È assolutamente evidente, come nel primo caso, diventi fondamentale la capacità dell'impresa di assumere informazioni su ciascun cliente che compone il mercato di riferimento. In questo senso, cambia anche il modo di misurare la performance commerciale delle aziende; a uno strumento molto ampio, quale quello della quota di mercato, si sostituisce la quota penetrata di ciascun cliente, misurata con riferimento all'offerta che l'azienda è in grado attualmente, o potenzialmente in futuro, di fornirgli. Il riferimento non è più a un mercato obiettivo potenzialmente aggredibile dall'azienda (target), ma diventano riferimento per la competizione aziendale, il valore dei cluster di clienti che compongono il portafoglio aziendale e la possibilità di innalzare il valore delle transazioni con essi attraverso politiche di cross selling (giocando con la gamma d'offerta) o di up selling

(aggiungendo valore all'offerta attraverso la vendita di servizi), puntando ad aumentare la propria *share of wallet* dei clienti. È solo attraverso l'analisi delle transazioni che il cliente ha effettuato o attraverso la ricostruzione della storia dei rapporti commerciali tra impresa e cliente, che si riesce a comprendere il valore potenziale del cliente e il suo impatto sulla performance dell'azienda. Questa attività, impone un investimento dell'impresa in un processo e a un approccio che ha alla sua base la tecnologia dell'informazione e cioè il database marketing.

Uno dei ruoli di marketing che viene maggiormente investito da questo cambiamento è l'analista di mercato. Questa figura che gioca un ruolo importante nel definire, secondo determinati parametri (variabili di segmentazione), quale sia il mercato di riferimento per l'azienda e qual è la performance che su di esso raggiunge l'impresa in assoluto (quota di mercato) e rispetto ai concorrenti (quota di mercato relativa), cambia – e di molto – attività e “strumenti di lavoro”. Dalle ricerche di mercato qualitative, quantitative, estensive o focalizzate, passa all'analisi dei dati transazionali e cerca di interpretare – attraverso il tasso di riacquisto – il livello di fidelizzazione raggiunto dai clienti, nonché di misurarne il valore, in termini di volume e redditività. Passa cioè da strumenti di misurazione del mercato “speculativi” e “ipotetici” a dati di fatto reali che comunque richiedono successivamente un'interpretazione per permettere all'azienda di sviluppare politiche commerciali adatte ai diversi cluster di clienti che così vengono a formarsi. Dall'analisi di mercato classica, il “market analyst” passa sempre più ad occuparsi di analisi del portafoglio clienti. L'information technology ha reso possibile questo passaggio altrimenti impensabile per la mole di dati e la complessità dell'indagine che deve esser fatta incrociando diverse variabili sul singolo cliente.

Anche il processo di pianificazione che consegue da questo diverso modo di impostare l'analisi del mercato di riferimento è completamente differente. La costruzione di budget e di piani cliente invece che di budget e piani prodotto rappresenta una vera e propria rivoluzione copernicana, con tutte le implicazioni di natura organizzativa e procedurale che ne conseguono. Si pensi, a solo titolo di esempio, alle necessarie modifiche da apportare alle metodologie di pianificazione e controllo aziendale e alla sempre minore adeguatezza degli elementi di riferimento della contabilità industriale quali il costo standard e l'analisi ABC dei prodotti. A queste grandezze si sostituiscono altre categorie e strumenti come l'economic value added o la balanced scorecard (vedi Kaplan et altri), molto più adatti a misurare e a prevedere le performance dell'azienda con riferimento alle attività generate sul portafoglio clienti di riferimento.

#### **4. L'impatto sui processi di marketing: la definizione dell'offerta e la soddisfazione dei clienti**

Definire l'offerta dell'azienda con riferimento al proprio portafoglio clienti significa monitorare in modo molto più stretto le preferenze che essi manifestano attraverso i loro acquisti (l'analisi dei dati transazionali). Ciò impone a coloro che presidiano le attività di marketing e, in particolare, quelle di customer service, a porre notevole attenzione alle preferenze e ai bisogni manifestati dai vari cluster di clienti che l'azienda presenta nel suo database (portafoglio). Si tratta cioè di interpretare con grande attenzione la percezione del servizio offerto al cliente in modo da com-



prendere eventuali segnali di “disaffezione” prima che questi si risolvano in un’interruzione della relazione o in una riduzione del valore del cliente.

Comprendere le attese di qualità da parte del cliente, attraverso survey (studi) condotte sulla customer base (base clienti), permette all’impresa di migliorare la progettazione del proprio servizio, facendo sì che l’erogazione dello stesso sia in linea con le attese e venga percepita dai clienti come realmente superiore a quella che, in paragone, può offrire la concorrenza.

Nel marketing relazionale, che funziona secondo la sequenza circolare: identificazione, interazione, fidelizzazione e personalizzazione, l’attività di customer survey, permette di arricchire di contenuti e di “ipotesi” il lavoro effettuato dai market analyst. In questa fase, chi si occupa di customer care è investito di un ruolo importante: quello di progettare servizi di caring della clientela che abbiano come obiettivo quello di mantenere alto il livello di riacquisto o aumentare il valore per l’azienda di ogni singolo cliente presente in database. Sotto questo punto di vista, si comprende l’attenzione con cui gli esperti di marketing guardano al diffondersi di strumenti sia di information che di communication technology quali i web site o i call center integrati con i new media (umts e televisione interattiva).

## **5. Il marketing che cambia**

È chiaro che quanto abbiamo finora affermato rappresenta un cambiamento sostanziale del marketing sia dal punto di vista del processo, e quindi delle fasi e delle attività che lo compongono, sia dal punto di vista dei ruoli e degli strumenti che vengono su di esso attivati.

Ricapitolando: il marketing si trova in un fase di transizione, in buona parte avviata e condizionata dallo sviluppo delle nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione. Questa transizione può essere sintetizzata nel passaggio dal marketing transazionale al marketing relazionale. Nel primo, l’obiettivo delle attività di marketing è quello di rendere efficace la transazione verso il mercato, mentre nel secondo l’obiettivo è il mantenimento e la “qualificazione” della relazione con il cliente.

Nel marketing transazionale il processo è di tipo lineare e sequenziale, passando attraverso le fasi dell’analisi del mercato, l’individuazione di bisogni, la segmentazione del mercato, l’individuazione del target e il posizionamento dell’offerta. Nel marketing relazionale il processo è circolare e virtuoso e le sue principali fasi sono: individuazione del cliente, inserimento nel database, “profilazione” attraverso l’analisi delle transazioni, creazione dei cluster e formazione del portafoglio clienti sulla base del loro valore per l’impresa.

Questo nuovo paradigma impone anche il cambiamento delle misurazioni di performance del processo: nel primo caso la performance del processo di marketing viene misurata attraverso tre principali indicatori e cioè il fatturato (che indica la capacità di vendita dell’azienda), la quota di mercato (che indica la capacità dell’azienda di misurare la sua efficacia commerciale con riferimento al mercato e ai concorrenti diretti, o presunti tali) e, infine, la redditività diretta di prodotto (misurata con il ROI e cioè con riferimento agli investimenti diretti sul prodotto di cui si sta misurando la capacità contributiva allo sviluppo e alla crescita aziendale). Nel secondo caso, la performance viene misurata tenendo conto di indicatori diversi, quali: il valore del cliente (con riferimento al tasso di riacquisto e al volume di spesa generabile nell’e-

servizio), la quota cliente (come capacità dell'impresa di aumentare il livello di penetrazione della propria offerta sul singolo cliente, attraverso operazioni di cross e up selling), la redditività di cliente (intesa come generazione diretta di reddito offerta dal cliente in ragione dei costi necessari ad attivarlo e gestirlo).

Infine, lo spostamento delle attività commerciali dal concetto di target di mercato a quello di cluster di clienti è un passaggio che segna una delle differenze più forti in ambito marketing e modifica di molto ruoli e strutture di questo particolare processo aziendale. Una direzione marketing che passi ad analizzare le sue performance non più avendo come riferimento i prodotti e la loro capacità contributiva a fatturati e margini, bensì i diversi clienti che compongono il suo database, ha bisogno di qualità e quantità di informazioni molto diverse. Per poter riunire in cluster di ugual valore i clienti, dal punto di vista reddituale, è fondamentale misurare grandezze e incidenza di diverse attività che sui singoli clienti si sono rese necessarie. (vedi schema che segue con riferimento al marketing one to one). In questo senso ai marketer viene richiesta una accresciuta capacità di analisi e di risposta rispetto alla routine operativa che richiede il lavorare su singoli aspetti del prodotto e del marketing mix che lo accompagna. La capacità di esprimere "value added services" da parte dell'azienda poggia sulle riflessioni fatte interpretando i clienti e interagendo con essi piuttosto che pianificando valori aggiunti di prodotto facendo ragionamenti "in remoto" rispetto al cliente. Sotto questo punto di vista, il marketing relazionale impone anche una prossimità al cliente molto più forte seppur mediata dall'investimento in tecnologia dell'informazione e della comunicazione che l'accompagna.

## Riferimenti bibliografici

- Bakos, J., 1997, "Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplace", *Management Science*, 43.
- Christensen, C.M., Overdorf, M., 2000, "Meeting the Challenge of Disruptive Change", *Harvard Business Review*, marzo-aprile.
- Cova, B., Cova, V., 2001, "Tribal Marketing. The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing", *European Journal of Marketing*, January.
- Davenport, T.H., Beck, J.C., 2001, *The Attention Economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dholakia, U., Bagozzi, R.P., 2001, "Consumer Behavior in Digital Environments", in Wind, J., Mahajan, V. (Eds), *Digital Marketing*, John Wiley & Sons, New York.
- Ellsworth, J.H., Ellsworth, M.V., 1995, *Marketing on the Internet*, John Wiley & Sons, New York.
- Fabris, G.P., 2003, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- Gad, T., 2001, *4-D Branding*, Prentice Hall-Financial Times, London.
- Hamel, G., 2002, *Leading the Revolution*, Harvard University Press, Boston.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., 1994, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hoffman, D.L., Novak, T.P., 1996, "Marketing in Hyper-media Computer- Mediated Environments: Conceptual Foundations", *Journal of Marketing*, 60.
- Hoffman, D.L., Novak, T.P., 1996a, "A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce", *The Information Society*, February.
- Hope, J., Hope, T., 1997, *Competing in the Third Wave: The Ten Key Management Issues of the Information Age*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kelly, K., 1998, *New Rules for the New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World*, Viking, New York.
- Kozinets, R.V., 1999, "E-tribes and Marketing: Virtual Communities of Consumption and Their Strategic Marketing Implications", *European Journal of Management*.
- Mandelli, A., 1999, *Internet marketing*, Egea, Milano.
- Moon, M., Millison, D., 2000, *Firebrands. Building Brand Loyalty in the Internet Age*, Osborn/McGraw Hill, Berkeley.
- Nonaka, I., Takeuchi, R., 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Normann, R., Ramirez, R., 1993, "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", *Harvard Business Review*, July-August.

- Pine II, J., 1999, *Mass Customization*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pine II, J., Gilmore, J.H., 1999, *L'economia delle esperienze*, Egea, Milano.
- Pine II, J., Peppers, D., Rogers, M., 1995, "Do You Want to Keep Your Customers Forever?", *Harvard Business Review*, March-April.
- Pini, F.M., Gonella, F., 2002, "Il ruolo della marca nell'economia digitale: verso un nuovo modello gestionale?", *Micro e Macro Marketing*, 2.
- Rifkin, J., 1999, *L'era dell'accesso*, Mondadori, Milano.
- Ruefli, T.W., Whinston, A., Wiggins, R.R., 2001, "The Digital Technological Environment", in Wind, J., Mahajan, V. (Eds), *Digital Marketing*, John Wiley & Sons, New York.
- Scott, W.G., Murtula, M., Stecco, M. (a cura di), 1999, *Il commercio elettronico. Verso nuovi rapporti tra imprese e mercati*, Isedi, Torino.
- Slywotzki, A.J., 1996, *Value Migration*, Harvard Business School Press, Boston.
- Strass, J., Frost, R., 1999, *Marketing on the Internet*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Upshaw, L., 2001, "Branding a Brand.com", *Design Management Journal*, 12/1.
- Valdani, E., Ordandini, A., Verona, G., 2002, *L'impresa e-based*, Egea, Milano.
- Williams, S., 1999, "Post-Web Retail", *The Forrester Report*, January.
- Wind, J., Mahajan, V., 2001, "The Challenge of Digital Marketing", in Wind, J., Mahajan, V. (Eds), *Digital Marketing*, John Wiley & Sons, New York.

