



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex
D.M. 270/2004*)
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Dalla multicanalità alla cross canalità

Relatore

Ch. Prof. Leonardo Buzzavo

Laureando

Michele Conti

Matricola 829092

Anno Accademico

2014 / 2015

INDICE

Introduzione	7
1. STORIA E CARATTERISTICHE DELLA RETE	9
1.1 Storia della rete	9
1.2 Principali cambiamenti apportati dalla rete	16
1.3 Le regole di funzionamento della rete	28
2. APPROCCIO DELLE IMPRESE ALLA RETE: VERSO LA MULTICANALITÀ	37
2.1 Le imprese e la rete	37
2.2 I nuovi modelli di business	44
2.3 E-commerce	50
2.3.1 La nascita dell'e-commerce	51
2.3.2 Aziende e servizi e-commerce	54
2.3.3 Lo sviluppo di un e-commerce	59
2.3.4 L'integrazione dell'e-commerce con più canali	62
2.4 I diversi modi per stabilire i prezzi online	63
3. IL CONSUMATORE TRA MOLTEPLICI CANALI	69
3.1 Il consumatore e i suoi cambiamenti nell'era della rete	69
3.1.1 Il comportamento tradizionale del consumatore	69
3.1.2 Il consumatore e la tecnologia	73
3.1.3 Le modalità e il processo d'acquisto	79
3.2 Il consumatore multicanale e cross canale	86
3.3 La centralità del consumatore	93

3.3.1 Saper offrire un buon servizio al cliente	95
3.3.2 L'importanza di avere dei clienti soddisfatti	97
4. LA MULTICANALITÀ	101
4.1 Le origini della multicanalità	101
4.2 Le caratteristiche della multicanalità	104
4.3 Aspetti critici della multicanalità	110
4.3.1 I conflitti tra canali	112
5. LA CROSS CANALITÀ	119
5.1 Dalla multicanalità alla cross canalità	119
5.2 Le caratteristiche della cross canalità	124
5.2.1 Vantaggi e svantaggi	131
5.2.2 Applicazioni di strategie cross canale	134
5.3 Le metriche	137
Considerazioni Conclusive	145
Riferimenti Bibliografici	147
Siti Consultati	149

INTRODUZIONE

Questo lavoro si propone di esaminare due fenomeni che recentemente hanno suscitato molto interesse nell'ambito del marketing. Gli argomenti in questione sono la multicanalità e la cross canalità: entrambi ancora in evoluzione, rappresentano le maggiori sfide che le imprese odierne devono affrontare per essere competitive e per rendere i consumatori soddisfatti.

Questi fenomeni, infatti, sono emersi solo negli ultimi anni, anche se la multicanalità nasce prima. La cross canalità è un'evoluzione della multicanalità avvenuta per superare le problematiche inerenti alle strategie multicanale. Comprendere le caratteristiche di questi argomenti e saperli applicare correttamente risulta vincente per le imprese. Sono certo che in futuro queste teorie verranno ulteriormente studiate e approfondite poiché nella società in cui viviamo esse sono diventate un'esigenza per le imprese e una necessità per i consumatori. L'etimologia dei termini stessi aiuta nella comprensione dell'argomento; infatti il tema di fondo della multicanalità e della cross canalità è proprio la proliferazione dei canali con i quali i clienti si interfacciano per carpire informazioni, per svago e per acquistare prodotti o servizi. La differenza sostanziale tra i due argomenti risiede nel modo in cui questi molteplici canali vengono gestiti e coordinati.

Al giorno d'oggi la maggior parte delle persone opera in maniera multicanale o cross canale spontaneamente rendendo questi argomenti molto interessanti. Essendo due teorie ancora giovani, capita spesso di trovare delle fonti in contrasto tra loro, generando confusione, poiché i due termini vengono spesso invertiti o, peggio ancora, sostituiti. Il motivo per cui questi argomenti sono molto attuali sta nel fatto che la società in cui viviamo ci ha fornito gli strumenti necessari per operare in maniera multicanale prima e cross canale poi (si pensi ad esempio ai computer, agli smartphone e ai tablet). Inoltre ha assunto un ruolo rilevante l'esperienza che i consumatori vivono durante tutte le fasi di pre-acquisto, acquisto e post-acquisto; perciò avere la possibilità di scegliere tra molteplici canali, magari utilizzandone più di uno, permette al cliente di essere più soddisfatto, di essere più fedele, di vivere un'esperienza più completa e, quindi, di confermare il suo potere che ha assunto negli ultimi anni nei confronti delle imprese. Il tema della multicanalità, in realtà, nasce già anni orsono grazie ai diversi canali, che assumevano un ruolo sostitutivo tra essi, messi a disposizione dei consumatori (ad esempio la televisione e la radio); ma di certo un ruolo importante, che ha fatto emergere la multicanalità e la cross canalità, lo ha ricoperto la rete. Per comprendere a fondo le

logiche della multicanalità e cross canalità è necessario approfondire gli argomenti e le tendenze che hanno favorito la loro nascita.

La tesi si articola in cinque capitoli sviluppati nel seguente modo:

- Capitolo 1: in questa prima parte verrà affrontato il tema della rete, dalla sua nascita, per comprenderne le caratteristiche, il funzionamento ma soprattutto i cambiamenti che essa ha portato nella società.
- Capitolo 2: in questo capitolo si passerà dai cambiamenti causati dalla rete in generale, trattati nel primo capitolo, ai cambiamenti, sia positivi che negativi, avvenuti all'interno delle imprese a causa della diffusione della rete, includendo i nuovi modelli di business che porteranno ad un primo approccio multicanale.
- Capitolo 3: il tema centrale sarà il consumatore. Anche in questo caso si analizzeranno i cambiamenti dei consumatori avvenuti grazie all'avvento della rete, analizzandone le caratteristiche classiche fino a giungere a quelle più recenti, cioè multicanale e cross canale.
- Capitolo 4: dopo i primi tre capitoli nei quali si spiegano i fattori che hanno portato alla nascita della multicanalità, si parlerà nello specifico di questo argomento. Questa teoria verrà trattata dalla nascita, tracciandone le caratteristiche, giungendo fino alle criticità che hanno spinto all'evoluzione verso la cross canalità
- Capitolo 5: verrà illustrata la cross canalità, come evoluzione naturale della multicanalità. Si vedranno quali sono le differenze che separano multicanalità da cross canalità per poi approfondire le caratteristiche di quest'ultima.

Al termine della tesi verranno proposte alcune considerazioni conclusive che riassumeranno le teorie e l'importanza che esse assumono oggi.

Alla fine di ciascun capitolo si troveranno le note, mentre la bibliografia si potrà consultare nelle ultime pagine.

Capitolo 1

STORIA E CARATTERISTICHE DELLA RETE

“In 2014, brand will have to stop thinking social media as a silos and approach it as a social business one where technologies and methodologies are deeply integrated into the core of the business.” – Charlene Li – Founder and CEO of Altimeter Group

1.1 STORIA DELLA RETE

Se l’affermazione Charlene Li fosse stata fatta venti anni fa, in pochi avrebbero creduto che potesse diventare realtà. L’applicazione e l’uso del marketing attraverso la rete è, infatti, un fenomeno molto recente che è diventato necessario. Alcuni si impegnarono molto affinché il Web, nel giro di pochi anni, potesse superare qualsiasi altro mezzo di comunicazione e di scambio di informazioni e transazioni. Fin dagli albori, la rete ha aperto la spazio ad ampi cambiamenti e rivoluzioni, sia per i mercati, sia per le imprese, sia per i consumatori. Questi soggetti si sono dovuti adattare spesso ai nuovi standard imposti dal web, pur non comprendendone sempre i vantaggi in un primo momento; ma altre volte, specialmente in tempi recenti quando il fenomeno della rete si è ampiamente diffuso, sono stati i soggetti suddetti che hanno favorito dei cambiamenti tramite l’utilizzo della rete. Sono state proprio le imprese che, comprendendo i vantaggi e le preferenze dei consumatori, hanno introdotto il concetto di multicanalità qualche anno fa. Volendo introdurre brevemente il concetto di multicanalità si può asserire che consiste nel veicolare prodotti, servizi, informazioni tramite molteplici canali che si affiancano a quelli tradizionali, pur non variandone il contenuto. Questo fenomeno, una volta assorbito dai consumatori, si è evoluto creando il concetto chiamato cross canalità.

Ma facciamo un passo indietro per vedere quali sono i principali cambiamenti avvenuti dall'avvento di Internet fino al giorno d'oggi e come, di pari passo, si sono sviluppati i primi fenomeni legati alla multicanalità.

L'idea di una rete tra computer nacque a metà del secolo scorso in ambito dell'esercito: agli Stati Uniti d'America serviva dei sistema di comunicazione di difesa che fosse più sicuro in caso di attacchi nucleari da parte dell'Unione Sovietica e per raggiungere questo obiettivo serviva un sistema robusto, ridondante. Si decise di passare da un sistema di reti centralizzato a uno decentralizzato fino a giungere all'introduzione di un sistema di reti di comunicazione distribuito, permettendo alle informazioni di partire da più fonti, invece che da poche.

Figura 1.1

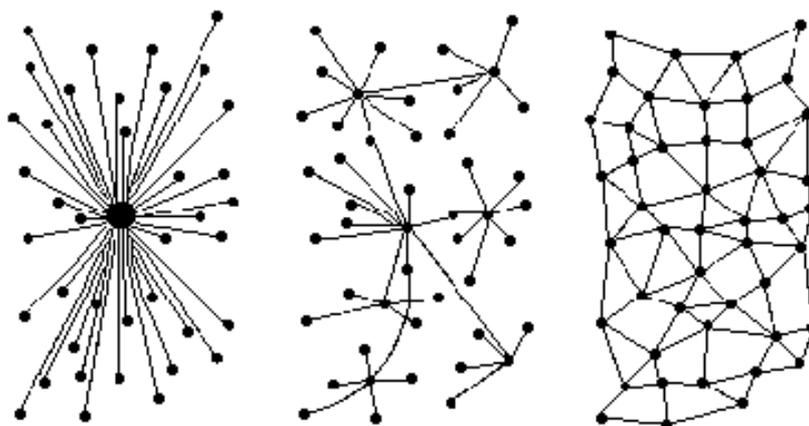


Fig.1.1 - da sinistra: sistema di reti centralizzato, decentralizzato e distribuito

I primi esperimenti furono fatti tra il 1969 e il 1971, in ambito universitario, tramite il sistema sviluppato da ARPANET⁽¹⁾. Dal 1995 al 1998 i computer in rete passarono da 50.000 a 100 milioni, indice di come il computer stava diventando già un nuovo canale per svolgere alcune operazioni.

Ma cosa è una rete di computer? Una rete di computer permette a una serie di PC di connettersi tra di loro a livello globale offrendo agli utenti la possibilità di ricercare una serie di contenuti di servizio e informativi. Esistono da sempre 3 tipi differenti di rete:

1. INTERNET: è la rete più nota e utilizzata poiché aperta. È un sistema mondiale di reti di computer ad accesso pubblico e chiunque sia in possesso dell'indirizzo IP può accedervi. Per questo motivo è definita "rete delle reti". Si tratta di un'interconnessione globale tra reti informatiche di natura ed estensione diversa, resa possibile da una serie di protocolli di rete comune chiamata "TCP/IP"⁽²⁾ che costituiscono il linguaggio comune con cui i computer connessi ad Internet (detti host) sono interconnessi e comunicano tra loro ad un livello superiore, indipendentemente dalla loro sottostante architettura hardware e software, garantendo così l'interoperabilità tra sistemi e sottoreti fisiche diverse. Dal punto di vista della multicanalità, Internet rappresenta il canale più utilizzato per eseguire una serie di operazioni. Questo canale ha riscosso tanto successo grazie alla sua raggiungibilità e facilità d'uso: quest'ultimo elemento è fondamentale affinché un nuovo strumento o canale sia apprezzato.
2. INTRANET: è una rete chiusa, non accessibile a chiunque, solitamente utilizzata all'interno di un'azienda per distribuire informazioni aziendali e risorse informatiche tra dipendenti, che diventano sia fornitori che fruitori di informazioni. In altri termini, è l'applicazione ad una rete aziendale delle stesse tecnologie che sono applicate su Internet. Per garantire una maggiore sicurezza all'azienda, l'accesso avviene tramite computer firewall⁽³⁾ server. È comunque una rete di tipo Internet, con la differenza che è riservata. In questo caso le imprese utilizzano questo tipo di rete per creare un canale aggiuntivo per i propri dipendenti e non per i clienti. Anche questo rappresenta una novità nella canalizzazione delle informazioni, rendendole più semplici e veloci da trovare, offrendo un mezzo aggiuntivo.
3. EXTRANET: è anch'essa una rete riservata, ma utilizzata per comunicazioni esterne che impiega tecnologie Internet per collegare un'azienda ai propri fornitori, clienti o altre aziende del settore. In altre parole, è una rete privata, alla quale si accede tramite Internet, che utilizza protocolli di Internet e il sistema di telecomunicazione per mettere a disposizione, in modo sicuro, informazioni e transazioni con fornitori, venditori e altri operatori commerciali. Permette l'accesso controllato solo a determinati individui, in possesso in una username e una password, i quali possono sfruttare questi canali di

comunicazioni dedicati e riservati. Grazie alla rete Extranet, le aziende sono riuscite a creare un canale privato e personale per far usufruire i propri clienti o fornitori di alcuni servizi. Spesso questo è un canale aggiuntivo nel senso che si affianca a un canale Internet già esistente che, come si è visto, è fruibile più facilmente. Oggigiorno si dà per scontato che le grandi aziende offrano il servizio di doppia canalizzazione Internet e Extranet, oltre ai canali classici, in quanto è diventato un concetto proprio dei consumatori.

Per permettere alle informazioni di viaggiare tra i computer serviva, però, un linguaggio universale; questo era un ostacolo allo sviluppo della rete. A risolvere questo problema ci pensò un fisico ricercatore del CERN⁽⁴⁾, Tim Berners-Lee che, agli inizi degli anni novanta, ideò un linguaggio che descrivesse la struttura e i contenuti delle pagine web. Berners-Lee stava lavorando a un database per gestire persone e software presenti nel medesimo luogo: durante questo lavoro egli sperimentò il primo ipertesto. L'ipertesto è un testo che può essere visualizzato su dispositivi che utilizzano collegamenti ipertestuali: Berners-Lee usava i collegamenti ipertestuali in ogni pagina del database e ogni pagina era referenziata ad altre pagine rilevanti all'interno del sistema.

Oggi i linguaggi prendono il nome di protocolli e i più famosi sono:

- HTML – HyperText Markup Language: è un linguaggio di formattazione che descrive le modalità di impaginazione o visualizzazione grafica (layout) del contenuto, testuale e non.
- HTTP – HyperText Transfer Protocol: è un protocollo che permette la trasmissione di informazioni sul web. Si basa su un meccanismo richiesta/risposta tra client e server; solitamente il client è il browser e il server è il sito web.
- URL – Uniform Resource Locator: è lo schema per l'identificazione dei contenuti e dei servizi del web; sequenza di caratteri che identifica univocamente l'indirizzo di una risorsa in Internet.

Rimaneva, però, ancora un grande problema da risolvere e cioè la facilità d'uso. Infatti per utilizzare la rete serviva una competenza molto elevata e che solo alcuni esperti del settore avevano; in questo modo non era possibile favorire la diffusione di massa. Fu ancora una volta Berners-Lee, stavolta insieme a un altro fisico del CERN di nome Robert Cailliau, a risolvere questo problema nel 1991: entrambi pensarono a come combinare la rete con l'ipertesto, dando vita alle prime pagine

web. Grazie al protocollo HTML, che come detto poco sopra descrive il contenuto e la struttura delle pagine web, si poterono creare dei link ipertestuali che si collegavano ad altre pagine, anche in remoto, distribuite su diversi server Internet. Questo sistema di pagine web collegate prese il nome di World Wide Web e fu il precursore dei navigatori di rete. Serviva solo creare un programma che facesse da interfaccia con il World Wide Web.

Si stava procedendo verso la diffusione di massa del fenomeno, però mancava ancora una cosa: la facilità di fruizione. Sarebbe stato poco utile inventare una tecnologia che fosse utilizzabile solo da parte di esperti di linguaggio informatico capaci di sfruttarne le potenzialità. Questo principio è alla base della multicanalità poiché ogni nuovo strumento o canale deve essere più semplice e veloce da raggiungere rispetto a quelli esistenti. Ritornando alla rete, tale limite fu affrontato e superato nel 1993 quando il National Center for Supercomputing Applications⁽⁵⁾, sviluppando l'idea del World Wide Web di Berners-Lee, diede vita al primo browser della storia: Mosaic.

Un browser, detto anche navigatore di rete, è un programma che permette di usufruire dei servizi di connettività: è grazie ai browser che riusciamo a visualizzare e a navigare nel World Wide Web. I browser funzionano grazie a dei protocolli di rete, forniti dal sistema operativo, che tramite delle interfacce di programmazione di applicazioni (Application Programming Interface – API) permettono, specificandone l'URL, appunto la visualizzazione e interazione tra pagine dei siti web. Il browser si inserisce nell'architettura della rete server-client come client, in quanto richiede risorse e informazioni ai vari server. Il browser può essere visto, quindi, come software di interfaccia tra l'utente e la rete. Le caratteristiche principali che hanno permesso la rapida diffusione dei browser, e quindi dell'utilizzo della rete, sono state 2: la gratuità del software e la relativa facilità d'uso (che è andata via via migliorandosi negli anni). Oggigiorno i browser sono consultabili dai personal computer, ma anche da altri dispositivi mobili quali smartphone, tablet e palmari.

Come detto poco sopra, il primo browser destinato alla diffusione di massa fu Mosaic: software non commerciale e totalmente disponibile, grazie ad esso non solo si permise l'utilizzo della rete in vari ambiti (non solo accademici e militari) ma vennero introdotti contenuti multimediali. La prima versione venne presentata il 22 Aprile 1993, seguita poi da altre contenenti aggiornamenti e disponibili per diversi sistemi operativi. Il software venne sviluppato fino al 1997, anno in cui la Microsoft acquistò la tecnologia dalla Spyglass Inc. (precedentemente la Spyglass la acquistò dalla NCSA – creatrice di Mosaic) per poi modificarla e rinominarla Internet Explorer.

Dopo Mosaic vennero creati una serie di browser, alcuni presenti ancora oggi, che diedero vita alla così detta guerra dei browser; questa competizione, volta ad aggiudicarsi il primato tra gli

utenti, fu sia commerciale che di immagine. Nella storia si registrano 2 guerre dei browser: la prima fu negli anni 90 e coinvolse Netscape e Internet Explorer, la seconda, iniziata nel 2004, ha invece come protagonisti Mozilla Firefox, Safari, Opera, Google Chrome e Internet Explorer.

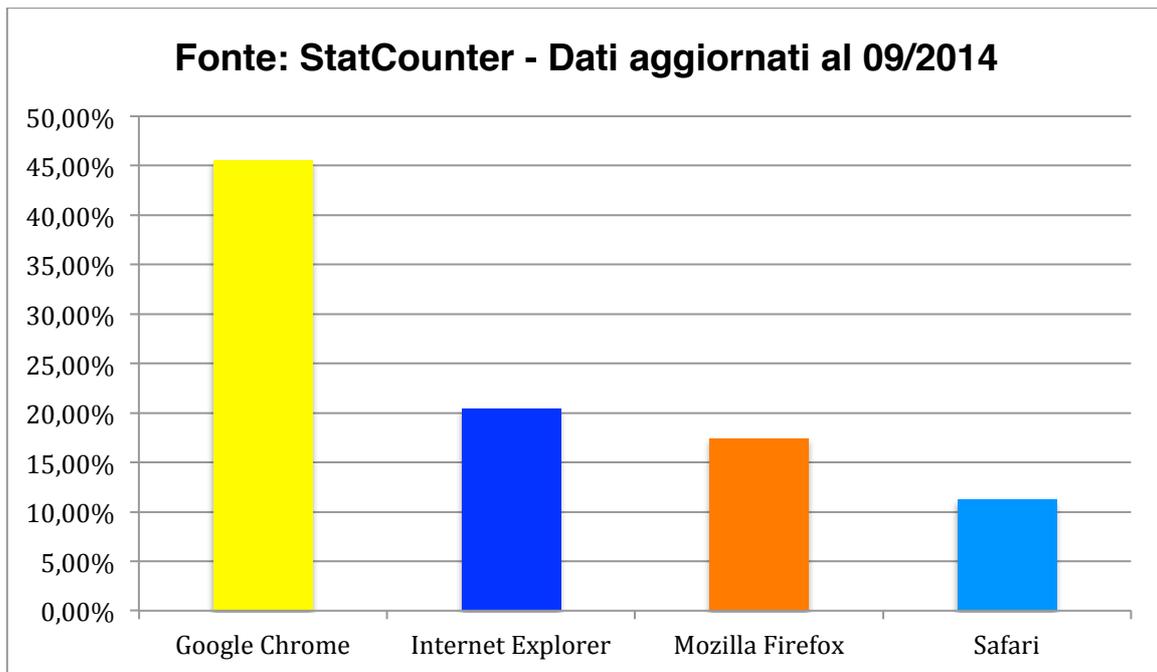
Per molti anni il browser più diffuso al mondo è stato Internet Explorer: per togliere il primato al concorrente Netscape, tecnologicamente superiore, Microsoft distribuì, a partire dal 1995, il proprio browser includendolo nel loro sistema operativo. In questo modo gli utenti si ritrovavano già un browser all'interno del proprio personal computer e difficilmente provvedevano a cambiarlo. Questo permise a Microsoft di ottenere, nel giro di poco tempo, il primato di Internet Explorer. Questa faccenda non piacque a quelli di Netscape, i quali si rivolsero al Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti d'America. Secondo l'accusa, Microsoft aveva intrapreso una mossa illegale e anticoncorrenziale. In effetti i giudici diedero ragione a Netscape condannando, nel 1997, Microsoft per posizione dominante; una sentenza che, però, arrivò un po' tardi per Netscape in quanto la diffusione e il potere di Internet Explorer erano troppo grandi. Questo portò Netscape a un drastico calo fino a giungere alla chiusura del progetto, il 28 Dicembre del 2007.

La seconda guerra dei browser fu combattuta più "sul campo" che in tribunale. Infatti, nel corso degli anni cominciarono ad emergere nuovi browser migliori di Internet Explorer, innovativi e più rispettosi degli standard; inoltre questi nuovi browser erano spesso gratuiti e open source⁽⁶⁾. Tutte queste caratteristiche, unite a continui aggiornamenti per migliorare i software, hanno permesso la rapida diffusione di questi browser contrastando il monopolio costruito (illegalmente) da Microsoft, la quale continuava a distribuire, nonostante la sentenza, il proprio browser insieme ai suoi sistemi operativi. Fu un'indagine condotta dall'Antitrust europea a obbligare Microsoft, nel 2010, a introdurre uno strumento, chiamato ballot screen, che permettesse all'utente di scegliere quale tra i browser più diffusi utilizzare sul proprio personal computer. La seconda guerra dei browser stavolta non giovò a Microsoft, poiché la diffusione di Internet Explorer è andata diminuendo nel tempo. Nel Gennaio del 2015, l'azienda ha dichiarato di essere intenzionata ad abbandonare il progetto Internet Explorer per dedicarsi allo sviluppo di un nuovo browser (nome in codice del progetto: Spartan).

I principali browser (se ne annoverano circa 60 in totale) che hanno segnato la storia sono stati: Netscape Navigator, Galeon, Internet Explorer, Mozilla Firefox, Safari, Google Chrome, Opera e Amaya. Attualmente il browser più diffuso e utilizzato al mondo è Google Chrome, nato nel 2008. Lo seguono rispettivamente Internet Explorer, Mozilla Firefox e Safari. Non esiste un unico metodo per verificare l'uso di un determinato tipo di browser rispetto agli altri, per questo esistono risultati

diversi che possono differire anche di diversi punti percentuali, ma la maggior parte di essi rispetta l'ordine indicato.

Grafico 1.1



Graf. 1.1: Porzioni di mercato dei principali browser nel mondo secondo StatCounter

Con la diffusione dei browser e dei linguaggi universali che permettono di essere compresi e utilizzati da vari sistemi operativi, l'utilizzo della rete è andato via via espandendosi diventando un fenomeno di rilevanza. Ovviamente la rete non ha portato solo vantaggi, ma alla fine i benefici stessi hanno prevalso sugli svantaggi essendo la rete utilizzata sempre da più consumatori e da più imprese: nel 2014 gli utenti di Internet in tutto il mondo erano circa 5 miliardi.

Se si analizza la situazione finora descritta, possiamo notare un crescente interesse e sviluppo della rete, finalizzato alla diffusione di massa. Si può già intuire come l'introduzione di Internet rappresenti una rivoluzione socio-economica sconvolgente nella storia umana, in quanto ha cambiato radicalmente il comportamento e l'approccio di individui e imprese. E tutt'oggi Internet è un fenomeno in continua evoluzione.

1.2 PRINCIPALI CAMBIAMENTI APPORTATI DALLA RETE

Si vedrà ora quali sono stati i principali cambiamenti causati dall'introduzione della rete e della tecnologia. È giusto premettere, però, che non sempre si assiste a una sostituzione delle condizioni preesistenti, quindi a cambiamenti radicali, ma le innovazioni tecnologiche spesso portano a un allargamento delle possibilità di scelta, a un aumento delle alternative a disposizione e a soluzioni che permettano risposte e utilizzi sempre più personalizzati. Questi cambiamenti si sono tramutati in abitudini quotidiane per quanto riguarda le relazioni, le comunicazioni e le transazioni.

Innanzitutto la caratteristica fondamentale di Internet, e una delle più importanti, è la sua spazialità: con la rete vi è un annullamento delle distanze nella comunicazione e trasmissione di informazioni; si può parlare quindi di annullamento della distanza virtuale. Grazie alla rete è possibile mettersi in contatto simultaneamente con diverse persone sparse in tutto il mondo; Internet funge, così, da piazza mondiale dove è possibile contattare chiunque utilizzi la rete. Nonostante ciò, la distanza fisica resta ancora un problema reale da affrontare: se da un lato è vero che le comunicazioni sono diventate molto più rapide e senza problemi di distanza, dall'altro gli spostamenti fisici che i consumatori compiono sono rimasti tali. È anche grazie a questo che si è sviluppato il fenomeno della multicanalità, in quanto i consumatori, ad esempio nel processo di acquisto di un capo d'abbigliamento, non si vogliono limitare alla sola visione in rete, ma desiderano provarlo in uno store fisico. Un altro esempio può essere quello dei meeting aziendali: è vero che grazie alla rete sono sempre più frequenti le video conference, ma questo è solo un canale aggiuntivo. Certe operazioni e servizi necessitano comunque di uno spostamento fisico delle persone. Si è registrato (nota con fonte), infatti, che con l'avvento di Internet i viaggi sono aumentati poiché le persone sono invogliate a consolidare i loro rapporti esistenti in rete. Grazie al canale del web ovunque ci si trovi nel mondo, ci si sentirà sempre vicino a casa. Questo fenomeno, nel complesso, deve essere visto come un servizio aggiuntivo, facilitatore di molte attività: da quelle lavorative, a quelle di svago.

L'abbattimento delle distanze nella comunicazione ha avuto quindi dei riscontri positivi poiché chi prima incontrava delle difficoltà nel raccogliere informazioni o per mettersi in contatto con qualcuno, adesso può farlo comodamente da casa. Nel mondo del business questo effetto ha rivoluzionato il modus operandi poiché permette di essere coordinati con tutto il mondo e di risparmiare un sacco di tempo che viene impiegato in altro modo. Si possono creare così delle

nuove opportunità di collaborazioni internazionali a basso costo, ma si possono incrementare anche i servizi offerti creando un vantaggio anche per i consumatori. Ad esempio si pensi a un servizio di assistenza in rete: organizzandosi in turni a seconda dell'area geografica si può garantire un servizio 24 ore su 24 e 7 giorni su 7 senza far fare straordinari ai propri dipendenti. Tali caratteristiche hanno permesso a molte imprese di espandersi senza modificare la loro dimensione fisica. Grazie alla rete e all'abbattimento delle barriere comunicative si è favorita la nascita delle reti di imprese: queste reti permettono alla singola azienda di focalizzarsi sulla propria attività core ma traendo i vantaggi di una grande impresa integrata verticalmente: un'impresa dislocata e diffusa sul territorio, convenienza di costo, di competenze e di mercato. Altro punto a favore di questa caratteristica sono i costi: comunicare con l'ufficio accanto al proprio ha lo stesso costo di una comunicazione intercontinentale. La facilità di comunicazione, priva di barriere spaziali, ha comportato un aumento della durata e della frequenza delle comunicazioni stesse.

Tale caratteristica ha comportato una perdita di potere e di influenza da parte dei singoli stati nei confronti delle imprese e organizzazioni in quanto risulta difficile stabilire quale legislazione vada applicata verso chi ha più sedi in più stati del mondo. Questa ambiguità non risulta vantaggiosa per chi subisce un torto o per i regimi fiscali; si è tentato più volte di creare una legislazione internazionale comune, ma non ha mai avuto seguito.

Altri studi compiuti in merito (Università di Bologna, 2005) ai cambiamenti portati dal web hanno dimostrato che ci sono state delle variazioni nell'economia mondiale. Innanzitutto l'espansione della rete ha favorito la globalizzazione⁽⁷⁾ che, si sa, porta con se determinate conseguenze sia positive che negative. In particolare la globalizzazione economica riguarda la convergenza di metodi e schemi di produzione e di consumo con la conseguente omogeneizzazione di stili di vita e culture. Si registra anche un avvicinamento dei prezzi, dei salari, dei tassi di interesse, ma anche di standard, norme e tipologie di prodotti. La globalizzazione economica dipende anche dalle migrazioni, dal commercio internazionale, dai movimenti di capitale e dalla integrazione dei mercati finanziari. Il Fondo Monetario Internazionale⁽⁸⁾ ha registrato la crescente interdipendenza dei vari paesi a livello mondiale attraverso il crescente volume e varietà di transazioni tra paesi, i flussi internazionali di capitali e la più rapida ed estesa diffusione della tecnologia. La velocità e facilità di comunicazione, nonché la creazione di un mondo virtuale parallelo, hanno permesso l'unificazione dei mercati globali permettendo loro di interagire e di allinearsi reciprocamente. Non ci si stupisce più, al giorno d'oggi, se un brand è noto anche nel più remoto paese del mondo,

poiché le imprese moderne ragionano sempre in un'ottica mondiale. Perseguire una strategia globale permette di trovare spesso delle sinergie tra diversi paesi che aiutano la crescita del brand: in questa situazione il marchio stesso è divenuto un canale comunicativo fondamentale che permette alle imprese di essere riconosciute subito. Grazie alla tecnologia, i mercati sono diventati più trasparenti il che non è un vantaggio per tutti: a giovarne particolarmente sono i consumatori, e quindi spesso gli investitori, poiché hanno più controllo, più informazioni (riduzione asimmetrie informative) e quindi più potere.

Chi ha tratto vantaggio da questa economia globale sono state le imprese visto che hanno avuto la possibilità di produrre e vendere beni e servizi in tutto il mondo, di sviluppare alleanze e partnership, di delocalizzare le fasi della produzione in paesi diversi e di diversificare la propria presenza tra paesi nei quali spesso si è presente con marchi diversi. Un altro vantaggio a favore delle imprese riguarda le economie di approvvigionamento perché il venir meno delle barriere globali permette alle imprese di utilizzare lavoro, materie prime e tecnologie, laddove queste sono più abbondanti ed economiche. Inoltre le piccole imprese possono trarre ulteriore vantaggio dalla globalizzazione tecnologica poiché così riescono a raggiungere una domanda e un'offerta più ampia e quindi ad espandersi. È stato già visto come le reti di imprese possono far aumentare le dimensioni delle piccole aziende, ma non è stato detto nulla riguardo ai mercati di riferimento. Nel periodo precedente alla diffusione del web, le piccole e medie imprese hanno sempre prediletto delle strategie di nicchia rivolte a piccoli mercati; questo perché avevano una capacità organizzativa ed economica ridotta per espandersi in mercati grandi e lontani. Al contrario, le grandi imprese non trovavano conveniente essere presenti in mercati piccoli sia perché già saturi di piccole imprese, sia perché era difficile raggiungere i risultati economici minimi per la loro sopravvivenza. La rete, grazie alla riduzione dei costi, ha permesso alle piccole e alle grandi imprese di essere presenti nei reciproci mercati di pertinenza tradizionale. Adesso risulta sostenibile e conveniente per entrambi operare sia in mercati grandi che in nicchie di mercato. Inoltre i bassi costi di personalizzazione e di comunicazione permettono alle imprese di offrire beni e servizi a costi accettabili con dei margini sufficienti. Oltre alle imprese, si sono registrati dei miglioramenti anche in campo finanziario, grazie all'emergere di mercati finanziari su scala mondiale e a un miglior accesso ai finanziamenti esterni per sottoscrittori nazionali, individuali o in impresa. Anche in ambito politico, sociale e informativo ci sono stati dei benefici. In conclusione, questa globalizzazione avvenuta grazie all'espansione della tecnologia ha portato ad una maggiore prosperità economica e ha creato molte possibilità.

Come in qualsiasi questione, anche qui ci sono dei lati negativi. Spesso le grandi imprese (multinazionali) riescono ad avere un potere e un'influenza tali, che utilizzando manodopera a bassissimo costo ai limiti dello sfruttamento e della soggiogazione schiavistica, riescono ad influenzare governi e politiche a loro vantaggio. Un altro aspetto sfavorevole registrato riguarda la crescente concorrenza e la difficoltà nel mantenere un vantaggio competitivo, in quanto sono richiesti ingenti investimenti per aggiornarsi. Inoltre le imprese che non hanno ben visto il fenomeno della rete sono state tagliate fuori dal mercato e si sono dovute adattare in seguito faticando a mettersi al passo con la concorrenza.

La globalizzazione stessa ha spinto le imprese a orientarsi verso un approccio multicanale: in uno scenario in cui vi è un eccesso strutturale di offerta e nel quale bisogna operare e competere a livello globale, le imprese hanno cercato nuovi strumenti, più sofisticati e diversificati, per raggiungere i relativi mercati (ad esempio la tecnologia digitale).

Una conseguenza diretta, relativa ai cambiamenti dell'economia mondiale, riguarda il mondo del lavoro. La maggior parte dei lavori esistenti hanno subito una crescente smaterializzazione e digitalizzazione: questo ha permesso un continuo scambio di informazioni in tempo reale modificando e ottimizzando la qualità del lavoro e le tempistiche. Si pensi, ad esempio, all'ambiente universitario: grazie a Internet i professori e gli alunni riescono ad avere un contatto continuativo senza bisogno di spostamenti e facilitando molto le prassi burocratiche e le comunicazioni. Non è da sottovalutare tutta l'attività lavorativa che la rete ha creato, sia per la sua creazione ma anche per la sua manutenzione, in quanto le tecnologie hanno costante bisogno di aggiornamenti e azioni di mantenimento. Internet, però, non ha solamente rivoluzionato i metodi di vecchi lavori ma ha anche creato l'opportunità per la nascita di nuovi lavori: si pensi ad esempio alla nascita dei distributori e-commerce o ai webmasters. La tecnologia ha favorito l'eliminazione della contiguità e sincronicità lavorativa, sia per le imprese che per i singoli lavoratori, invertendo i concetti di casa e ufficio. La rete ha, dunque, dato la possibilità di poter lavorare da casa rendendo le persone più indipendenti; la vita e gli impegni privati dei lavoratori diventano così più gestibili. Lavorando da casa si riducono anche dei costi (sociali, di sincronicità, mantenimento, ecc.) e si possono trarre dei benefici sociali (meno ingorghi stradali, tempi e costi di trasporto, assenza di orari fissi, inquinamento, ecc.). C'è, però, un elemento da prendere in considerazione che ha rallentato l'espansione di questo fenomeno, ovvero il disagio dell'isolamento. La maggior parte delle persone, pur traendo dei vantaggi lavorando da casa, ha bisogno di contatto con altre persone,

di muoversi al di fuori di casa, di confronto, di stimoli esterni. Tutti questi elementi non si conciliano bene con il lavoro da casa e fanno emergere come il posto di lavoro non rappresenti un luogo di stress e disagio, anzi risulta un luogo sociale di grande importanza per la persona. Si nota quindi che in questo caso le innovazioni tecnologiche non hanno portato a un cambiamento radicale, ma hanno semplicemente creato un'opportunità di scelta in più, ampliando strumenti e soluzioni.

Un altro aspetto che merita di essere affrontato è quello relativo alla sicurezza, argomento sempre più sotto i riflettori. Con l'avvento di Internet la percezione di sicurezza in termini di privacy e affidabilità sono stati molto rilevanti, essendo un canale nuovo. Alcuni timori nascono sempre insieme all'introduzione di una nuova tecnologia; questo perché la maggior parte degli individui teme i cambiamenti, li vede come una minaccia temendo di non abituarsi o di non essere in grado di utilizzarli al meglio, non conoscendone a fondo la natura. Un'altra preoccupazione che può emergere è quella legata alla possibilità che una nuova tecnologia possa provocare dei nuovi problemi, inesistenti fino ad allora e l'insicurezza legata all'immaterialità, cioè l'impossibilità di poter toccare con mano i prodotti di cui si tratta (fatta eccezione per i software e alcuni servizi). In genere questi timori vengono, in parte o del tutto, superati col tempo grazie a dei meccanismi di consolidamento che verranno analizzati più avanti. Questa consuetudine pare, però, non essere così efficace con il web: se da un lato è vero che col tempo le tecnologie vengono assimilate da più persone che acquisiscono familiarità e fiducia in esse, dall'altro avviene un'evoluzione dei timori in linea con la crescita del fenomeno e dei continui aggiornamenti che devono essere eseguiti. A tal proposito, un recente studio (We Are Social, 2014) ha dimostrato che in Gran Bretagna la percentuale degli utilizzatori del web coscienti e timorosi dei rischi è aumentata nel giro di pochi anni dal 70% al 94%. Più aumenta la conoscenza di uno strumento e più sono i rischi identificati, poiché la conoscenza è nel bene e nel male. Nello specifico, le principali paure relative alla rete sono riconducibili al rischio di ricezione di virus informatici, alla perdita della propria intimità e alla sicurezza dei pagamenti. Questo ultimo fenomeno è nato di pari passo alla nascita dei primi siti e-commerce e alle prime forme di commercio elettronico, dove il rischio di truffa è elevato. In Italia l'82,4% della popolazione crede che il rischio truffa sia molto elevato. Le paure riguardanti la privacy dei dati si sono accentuate con la nascita di nuovi servizi disponibili in rete che trattano dati sensibili: l'esempio più importante è quello della nascita dei servizi home banking. In Italia il 22,5% del popolo online utilizza come mezzo di autotutela la rinuncia al servizio stesso, mentre il

40% dichiara di sentirsi tutelato e di lasciare i propri dati solo in alcuni siti ben referenziati. Ci sono alcuni (32% della popolazione in Italia) che individuano come fattore di rischio anche la pubblicità online, mentre altri hanno paura di essere tracciati costantemente temendo che i propri comportamenti siano resi noti. In generale, il 93% degli utenti Italiani teme che i propri dati online possano essere messi a rischio, mentre l'83,6% della popolazione è convinto che sia meglio non lasciare i propri dati nella rete. Questi timori non sono, però, senza alcun fondamento, anzi. Uno degli scopi principali della multicanalizzazione è quello di tracciare un profilo comportamentale dei consumatori, seguendoli dalla loro prima interazione con il prodotto o azienda fino alla cosiddetta conversione⁽⁹⁾. Tuttavia ormai la tracciabilità del navigatore avviene a prescindere dal rilasciare i propri dati, basta entrare in rete ed eseguire delle semplicissime operazioni per essere tracciati. Tutte queste insicurezze causano un rallentamento nell'adozione di una nuova tecnologia e, nel nostro caso, hanno rallentato la diffusione di massa di Internet. Una serie di azioni preventive, però, possono essere intraprese per cercare di frenare queste preoccupazioni. È comunque vero che esiste una criminalità cibernetica e come tale è sempre pronta a danneggiare il prossimo. Non sarebbe corretto negare che, come nella vita reale, anche la vita elettronica ha il suo lato oscuro. È accaduto più di una volta che alcuni attacchi elettronici abbiano bloccato e messo in difficoltà grandi organizzazioni e addirittura degli stati; inoltre la diffusione della rete ha fornito alle organizzazioni criminali uno strumento in più. Come accade nella realtà tra pubblica sicurezza e delinquenza, anche per la rete sono stati creati alcuni organi volti a garantire la sicurezza di chi si interfaccia con la rete. Da non trascurare nemmeno i timori che i genitori hanno nei confronti dei propri figli che utilizzano il web. In questo caso la paura maggiore è quella della pedofilia, seguita da preoccupazioni legate a cattivi contenuti a cui possono accedere i bambini tramite il web.

Non ci sono stati solo dei timori relativi alla sicurezza da parte dei consumatori, ma anche da parte delle imprese. L'insicurezza più grande trasmessa dalla rete riguarda la disintermediazione: i distributori hanno da sempre temuto che con l'avvento di Internet il loro ruolo sarebbe venuto meno. In realtà così non è stato, più che una sostituzione di canale è avvenuto un cambiamento dei ruoli, facendo perdere potere al distributore a favore del consumatore. A questo timore si unisce l'insicurezza legata a una possibile cannibalizzazione tra canali; non è un caso che i diversi canali possano andare in conflitto per diversi motivi, dai prezzi, alla comodità, alla varietà, ecc. .

Un'altra trasformazione avvenuta grazie al web riguarda la facilità di fruizione la quale permette di gestire e accumulare una grande mole di informazioni. Si è assistito infatti ad un aumento di

conoscenza da parte dei consumatori, o più in generale degli utilizzatori; si presuppone infatti che Internet non venga utilizzato unicamente per scopi commerciali, ma anche per ricevere informazioni su politica, passioni, sport, svago, ecc. . La facilità di fruizione è un elemento cardine della multicanalità: Internet ha reso sempre più facile trovare determinate informazioni, spesso tenute all'oscuro di molti in passato. Ma non basta solamente mettere a disposizione i dati, ma bisogna renderli accessibili, facilmente fruibili grazie a strumenti di supporto, come ad esempio link, plug in o motori di ricerca. La facilità di fruizione delle informazioni su un sito è un elemento importantissimo che crea valore all'azienda e, in alcuni casi, costituisce un vantaggio competitivo. La nascita di nuovi canali è stata spesso accompagnata da una maggiore facilità d'uso e accessibilità delle informazioni, in quanto i consumatori sono sempre più abituati a trovare esattamente quello che cercano in maniera veloce e tramite diversi canali: oggi giorno la maggioranza di noi è un consumatore multicanale, ma non ce ne rendiamo conto perché lo diamo per scontato, per qualcosa di normale. Nel 2012 già il 50% della popolazione Italiana era multicanale (Boaretto A., 2012). In verità se riusciamo a pensare a un mondo multicanale come a qualcosa di normale è proprio grazie alla facilità di fruizione che ci fa saltare da un canale all'altro in maniera naturale senza particolari ostacoli. Tuttavia questo fenomeno ha, nel tempo, assunto dimensioni sempre maggiori finendo per non essere più facilmente controllabile. Si parla infatti di diluvio informativo che non sempre porta vantaggi: le troppe informazioni, a volte discordanti, tendono a confondere l'utilizzatore che si ritrova quindi a non avere più molta fiducia nel mezzo. È sempre più difficile per l'utilizzatore captare l'informazione corretta, leggere il mercato e le alternative proposte. Il rischio è quello della perdita di fiducia nei confronti del web o delle informazioni, di qualsiasi tipo, che vengano fornite tramite la rete, incluse quelle affidabili. È grazie a questo eccesso di informazioni che sono nati alcuni servizi, soprattutto i motori di ricerca, che aiutano nella ricerca di informazioni utili e soprattutto attendibili e che per questo hanno riscosso molto successo. Un altro fattore che sta assumendo valore in questo scenario è la notorietà e l'immagine del marchio poiché se una marca o organizzazione è riconoscibile e ha già dato in passato una buona immagine di se, è più facile che diventi un filtro, garante delle informazioni.

Se ci si sofferma sul ruolo che questa caratteristica ha avuto nei confronti delle imprese si può capire subito come queste molteplici informazioni abbiano portato a una diminuzione delle asimmetrie informative che le aziende sfruttavano in loro favore e a una conseguente crisi dei ruoli di potere in azienda basati sul possesso e la gestione riservata delle informazioni.

Altri cambiamenti dovuti all'espansione della rete sono avvenuti nei comportamenti quotidiani e continuano ad esserci costantemente. Innanzitutto da quando Internet ha iniziato la propria espansione ha fatto cambiare le abitudini nei confronti dei media. Si è assistito infatti a una migrazione dell'audience proprio verso il web, facendo diminuire il tempo speso davanti alla televisione, che è stato il mezzo che ha dominato nell'ultimo quarantennio, e all'ascolto della radio. Si è osservato anche un calo nella lettura dei quotidiani, non per mancanza di interesse, ma dovuto ad un aumento dei siti di notizie i quali risultano più comodi, più veloci nell'aggiornamento, senza barriere di distanza e più economici. Ovviamente gli strumenti nominati poco sopra non sono stati né abbandonati, né sostituiti, ma semplicemente sono stati affiancati da nuovi canali che sono andati via via incrementandosi grazie all'arricchimento dei contenuti e delle modalità di fruizione, come ad esempio film, musica, smartphone, chat, ecc. . Tale fenomeno ha avuto, però, delle ripercussioni non indifferenti sul sistema sociale ed economico, in quanto sono cambiate le abitudini dei consumatori, si è spostata la spesa pubblicitaria e sono cambiati i metodi decisionali economici e delle imprese.

Nonostante il maggior tempo trascorso di fronte al computer, negli ultimi anni si sta assistendo a un calo della credibilità dei contenuti del web, anche se rimane ancora il mezzo più utilizzato. Questo fatto è causato dalla facilità di accesso alla rete che permette a molti di inserire le proprie considerazioni nella rete. Così avviene una scrematura tra siti attendibili e siti non attendibili; i primi sono in genere quelli dotati di una storia e di una reputazione offline oltre che online e quelli che hanno un marchio riconoscibile poiché costruire questi due aspetti non è semplice come può essere creare un proprio sito o blog. I secondi sono invece solitamente i siti creati da singoli individui o da organizzazioni poco note. Sia chiaro fin da ora che non sempre la multicanalità può essere recepita in maniera positiva dai consumatori, come non sempre può portare dei vantaggi alle imprese.

È finita l'epoca in cui chi usava Internet era considerato un fanatico della tecnologia, anzi oggi avviene il contrario, cioè che chi si rifiuta di utilizzare la rete viene visto come una persona anomala. In aggiunta si può asserire che addirittura chi non è multicanale può essere visto come un individuo strano: ormai siamo abituati a vedere le persone passare costantemente da un computer a un tablet, da un e-commerce a un negozio, da un sito a una applicazione, ecc. ; questi comportamenti non erano nemmeno pensabili un tempo, ma oggi grazie al cambiamento portato dalla rete e dalle strategie multicanale lo si dà per scontato. Inoltre la possibilità di essere sempre più collegati alla rete, ha portato a un altro cambiamento riguardante la ricerca di informazioni. Col

tempo, Internet è diventato la principale fonte di informazioni, dagli hobby alle notizie alla finanza ai viaggi, ecc... . Gli strumenti più usati sono i motori di ricerca, seguiti dai siti web specializzati, mentre i mezzi tradizionali subiscono un calo di attenzione con conseguente disinvestimento economico su quest'ultimi a fronte di un maggiore investimento sulla rete.

Un'altra abitudine che è cambiata nel tempo è quella della corrispondenza che da fisica è diventata elettronica: lo scopo è rimasto lo stesso, ma la canalizzazione è cambiata. Fin dagli albori la rete ha offerto il servizio di posta elettronica che è diventato il fattore di maggior influenza sociale dato che consente comunicazioni personali. Il successo che ha riscosso questo strumento è dovuto a una serie di vantaggi:

- Facilità e comodità di risposta. Grazie alla posta elettronica un individuo può leggere e rileggere con calma il contenuto e può rispondere come meglio crede, correggendosi, se necessario, prima dell'invio; oppure può rimandare il tutto a un secondo momento se è troppo impegnato.
- La mail permette di avere un colloquio diretto tra le parti.
- La posta elettronica può essere personalizzata e spedita direttamente al destinatario o a una fascia target di destinatari senza intermediari.
- Questo strumento è facile da usare e veloce; appena la mail viene inviata può essere subito letta dal destinatario. In generale i tempi di invio si abbassano di una classe rispetto alla posta, quindi ad esempio se l'invio della posta fisica si calcola in giorni, l'invio della posta elettronica si calcola in ore.
- Gode di un buon tasso di risposta, superiore a quello di altri mezzi.
- Il costo di una mail è bassissimo, in quanto si deve sostenere solo il costo di connessione. Rispetto alla posta cartacea è stato stimato un costo inferiore di almeno venti volte.
- La posta elettronica è interattiva, grazie ai contenuti che possono essere linkabili, cioè direttamente collegati a un sito Internet, a un file o a un programma.
- Se per determinati motivi, si devono mandare numerose email, queste possono essere generate in maniera semiautomatica facendo risparmiare un sacco di tempo al mittente.

Tutti questi elementi dimostrano i vantaggi apportati da un nuovo canale, facendone apprezzare le molteplici opzioni aggiuntive rispetto al canale classico.

Si capisce quindi come la posta elettronica abbia sostituito la maggior parte delle comunicazioni postali, soprattutto quelle destinate al direct response, tuttavia le email hanno sostituito anche una parte delle comunicazioni telefoniche. Si ricorda che la velocità è un elemento chiave della

multicanalità, unito alla possibilità di scelta delle tempistiche di risposta. Oggigiorno avere almeno un indirizzo di posta elettronica è diventato necessario, vista l'utilità e la frequenza d'uso di questo strumento: si pensi che nel 2012 le mail inviate al giorno hanno raggiunto quota 144 miliardi (Pingdom, 2013). Nonostante ciò ci sono anche degli aspetti negativi legati alle email. Vista la crescita del fenomeno, si è assistito, e si assiste, a un'invasione crescente di email che cominciano a stancare gli utenti. Questo capita soprattutto perché sono sempre più le mail di spam (nel 2010 erano l'89,1%), le newsletter, le pubblicità che irritano il destinatario che le percepisce come intrusive e alle quali non presta più attenzione. Per questo motivo sono stati inseriti nel tempo delle opzioni di opt-in e opt-out, azioni note come permission marketing, che permettono al ricevente di cancellarsi dalla lista dei destinatari quando vuole.

Un'altra rivoluzione legata al mondo digitale è stata quella dell'e-commerce, facendo cambiare le abitudini di acquisto di determinati beni. Anche questa nuova forma di commercio ha avuto una serie di rallentamenti, legati soprattutto al timore di disintermediazione⁽¹⁰⁾ dei distributori, ma col tempo si sta affermando sempre di più come una forma alternativa di acquisto e non, come si temeva, sostitutiva. Sono sempre di più le aziende che aprono uno store online permettendo ai propri clienti di compiere esperienze multicanale e talvolta anche cross canali.

Con la crescita globale di Internet si è affermata anche la lingua Inglese come lingua franca del mondo digitale. Già utilizzata nel mondo degli affari, l'International English, che si differenzia dall'Inglese puro per lessico e pronuncia e per la semplicità, si è affermato anche nel mondo della rete. La sua conoscenza è fondamentale e può avere una rilevanza strategica nelle comunicazioni scritte.

Un ulteriore cambiamento nelle abitudini è stato accentuato dall'introduzione della banda larga e degli smartphone: grazie alla loro introduzione è sempre più semplice connettersi alla rete aumentando il tempo medio di utilizzo e gli strumenti dai quali è possibile collegarsi alla rete. In Italia, tra computer, tablet e smartphone, le persone trascorrono in media 6,7 ore al giorno in Internet (We Are Social, Social Web Index, 2015).

Il fenomeno più recente che ha rivoluzionato ulteriormente il mondo sociale, grazie alla rete, è stato quello dei social network. L'invenzione e l'ascesa dei social network, nati con gli scopi di connessione e condivisione, ha avuto un impatto notevole sulle comunicazioni e relazioni tra persone, modificandone le abitudini. Un aspetto molto importante di questa questione è che i mutamenti relativi a questo strumento sono costantemente in atto. In realtà la storia delle reti sociali

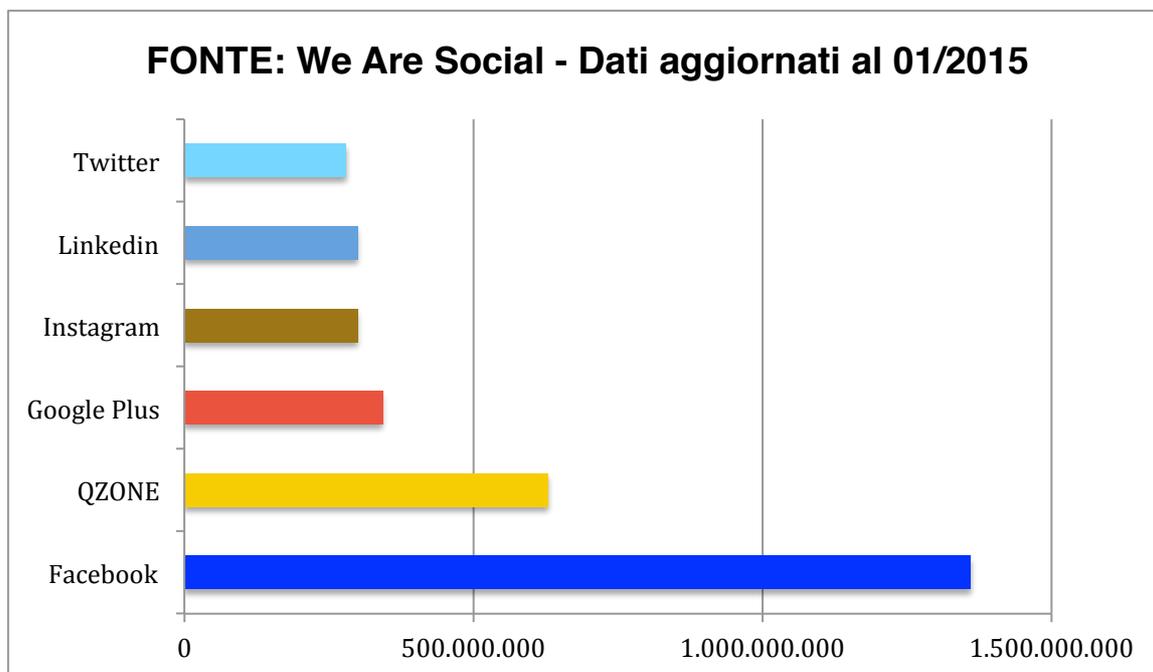
è molto più vecchia di Internet, ma è grazie ad esso se al giorno d'oggi hanno avuto un'espansione e un impatto sulla società non indifferente. Le prime forme di reti sociali online sono nate negli anni '70, evolvendosi nel tempo fino ad arrivare ai giorni nostri. Un Social Network è *“Un qualsiasi gruppo di persone connesse tra loro da diversi legami sociali, che vanno dalla conoscenza casuale, ai rapporti di lavoro, ai vincoli familiari.”* . Il servizio che offre ha come funzione primaria è quello di consentire o agevolare l'organizzazione e la gestione via Internet relazioni sociali attraverso la possibilità di creare e condividere contenuti, conversazioni o attraverso altri strumenti di socialità. La loro espansione è stata accentuata grazie alla possibilità di riprodurre il contenuto anche al di fuori del proprio dominio. Ciascun social network deve avere delle particolari caratteristiche (ad esempio la possibilità di creare un profilo personale, possibilità di commentare i contenuti propri e altrui, possibilità di bloccare contenuti/individui inopportuni, ecc.) e può avere un diverso scopo finale: generalista, tematico, funzionale, User Generated Network⁽¹¹⁾. Ormai le azioni che si compiono all'interno dei social network sono paragonabili a una seconda vita online che scorre in parallelo a quella offline. I social network hanno portato grossi vantaggi, specialmente nelle comunicazioni e contatti tra persone lontane tanto da farli diventare, per molti, uno strumento indispensabile. Ovviamente ci sono stati anche degli effetti negativi soprattutto legati alla privacy e alla dipendenza dal web. Viste le proporzioni che questo fenomeno sta assumendo, le imprese si sono dovute adeguare iniziando a sfruttare i social network in maniera strategica. Sono quattro le strategie principali possibili (Massarotto M., 2012):

- 1) STRATEGIA DI PRESIDIO: questa strategia è intrapresa dalle aziende che percepiscono i social network come strumento molto importante e che quindi diventa un vero e proprio asset. In questo caso le imprese sono presenti e attive nei social network.
- 2) STRATEGIA DI PROMOZIONE: questa strategia ha lo scopo di supportare una campagna promossa da un'impresa tramite i social network. Anche in questo caso lo strumento viene considerato importante anche se si tratta di una presenza solo temporanea con contenuti limitati.
- 3) STRATEGIA DI PROGETTO: è simile alla strategia di promozione in quanto ha anch'essa la caratteristica della temporaneità, però in questo caso il tempo a disposizione può essere maggiore e soprattutto i contenuti sono più ricchi poiché finalizzati a raggiungere un obiettivo.

- 4) STRATEGIA DI SOLO ASCOLTO: tipica delle aziende attendiste, che non credono molto in questo strumento o che non vogliono investire molte risorse. In questo caso le aziende si impegnano solo ad osservare e recepire le richieste dei social network, il che ha il vantaggio di essere poco costoso, poco rischioso ed è un buon sistema per sensibilizzare le aziende a un possibile utilizzo futuro dei social network.

I principali social network conosciuti e utilizzati al giorno d'oggi sono i seguenti: Facebook, QZONE, Twitter, Instagram, YouTube, Pinterest, Google Plus e LinkedIn. Ciascuno di essi utilizza un approccio diverso coi consumatori e ognuno ha uno scopo e delle caratteristiche diverse. Per dare un'idea più chiara di quanto incisivo sia questo fenomeno saranno riportati alcuni dati, dello scorso anno, relativi all'utilizzo dei social network. Oggigiorno gli utenti Internet nel mondo sono 3 miliardi, mentre gli account attivi sui vari social network sono più di 2 miliardi, in crescita del 12% rispetto all'anno precedente. La piattaforma con più utenti al mondo è Facebook con i suoi 1,36 miliardi di utenti, seguito da QZONE (629 milioni di utenti), da Google Plus (343 milioni) e Instagram e LinkedIn a pari merito (300 milioni); Twitter, anch'esso molto noto, ha "solo" 280 milioni di utenti attivi.

Grafico 1.2



Graf. 1.2: Social network più utilizzati nel mondo

1.3 LE REGOLE DI FUNZIONAMENTO DELLA RETE

Per comprendere meglio le motivazioni che hanno portato la rete ad assumere queste dimensioni, è giusto fare un focus sui concetti interpretativi di base della rete. Questi concetti sono stati studiati e formulati da molteplici autori, ma si possono riassumere in alcune regole che chiameremo *leggi di funzionamento della rete*.

→ La prima legge alla base di tutto è nota come Legge di Moore e dice che “*Ogni diciotto mesi la densità dei chip raddoppia, mentre il loro costo rimane costante.*”. Questo vuol dire che la potenza del computer duplica ogni diciotto mesi senza che il mercato subisca degli scostamenti di costi e prezzi. A dire il vero all’inizio, quando nel 1965 Gordon Moore fece questa osservazione sui transistor di un circuito⁽¹²⁾, il tempo stimato era di dodici mesi; con gli anni, però, si notò che il tempo necessario a far raddoppiare il chip senza modificarne i costi era più vicino all’anno e mezzo invece che all’anno. Uso l’espressione “più vicino” poiché in realtà non esiste un calcolo matematico preciso: in generale si potrebbe affermare che più la tecnologia si evolve e più sarà il tempo necessario affinché la legge di Moore si verifichi. Come mai questa legge sta alla base di tutto? Visto che all’aumento così rapido della potenza dei processori non è corrisposto un relativo aumento effettivo dei prezzi (anzi sono diminuiti), la diffusione e l’invasione della tecnologia è stata molto facilitata, permettendo il miglioramento della tecnologia stessa a dei prezzi sempre più bassi. Questa legge è valida per fenomeni antecedenti alla diffusione della rete: bisogna aspettare i primi anni del 2000 per trovare una legge analoga riguardante solo ed esclusivamente la rete. È grazie a questa legge che le tecnologie digitali e le applicazioni da esse abilitate, sono state rese più accessibili al mercato di massa. Questo aspetto ha giocato un ruolo chiave nella diffusione di fenomeno multicanale in quanto le tecnologie digitali e di interfaccia godono di proprietà proprie della multicanalità: interattività, enciclopedicità e proceduralità (Boaretto A., Noci G., Pini F.M., 2011).

→ George Gilder affermò che “*l’ampiezza della banda larga raddoppia ogni dodici mesi a parità di costo*”.

Successivamente è arrivato ad affermare addirittura che la banda trasmissiva sarebbe triplicata ogni anno per 25 anni; in realtà questo non è ancora avvenuto ma solo per la mancanza di tecnologie adeguate. Questa legge spiega come sia stato possibile in questi anni aumentare in

maniera vertiginosa la quantità e la complessità delle trasmissioni in rete. Anche in questo caso si assiste ad un aumento di prestazioni mantenendo un costo costante se non addirittura minore che hanno permesso la rapida diffusione di device e nuovi canali. La rete è alla base dell'accessibilità, la quale a sua volta è alla base della multicanalità. Se attualmente Internet ha una configurazione multicanale è grazie allo sviluppo tecnologico e alla sua rapida espansione descritta nelle legge di Gilder.

Figura 1.2

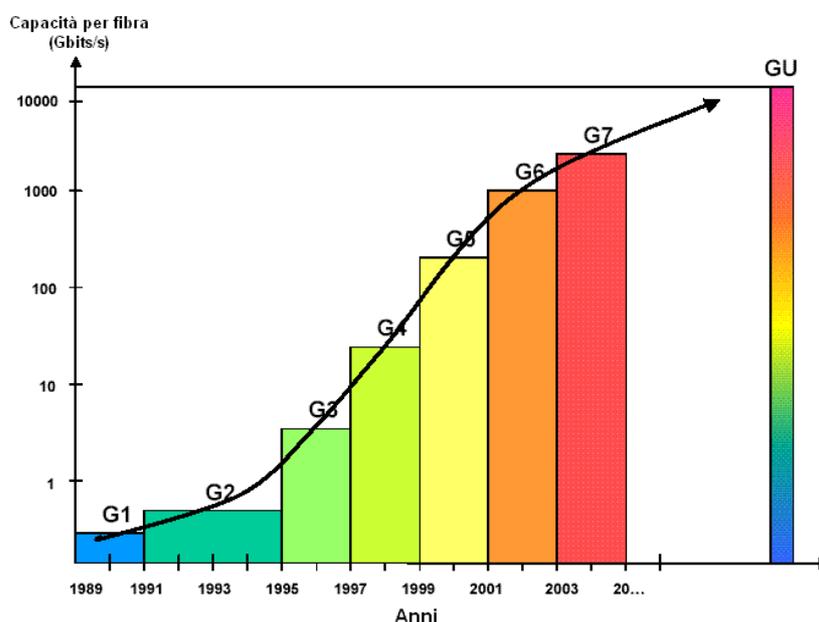


Fig. 1.2: Legge di Gilder

→ Dopo queste prime due leggi riguardanti la crescita delle tecnologie, risulta chiaro che questo fenomeno assume un determinato valore. Robert Metcalfe, ideatore delle reti Ethernet, osservò che il valore delle tecnologie è strettamente legato al numero di utilizzatori: “Le reti aumentano grandemente il loro valore a ogni nodo o utilizzatore addizionale. L'utilità, o il valore, di un network è pari al quadrato del numero dei suoi utilizzatori. Una volta raggiunta la massa critica⁽¹³⁾, tale valore si moltiplica in modo esponenziale per ognuno degli utilizzatori.”. La legge asserisce che il valore, e quindi l'utilità, della rete si moltiplica man mano che gli utilizzatori aumentano: la svolta si ha dopo il raggiungimento della massa critica, in quanto dopo di esso il valore aumenta in maniera esponenziale. I fornitori di tecnologia che avevano capito questo

principio hanno evitato un innalzamento dei prezzi di accesso alla rete favorendo, invece, la diffusione della tecnologia con prezzi sempre più bassi per raggiungere più velocemente la massa critica. Per far comprendere meglio questo concetto, userò un esempio analogo: il valore del telefono.

Figura 1.3

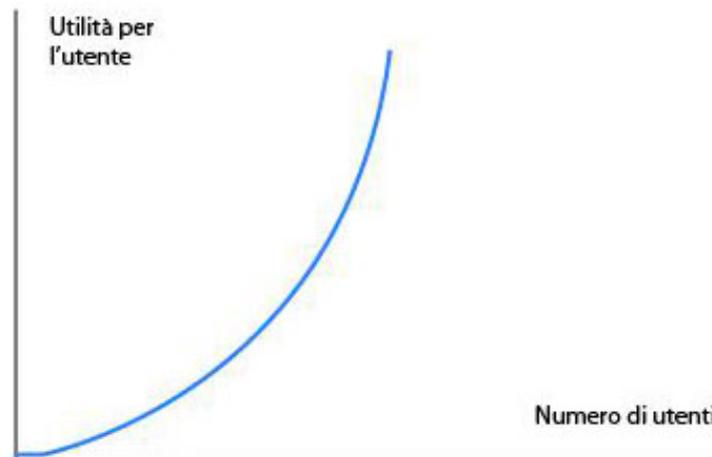


Fig. 1.3: Principio della Legge di Metcalfe

Quando fu inventato i pochi possessori ne traevano poca utilità in quanto la comunicazione a distanza poteva avvenire solo se entrambe le parti possedevano un apparecchio; in poche parole, se ci fosse un solo possessore di un apparecchio telefonico, non se ne farebbe nulla. Man mano che aumentò la diffusione degli apparecchi e la massa critica fu superata, aumentò a dismisura l'utilità: oggi giorno quasi tutta la popolazione possiede un telefono (fisso o mobile), quindi il valore di questa tecnologia è gigantesco. Il principio della legge di Metcalfe vale anche per la nascita di nuovi canali: ciascuno di essi godrebbe di utilità limitata e di scarso valore se non fossero diffusi. Con il superamento della massa critica non solo aumenta la validità del canale, ma aumenta anche il valore in quanto diventa un canale sempre più diffuso e desiderato.

➔ La tecnologia, come spesso accade, non porta con sé solo un clima di positività, al contrario sono sempre di più le paure e le incertezze dei cambiamenti che essa può portare rispetto ai vantaggi percepiti. Le leggi indicate sopra, focalizzate sulla tecnologia, non tengono conto della

domanda e del comportamento dei consumatori nei confronti di queste nuove tecnologie: per questo motivo non sempre è accaduto quanto predetto dagli autori. Esiste comunque una legge, detta legge della compatibilità, che tiene in considerazione l'aspetto della domanda: *“Mentre il sistema sociale si sviluppa in modo incrementale, la tecnologia si sviluppa in modo esponenziale. Più cresce il divario tra i due, più sono possibili cambiamenti discontinui, distruttivi e rivoluzionari.”*. I due aspetti hanno, quindi, tempi di crescita differenti e questo può portare a dei contrasti. La proliferazione dei canali, spesso legata alla tecnologia, segue anch'essa questo andamento. Il divario è causato dai costi di apprendimento: l'introduzione di una qualsiasi tecnologia, può portare dei vantaggi, ma non sarà mai adottata in maniera uniforme e immediatamente dai consumatori; i tempi di adozione dipendono dai costi di apprendimento che la tecnologia richiede e da quali cambiamenti essa comporta. Questo fenomeno risulta accentuato quando la tecnologia è destinata alla massa e non solo a una cerchia ristretta di appassionati o esperti del settore. Si pensava che la situazione potesse cambiare insieme al ricambio generazionale: se un consumatore fin da bambino è abituato ad apprendere nuove tecnologie, da adulto sarà più propenso all'adozione di esse. Questo fenomeno non si è però ancora verificato.

→ Rimane da analizzare una legge che non riguarda direttamente né le tecnologie in generale, né i consumatori ma bensì le relazioni economiche e di mercato. L'introduzione di nuove tecnologie, infatti, ha portato dei cambiamenti anche nelle relazioni tra imprese e, più in generale, nei mercati. Ronald Coase, nel 1937, individuò una relazione tra efficienza di mercato e dimensione e complessità delle imprese. Questa relazione portò, come vedremo, ad un paradosso. La legge afferma che: *“A mano a mano che il mercato diventa più efficiente, la dimensione e la complessità organizzativa dell'impresa diventano meno economiche, poiché le imprese esistono per ridurre i costi di transazione.”*. Coase osservò che la dimensione di un'impresa dipende dall'efficienza del mercato. Se il mercato si trova in una situazione di inefficienza degli scambi e delle transazioni, le aziende tenderanno ad aumentare la loro dimensione e complessità in quanto cercano di interiorizzare il più possibile le fasi produttive di beni e servizi; questo può portare l'impresa a diventare anch'essa inefficiente rispetto ad altre imprese specializzate. Viceversa se il mercato è efficiente dal punto di vista dell'offerta di prodotto e delle transazioni, le imprese si concentreranno solo su una o poche attività core ottenendo così un vantaggio competitivo e diminuendo la propria grandezza e complessità. Il paradosso avviene in quanto la tecnologia da un lato tende a ridurre la distribuzione spaziale e a potenziare le tecniche manageriali facendo crescere di dimensioni e

complessità le imprese, mentre dall'altro lato tende a diminuire la complessità delle transazioni e abbatta i costi (ad es. ricerca, accesso,...) favorendo la diminuzione della dimensione e complessità aziendale.

Questo paradosso può essere superato grazie alla multicanalità e alla creazione di alcuni network di imprese. La nascita di nuovi canali può permettere alle imprese sia di eseguire transazioni in maniera più rapida e semplice, ma aiuta anche l'efficienza di mercato; per questo motivo si può asserire che la multicanalità dà un doppio contributo per il superamento del paradosso di Coase. In una rete di imprese, invece, ciascuna si mantiene focalizzata sulla propria attività core, accrescendo comunque le proprie dimensioni e attività grazie alle alleanze con le altre imprese della rete. In questo modo vengono sfruttate le economie di rete: la singola impresa presente in una rete riesce a diminuire le proprie dimensioni fisiche ma allo stesso tempo riesce ad accrescere le proprie dimensioni di mercato.

Le leggi descritte poco sopra danno un quadro generale delle conseguenze portate dalla rete e, in alcuni casi, dalla tecnologia in generale. A mio avviso, solo alcune teorie sopra elencate (in particolare le leggi di Moore, Gilder e Metcalfe), possono avere un parziale riscontro nella realtà, ma sono valutabili più facilmente. Il fenomeno della rete, non può essere valutato solo ed esclusivamente dal punto di vista tecnico, ma anche da un secondo punto di vista e cioè da chi si interfaccia e usufruisce della tecnologia e sfrutta i diversi canali. Questa seconda parte è formata dai consumatori, sia persone fisiche che imprese. È per questo che esistono le leggi della compatibilità e di Coase. Analizzeremo più avanti le reazioni delle imprese e dei singoli consumatori di fronte all'introduzione di una nuova tecnologia rivoluzionaria; per ora mi limito a dire che esistono sempre dei fattori negativi, specialmente all'inizio, che possono rallentare la diffusione di una tecnologia, anche se dall'altro lato esistono dei fattori positivi nei confronti delle novità tecnologiche.

In questo capitolo è stata illustrata la storia della rete, approfondendo qualche concetto tecnico ed elencando le principali caratteristiche. Sono stati affrontati anche i principali cambiamenti generali che ha portato l'avvento della rete. Nel capitolo seguente si andrà ad analizzare il comportamento e la reazione delle imprese nei confronti di una nuova tecnologia in generale e, in particolare, i cambiamenti avvenuti grazie alla rete. Lo scopo finale, e tema principale di questo elaborato, è

quello di analizzare due concetti che chiamano in causa i consumatori e le imprese e, nello specifico, come essi hanno modificato nel tempo i loro comportamenti di acquisto e vendita grazie alle nuove tecnologie. I concetti in questione sono la multicanalità e la cross canalità.

NOTE:

1. Acronimo di "Advanced Research Projects Agency NETwork" (in Italiano "rete dell'agenzia dei progetti di ricerca avanzata"), è stata una rete di computer studiata e realizzata nel 1969 dal DARPA, l'agenzia del Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti responsabile per lo sviluppo di nuove tecnologie ad uso militare. Si tratta della forma per così dire embrionale dalla quale poi nel 1983 nacque Internet.

2. Una suite di protocolli Internet, in informatica e in telecomunicazioni, indica un insieme di protocolli di rete su cui si basa il funzionamento della rete Internet. TCP significa "*Transmission Control Protocol*", mentre IP significa "*Internet Protocol*".

3. Un firewall è un componente passivo di difesa perimetrale di una rete informatica, che può anche svolgere funzioni di collegamento tra due o più tronconi di rete, garantendo dunque una protezione in termini di sicurezza informatica della rete stessa.

4. Il CERN ("*Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire*", in Italiano Organizzazione Europea per la Ricerca Nucleare) è il più grande laboratorio al mondo di fisica delle particelle. Si trova al confine tra Svizzera e Francia alla periferia ovest della città di Ginevra nel comune di Meyrin. La convenzione che istituiva il CERN fu firmata il 29 settembre 1954 da 12 stati membri. Oggi ne fanno parte 21 stati membri più alcuni osservatori, compresi stati extraeuropei. Lo scopo principale del CERN è quello di fornire ai ricercatori gli strumenti necessari per la ricerca in fisica delle alte energie.

5. Il National Center for Supercomputing Applications è un centro che fornisce calcolo, dati, networking, e le risorse di visualizzazione e servizi. Fornisce risorse informatiche ad elevate performance a centri di ricerca sparsi per tutti gli Stati Uniti.

6. Open source significa, in informatica, che gli autori di un determinato software rendono noto il codice sorgente utilizzato permettendone così lo studio, la modifica ed estensioni da parte di terzi.

7. La globalizzazione è la crescente interconnessione di persone e luoghi risultante dagli avanzamenti nelle tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei trasporti, dalla sempre minore importanza delle barriere e delle frontiere nelle relazioni economiche internazionali, e dalla mondializzazione degli stili, degli schemi e dei modelli economici e legali che portano alla convergenza politica, cultural ed economica tra paesi.

8. Il Fondo Monetario Internazionale (in Inglese "*International Monetary Fund*"), fondato il 27 Dicembre 1945, è un'organizzazione composta dai governi nazionali di 188 Paesi e insieme al gruppo della Banca Mondiale fa parte delle organizzazioni internazionali di Bretton Woods.

9. Una persona compie una conversione online quando, all'interno di una pagina web, compie un acquisto o un'altra azione importante. Generalmente la conversione viene attribuita all'ultima azione eseguita dal visitatore.

10. Con disintermediazione si intende quel fenomeno che si osserva quando i tradizionali canali di distribuzione e vendita di un prodotto/servizio vengono scavalcati, principalmente grazie all'uso delle reti informatiche.

11. Questo concetto è analogo all'UGC, ovvero User Generated Content che indica che il materiale disponibile sul web prodotto da utenti invece che da società specializzate. Quindi il concetto di User Generated Network indica che il network è stato creato dagli utilizzatori.

12. Un transistor è un dispositivo a semiconduttore largamente usato sia nell'elettronica analogica che nell'elettronica digitale.

13. La massa critica è un indicatore che individua una soglia quantitativa minima oltre la quale si ottiene un mutamento qualitativo.

Capitolo 2

APPROCCIO DELLE IMPRESE ALLA RETE: VERSO LA MULTICANALITÀ

“In a time of rapid change, distributors and distribution channels tend to change faster than anything else.” – Peter Drucker – Economista, docente di management e saggista.

2.1 LE IMPRESE E LA RETE

Come è stato anticipato nel precedente capitolo, i cambiamenti causati dall'avvento di internet hanno rivoluzionato anche il mondo delle imprese. In questo capitolo si vedrà in che modo le imprese si sono adattate alla rete.

Dopo l'introduzione fatta nel capitolo precedente, risulta evidente che Internet è diventato un canale preferenziale e indispensabile per le imprese, le quali non possono più sottrarsi alla crescita della rete. La pena da scontare per le ormai poche aziende che non si adattano facilmente al web e non ne intuiscono l'evidente potenzialità è la perdita di potere di mercato e vantaggio competitivo. L'intento iniziale e il vantaggio percepito da ciascuna impresa era quello di incrementare la propria notorietà grazie al web che, secondo loro, si sarebbe tradotto in un incremento delle vendite. Nel tempo, c'è stato un approccio di marketing alla rete graduale da parte delle imprese e questo è stato oggetto di numerosi studi. Secondo alcuni specialisti, questo approccio può essere suddiviso in fasi, non nettamente separate, che presentano delle caratteristiche diverse (Vescovi T., 2007):

- **FASE DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA PUBBLICA:** primo approccio che è stato fatto dalle imprese nei confronti della rete riguarda la costruzione di una home page aziendale avente lo scopo di favorire un marketing di base, inteso come informazioni generiche sulle offerte e prodotti, e una comunicazione istituzionale.

- **FASE DELLA COMUNICAZIONE INTERNA:** successivamente, le imprese hanno iniziato a sfruttare la rete per agevolare il lavoro interno tramite la costruzione di una rete Intranet aziendale che favorisse la collaborazione e lo scambio informativo.
- **FASE DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA RISERVATA:** terza fase nella quale si è cominciata a utilizzare anche la rete Extranet aziendale per dare un valore strategico allo scambio informativo continuo. In questa fase si apre un nuovo canale dedicato e riservato a clienti, fornitori, intermediari, forza vendita; si può quindi dire che si è creato un canale nel canale poiché non solo si utilizza la rete, ma è stato creato un ulteriore canale riservato a pochi.
- **FASE E-MARKETING:** poi, grazie all'incremento dell'utilizzo del web come strumento strategico, le imprese hanno iniziato a utilizzare Internet come canale integrativo delle attività di marketing tradizionale (offline). È proprio in questa fase che si comincia a parlare di multicanalità, nata in un primo momento per creare un canale online oltre a quelli classici offline. Le attività svolte in rete riguardavano soprattutto la comunicazione ma anche la relazione e i servizi ai clienti.
- **FASE E-COMMERCE:** questa è conseguenza diretta della fase di e-marketing riguarda lo sviluppo di un ulteriore servizio offerto dal web: il commercio elettronico. Col passare del tempo le imprese si sono rese conto che tramite il canale web ci si poteva spingere oltre la comunicazione aggiungendo un ulteriore canale finalizzato alla vendita online. Questa fase è stata la più complicata in quanto si sono trovati molti ostacoli allo sviluppo di questo servizio che è tutt'oggi in fase di sviluppo. Con la nascita dell'e-commerce è stata confermata la volontà di muoversi ed evolversi in uno scenario sempre più multicanale. Ovviamente l'approccio è stato graduale, mirando a target diversi e proponendo diverse soluzioni (ad esempio il pagamento) nel tempo. Maggiori dettagli sull'e-commerce verranno forniti più avanti.
 - **FASE E-BUSINESS:** ultima fase in cui le imprese hanno sfruttato il canale Internet per migliorare e integrare l'interno modello di business tradizionale. In questo modo sono stati incrementati i processi lungo tutta la catena del valore, dai servizi, alla logistica, alla vendita, al postvendita, ecc.

Tabella 2.1

FASE	AZIONI E STRUMENTI	COMPLESSITÀ TECNOLOGICA	COINVOLGIMENTO IMPRESA
COMUNICAZIONE ESTERNA PUBBLICA	Internet, home page aziendale	BASSA	BASSO
COMUNICAZIONE INTERNA	Intranet	BASSA	BASSO
COMUNICAZIONE ESTERNA RISERVATA	Extranet	BASSA	BASSO
E-MARKETING	Web come integrazione del marketing tradizionale	MEDIA	MEDIO
E-COMMERCE	Vendita online	ALTA	ALTO
E-BUSINESS	Integrazione tra business tradizionale ed elettronico	ALTA	ALTO

Tab. 2.1: fasi dell'approccio alla rete da parte delle imprese

Come accennato poco sopra, queste fasi non sono state vissute in maniera lineare da parte delle imprese. Ciascuna fase, infatti, non è separata dall'altra poiché le aziende possono utilizzarle tutte oppure possono saltare dei passaggi. Inoltre l'adozione di una nuova fase non prevede l'abbandono di quella precedente togliendo, così, quelli che potrebbero essere dei confini ben definiti tra una fase e l'altra: l'elenco è stato ordinato solamente basandosi sull'ordine cronologico. Una buona impresa, comunque, le utilizzerà tutte o quelle che si addicono meglio al suo business.

Con l'evoluzione delle fasi è aumentato il coinvolgimento delle imprese che dall'utilizzare Internet come un semplice strumento aggiuntivo limitato a poche attività sono passate all'utilizzo di Internet come strumento strategico esteso a molte attività; inoltre man mano che le fasi avanzavano, aumentava anche la complessità tecnologica da gestire. Nel tempo, comunque, non si sono modificate solo le imprese, ma anche i consumatori che si sono evoluti diventando sempre più multicanale talvolta favorendo la nascita di una nuova fase, mentre altre volte si sono dovuti adeguare ai cambiamenti imposti dalle imprese.

Riconducendoci ancora alle fasi sopra elencate, si possono individuare tre macro fasi che hanno accompagnato l'approccio a internet e la relazione coi consumatori da parte delle imprese. Logicamente questi stadi individuati vedono incrementare, di volta in volta, le loro azioni e l'utilizzo della rete. Si comprende così che si tratta di un'evoluzione delle fasi, le quali non saranno lasciate da parte per passare da uno step all'altro:

1. STADIO INFORMATIVO: le prime fasi analizzate mostrano come le imprese si limitassero all'utilizzo della rete per tenere informati i propri clienti su prodotti, offerte e sull'azienda stessa. In questo primo stato veniva favorita la conoscenza e, appunto, l'informazione che era ad una via: non c'era interazione tra le parti, i clienti potevano solo leggere e assorbire i dati trovati. Successivamente le imprese hanno iniziato a usare la rete per raccogliere, a loro volta, delle informazioni sui propri clienti o potenziali clienti; nonostante ciò, le due vie di comunicazione erano dei silos a sé stanti, cioè non vi era dialogo tra aziende e imprese. Questo è comunque un primo approccio multicanale.
2. STADIO RELAZIONALE: in queste fasi si sostiene la conversazione e relazione tra impresa e cliente (o fornitore) aumentando il grado di coinvolgimento e la qualità della comunicazione. In queste fasi la comunicazione, a differenza dello stadio precedente, diventa a due vie permettendo un confronto diretto tra le parti e, quindi, utilizzando la rete in maniera analoga a come si utilizzava la posta o il telefono in precedenza. In questo modo le imprese hanno potuto iniziare ad erogare alcuni servizi (ad esempio l'assistenza clienti) che si sono tramutati nel tempo in vere e proprie relazioni d'affari. Questa logica è più vicina all'approccio cross canale il quale prevede l'interazione tra i diversi canali e non il semplice utilizzo singolo di ciascuno di essi.
3. STADIO COLLABORATIVO: in queste fasi le imprese utilizzano il canale web piuttosto che quelli tradizionali per svolgere vere e proprie relazioni commerciali le quali godono di un vantaggio di costo (si abbattano i costi di transazione). Questo sistema prevede che chiunque operi con l'azienda sia abilitato ad accedere ad una piattaforma online in modo da aumentare il grado di collaborazione tra soggetti interni all'impresa, ma soprattutto tra soggetti interni ed esterni all'impresa mettendo le basi per instaurare di una relazione di fedeltà. Questo punto è fondamentale in quanto la fedeltà del cliente si traduce in una serie di vantaggi per l'impresa: il cliente fedele è portato a non cambiare azienda, è più facile che ripeta l'acquisto, può farsi promotore dell'azienda nei confronti di amici o conoscenti, ecc. Per far sì che si crei fedeltà, i consumatori necessitano di vivere un'esperienza

d'acquisto a 360 gradi che li coinvolga; in questo scenario la multicanalità offre degli strumenti aggiuntivi per far vivere al consumatore un'esperienza unica e positiva, nella quale egli può scegliere tra diversi canali come portare a termine una transazione. Questo stadio è già abbastanza evoluto e lo si può ritrovare nei giorni nostri.

Tabella 2.2



Tab.2.2: il susseguirsi degli stadi che hanno portato le aziende ad utilizzare la rete

Anche in questo caso gli stadi si riferiscono al percorso storico che le imprese hanno attraversato nell'approcciarsi con la rete. Oggigiorno le aziende che nascono si trovano già al terzo stadio o, ancora meglio, utilizzano tutte e tre le fasi. Per creare una buona relazione tra impresa e cliente è necessario che le imprese diano molte informazioni (stadio informativo); stessa cosa vale per la collaborazione: essa non funzionerebbe se non ci fosse una buona relazione di base. Ecco così che anche in questo caso le fasi non sono separate tra loro ma, anzi, sono collegate tra di loro.

Da quello che è stato detto finora, si è capito come le imprese hanno utilizzato la rete per integrare le loro attività già esistenti precedentemente. Prima dell'avvento di internet le aziende operavano solo in modo tradizionale e oggi sono rimasti davvero in pochi a operare così: le imprese che utilizzano questo modello tradizionale di business vengono chiamate "bricks and mortar" (e ciò non toglie che esse possano essere multicanale). La maggior parte delle imprese moderne opera sia offline che online e vengono definite "clicks and mortar": sono imprese che integrano le opportunità di fare business offerte da Internet con il modo tradizionale. Infine esistono i cosiddetti "pure players" (chiamati anche "dot-com"), cioè imprese che nascono e operano solo tramite la rete, riuscendo a sviluppare un modello di business interamente online. Sia chiaro, però, che la scelta di non operare, o di operare esclusivamente tramite la rete non implica l'assenza di multicanalità; come accennato poco sopra, sia le *bricks and mortar* come i *pure players* possono essere multicanali. Per rendere meglio il concetto verranno forniti un paio di esempi:

- Si pensi ad un'impresa del settore editoriale che decide di operare solo con mezzi tradizionali, e cioè distributori fisici. Questa impresa diventa multicanale quando decide di non limitare la vendita del proprio prodotto solo presso le librerie, ma di aprire pure dei propri flagship store e di allestire dei corner all'interno di altri punti vendita anche non specifici del settore (ad esempio nella GDO).
- Si pensi ora a un'impresa di software che opera esclusivamente tramite il web. Anch'essa può sfruttare delle strategie multicanale: potrebbe fornire assistenza ai propri clienti tramite un servizio di live chat o tramite un servizio email; o ancora, potrebbe vendere i propri software facendoli scaricare direttamente sul computer o inviando il disco fisico tramite corriere.
- Un esempio reale di multicanalità messa in atto da un'impresa pure player può essere fatto pensando a Facebook, il social network più famoso e utilizzato al mondo: l'azienda, essendo un social network, favorisce l'interazione e la comunicazione tra le persone. Per fare questo, però, gli individui possono usare una molteplicità di canali e strumenti: dalla bacheca, al video, al messaggio privato. Recentemente l'impresa ha sviluppato un'applicazione apposita per la messaggistica privata, ovvero Facebook messenger, utilizzabile da smartphone e tablet. È noto anche che il colosso americano ha acquistato tempo fa l'applicazione whatsapp, che permette lo scambio di messaggi, note vocali e ora anche telefonate tramite l'utilizzo della connessione Internet, bypassando i gestori telefonici. Si può osservare, così, che l'impresa nel suo complesso offre una serie di alternative di canali e strumenti per comunicare.

Tabella 2.3

TIPO DI IMPRESA	CANALI TRADIZIONALI	CANALI DIGITALI	POSSIBILITÀ DI ESSERE MULTICANALE / CROSS CANALE
BRICKS AND MORTAR	X		X
CLICK AND MORTAR	X	X	X
PURE PLAYER		X	X

Tab.2.3: tipi di imprese e canali utilizzabili

Non è stato semplice, però, per le imprese adattarsi a questa nuova tecnologia. C'è da dire che di pari passo dovevano andare anche i consumatori: avrebbe avuto poco senso per le imprese avvicinarsi a questa nuova tecnologia, tra l'altro molto dispendiosa nell'adozione, se poi i clienti fossero stati scettici a riguardo. Col tempo è stato dimostrato, comunque, che la scelta di far entrare la rete nel proprio business era quella azzeccata e che le imprese attendiste sono rimaste indietro, perdendo vantaggio competitivo. In ordine cronologico, il sentiero che le imprese compiono per adottare Internet è il seguente: in una prima fase esse avevano una visione, e una minima percezione, del potenziale insito di questo strumento. Procedendo nel tempo, questo potenziale si è trasformato in percezione del valore effettivo offerto da Internet. Per poter usufruire di questo valore era necessario sviluppare e apprendere le competenze tecniche necessarie; il clima favorevole alla rete ha reso questa fase molto più semplice per molte aziende. Una volta acquisita una certa operatività e padronanza dello strumento, le aziende sono passate ad avere un controllo totale su di esso.

Nel processo di avvicinamento all'uso di internet nel mondo business, come già visto nelle fasi, gli studiosi hanno avuto delle visioni differenti, a conferma della complessità dell'argomento e della possibilità di optare tra diversi approcci strategici. Verranno esposte due teorie supportate da due autori ben noti: Michael Porter (2001) e Don Tapscott (2001).

Porter pensava che la rete avrebbe fornito un supporto migliorativo alle aziende, senza rivoluzionarne la natura. Secondo lui Internet rappresentava uno strumento comunque importante che sarebbe intervenuto nelle strategie aziendali, ma senza modificarne la loro natura. Piuttosto di vedere la rete come un nuovo corso che avrebbe aperto la strada a molte nuove possibilità, Porter pensava che la rete fornisse una serie di strumenti utili per implementare le proprie attività, anche se non per tutte le imprese questo si sarebbe tramutato in vantaggio; al contrario pensava che per determinate aziende operanti in determinati settori, Internet avrebbe fatto perdere loro il vantaggio competitivo nel tempo, in quanto Internet rappresentava, sempre secondo l'autore, uno strumento che avrebbe ridotto le differenze tra gli operatori. Inoltre la rete avrebbe permesso di abbassare anche le barriere all'ingresso favorendo l'ingresso nel mercato di nuovi concorrenti. Quindi secondo Porter Internet avrebbe portato degli svantaggi ma anche dei vantaggi. I principali benefici erano due: migliorare le proprie attività rispetto alla concorrenza e proporre alternative diverse e nuove rispetto alla concorrenza facendo percepire ai clienti il proprio valore come unico. Il primo Porter lo ha denominato "efficienza operativa", mentre il secondo "posizionamento strategico". Concludendo si può ribadire che, secondo l'autore, Internet rappresenta uno strumento

complementare alle scelte strategiche d'impresa e che i vantaggi competitivi sarebbero emersi, invece, dagli strumenti tradizionali. L'applicazione della rete avrebbe permesso di rafforzare l'azienda, la quale, per migliorare ulteriormente il proprio vantaggio competitivo, avrebbe dovuto puntare su una forte integrazione tra azioni online e azioni offline.

Don Tapscott, invece, aveva una visione della rete rivoluzionaria per il mondo delle imprese che avrebbe stravolto le strategie e le regole di competizione. Egli paragonava il modello tradizionale, rappresentato da grandi imprese integrate verticalmente (modello Americano), con il nuovo modello favorito dalla rete, cioè formato da un gruppo di molte piccole imprese indipendenti ma ben collegate tra loro in quanto specializzate in attività complementari in modo da creare un'offerta complessa. Questo pensiero segue la logica delle reti di imprese esposta nel primo capitolo: in questo caso le reti prendono il nome di b-web. Secondo Tapscott questi b-web permettevano alle imprese di essere più flessibili, più innovative, più efficienti e più produttive; inoltre le imprese non si sarebbero più fatte concorrenza tra di loro, ma la concorrenza sarebbe avvenuta tra b-web. In verità le singole imprese avrebbero potuto cooperare con altre in determinati b-web e competere in altri. Questo prevedeva, però, la ristrutturazione della governance, di rivedere le fonti di valori e la creazione di ricchezza.

Il tempo ha dimostrato che entrambi gli autori avevano ragione e torto, in quanto ci sono state delle situazioni ibride. Non a caso molte imprese hanno sfruttato la rete per trarre un vantaggio competitivo, utilizzandolo per prime, ma nello stesso tempo Internet ha causato una rivoluzione che ha portato ad organizzare nuovamente le imprese e le reti d'impresa. Inoltre non è da dimenticare che, nonostante Internet rappresenti uno strumento fondamentale al giorno d'oggi, non si devono trascurare i canali tradizionali. A seconda del business in cui opera l'azienda la rete può fornire supporto ai canali tradizionali, oppure può diventare fondamentale lasciando i canali tipici come delle realtà accessorie ma necessarie.

2.2 I NUOVI MODELLI DI BUSINESS

Le imprese possono essere multicanale pur non operando esclusivamente tramite il web. Nonostante ciò, la rete rimane il canale prediletto dalle imprese moderne e che ha aperto le porte al concetto di multicanalità e cross canalità. Col merito di Internet, le imprese hanno potuto sviluppare

diversi modelli di business e grazie ad essi molte aziende hanno deciso di sfruttare questo nuovo canale, scorgendone i vantaggi e vincendo i timori. Un modello di business delinea il modo in cui le imprese generano dei profitti creando valore per i consumatori. Quando si sviluppa un modello di business bisogna avere ben chiaro determinate caratteristiche, prima di tutte come la propria offerta può creare valore nei confronti del cliente il quale sarà disposto a corrispondere del denaro in cambio del proprio prodotto o servizio. Successivamente è necessario individuare il proprio cliente obiettivo e il prezzo che è disposto a pagare in cambio del prodotto/servizio, il che dipende dal valore attribuito. Altro punto essenziale da analizzare durante la costruzione di un modello di business è la fonte di ricavo, poiché non sarebbe sostenibile nel tempo, e poco appagante, offrire valore ai propri clienti senza trarne un profitto accettabile. Legandoci a quest'ultima caratteristica, si può intuire come la sostenibilità nel tempo sia fondamentale: non basta costruire un vantaggio competitivo, ma bisogna mantenerlo nel tempo. Per costruire e mantenere un modello di business competitivo è necessario analizzare quali siano le conoscenze e know how richiesti, paragonandoli alle competenze attuali. Infine bisogna tenere conto di una serie di azioni, accessorie e di implementazione, che permettano di lanciare, rilanciare e gestire il modelli di business. In tempi recenti, essendo ormai le imprese proiettate in un mondo multicanale, è necessario che, durante la preparazione di un modello di business, si tenga conto anche dei canali che si desiderino utilizzare. Non merita attenzione minore anche la pianificazione di come instaurare e gestire le relazioni coi clienti, essendo sempre più un elemento centrale (Osterwalder A., Pigneur Y., 2012).

Di seguito verranno esposti alcuni modelli di business, tipici, sviluppati tramite la rete (Vescovi T., 2007):

- MODELLO DI CONNESSIONE: è stato il primo modello sviluppato nella storia del web e si basa sull'offerta di una connessione alla rete in cambio di un corrispettivo in denaro, che può essere calcolato in base al consumo o sotto forma di abbonamento fisso a prescindere dall'uso effettivo. Al giorno d'oggi questo modello è poco efficace in quanto la connessione a Internet è fornita spesso gratuitamente, in abbinata a un altro servizio (esempio: la linea telefonica).
- MODELLO PUBBLICITARIO: la logica di questo modello è di facile intuizione, in quanto si evince che consiste nella vendita di spazi pubblicitari all'interno di un sito. La creazione di questo modello, però, non è altrettanto semplice tanto quanto la comprensione del suo funzionamento. Ci sono tre soggetti coinvolti: l'editore, l'inserzionista e il cliente finale; lo sforzo maggiore lo deve compiere l'editore, cioè il possessore del sito. Egli deve

creare dei contenuti interessanti in modo da attirare visitatori, ma nello stesso tempo deve saper creare degli spazi pubblicitari interessanti per gli inserzionisti. Se il proprietario del sito web riesce a creare degli argomenti interessanti tanto da attirare migliaia di visitatori all'interno del sito, gli inserzionisti stessi saranno interessati ad acquistare degli spazi all'interno di esso. I ricavi possono provenire dal numero di visite (costo per impression⁽¹⁾) o dal numero di click effettuati sui banner (click-through⁽²⁾ – poco conveniente), o dal tempo di permanenza nel sito. Questo modello diventa conveniente solo se si registra un numero di accessi molto elevato, altrimenti risulterebbe molto dispendioso gestire e rinnovare i contenuti rispetto ai guadagni ottenibili.

Una variante di questo modello è rappresentata dagli annunci a pagamento che spuntano all'interno dei siti durante la navigazione, sempre più frequenti in tempi recenti. Grazie all'utilizzo dei cookie⁽³⁾ e al riconoscimento dei contenuti del sito nel quale si sta navigando, spuntano degli annunci in primo piano in tema che potrebbero interessare maggiormente il lettore. Solitamente scompaiono dopo un tot di secondi oppure si possono chiudere intervenendo col mouse, richiedendo quindi l'interazione del consumatore che non potrà non notarli. Il rischio è che questi tipi di annunci diventino troppo invadenti e irritanti.

- MODELLO DI AFFILIAZIONE: questo modello ha una logica simile a quello pubblicitario, in quanto anche in questa situazione ci sono tre attori. Si è in presenza di un fornitore, un affiliato e un cliente: il fornitore, di beni e/o servizi, è colui che desidera espandere la propria notorietà, l'affiliato è colui che detiene un sito web, già molto conosciuto e che tratta quasi sempre prodotti analoghi o complementari a quelli del fornitore, e che farà aumentare la visibilità del fornitore, il cliente finale è colui che usufruisce di informazioni, beni, servizi sia dal fornitore che dall'affiliato. In tale scenario gli attori si relazionano tra di loro nel seguente modo: il cliente finale naviga nel sito web dell'affiliato dove può trovare un link o un banner che lo rimanda direttamente al fornitore, mettendoli direttamente in contatto. Si intuisce, quindi, come questo modello sia in verità un doppio modello di business, poiché ne traggono profitto sia l'affiliato, sia il fornitore. Quest'ultimo viene remunerato dal cliente finale su commissione, ogni volta che avviene una transazione commerciale tra i due, mentre l'affiliato viene pagato dal fornitore per la visibilità datagli. A differenza del modello precedente, il fornitore può pagare l'affiliato solo in base ai risultati raggiunti che sono misurabili tramite la rete; la misurabilità e la

tracciabilità sono dei concetti fondamentali per lo sviluppo della multicanalità e cross canalità. Ad esempio si può pagare ogni volta che effettivamente il cliente clicca sul link, oppure ogni volta che un cliente si registra nel sito web del fornitore o avviene una transazione commerciale tra i due. In questo modello si può notare quanto sia fondamentale il passaggio da un canale a un altro e la relazione tra essi, che rende possibili le transazioni.

Per comprendere meglio questo modello, verrà fornito un esempio. Si pensi a un sito, il quale assume il ruolo di affiliato, che si occupa di annunci di vendita di autovetture nuove e usate. Questo sito potrebbe affiliarsi molto probabilmente con un fornitore di assicurazioni online che pagherà una commissione all'affiliato ogni volta che concluderà una pratica avviata grazie al link presente sul sito web di vendita di vetture.

- MODELLO DI CONTATTO: favorisce l'intermediazione e il matching di informazioni. Esistono più modi di applicazione di tale modello, uno di questi consiste nel creare un portale online che permetta l'incontro tra domanda e offerta; anche in questo caso la remunerazione avviene ogni qual volta nasca un progetto tra le parti o una transazione. Il ruolo che svolge il portale può essere eseguito anche da una persona fisica o organizzazione che assume un ruolo di scambiatore di informazioni tra fornitori e clienti. Queste persone o società, che prendono il nome di infomediari, non mettono in contatto i clienti con i fornitori, ma sono loro stessi a fare da tramite e gestire tutta la transazione, dando allo scambio di informazioni un carattere di opacità che non permetta trasparenza tra domanda e offerta. Quando l'intermediario non mantiene la privacy delle parti ma anzi mette in contatto diretto fornitori e clienti, prende il nome di broker. Gli infomediari scambiano sia informazioni che prodotti e servizi, mentre i broker scambiano solo informazioni. Entrambi possono essere contattati sia dai fornitori che dai clienti dai quali riceveranno rispettivamente un compenso ogni volta in cui viene richiesto di svolgere il servizio.

Ticket One, che in Italia è stata la prima società (1998) di biglietteria, marketing, informazione e commercio elettronico per eventi di musica, spettacolo, sport e cultura, rappresenta un buon esempio di infomediario (Pasacucci F., 2013). Diversi enti e organizzazioni promotori e organizzatori di servizi di intrattenimento contattano Ticket One per far vendere i vari biglietti/pass, poiché questa impresa è un punto di riferimento per i consumatori nell'organizzazione del loro tempo libero e dello svago. Ticket One è

fonte di utilità per i clienti, i quali non entrano mai in contatto con gli organizzatori dei diversi eventi; dall'altro lato, però, Ticket One offre un servizio anche nei confronti dei promotori: non solo favorisce la vendita di biglietti e quindi il successo di un evento, ma raccoglie una serie di informazioni sui consumatori molto utili che fornirà in seguito agli organizzatori al fine di migliorare e targetizzare meglio le loro future offerte.

Figura 2.1

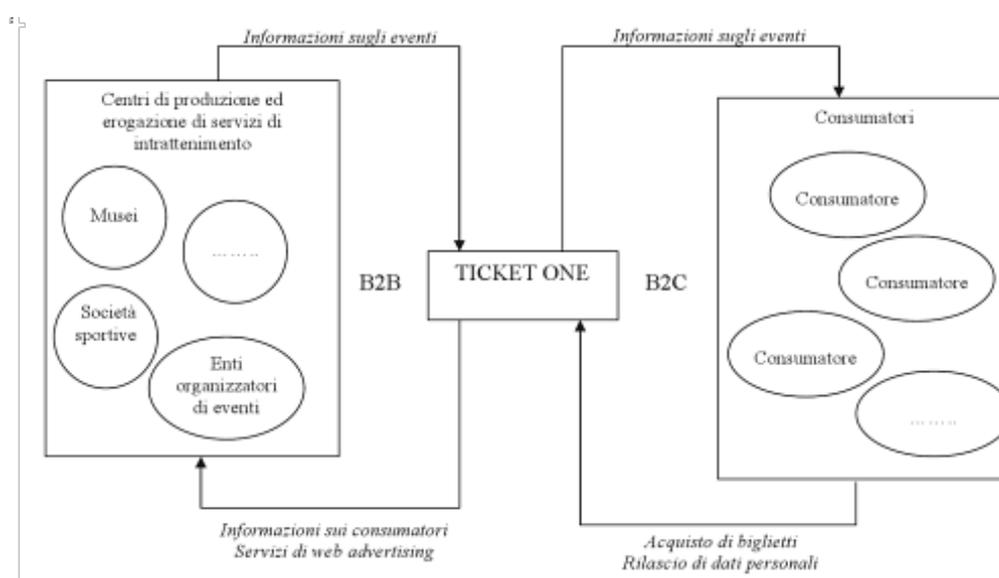


Fig. 2.1: modello di business utilizzato da Ticket One

- MODELLO E-COMMERCE:** è un modello che segue il processo tipico di vendita, solo che avviene tutto online. Gli attori coinvolti sono sempre un fornitore e un cliente, anche se il fornitore può essere sia un produttore, sia un distributore, sia un intermediario, quindi può essere utilizzato sia per le imprese B2B sia per le imprese B2C. Inoltre, grazie all'invenzione di questo nuovo canale, sono nate le forme di scambio C2C e C2B nelle quali i clienti privati stessi diventano fornitori, vendendo o rivendendo oggetti in loro possesso ad altri consumatori o a imprese. L'esempio cardine riguardante questo argomento è certamente riconducibile a eBay, noto sito di commercio elettronico. Tramite e-commerce si possono vendere sia beni che servizi, anche se per i primi è necessario tenere conto di una componente logistica che si occupi di far recapitare il prodotto al

destinatario. Possono vendere online anche individui o aziende che non hanno o non vogliono usare per quel prodotto il loro e-commerce personale, ma possono farlo vendere a dei terzi per conto loro. Il sistema di ricavo è di facile intuizione, mentre esistono più modelli per stabilire prezzo. Una caratteristica generale di questo strumento riguarda lo schema delle relazioni, in quanto in un rapporto commerciale in rete gli attori coinvolti hanno tutti un ruolo più paritario. Si è già visto come la rete ha fatto diminuire le asimmetrie informative; nelle transazioni online, però, non solo vengono cambiati i ruoli di venditore e cliente, ma cambiano i rapporti e le comunicazioni tra clienti stessi, seguendo la logica *peer-to-peer*⁽⁴⁾. L'avvento dell'e-commerce non ha avuto vita facile, in quanto ci sono stati, e in parte ci sono ancora, una serie di limiti che hanno frenato l'adozione di questo sistema da parte dei consumatori. Maggiori dettagli sull'e-commerce verranno forniti successivamente in un paragrafo di questo capitolo.

- MODELLO SERVIZI ONLINE: questo modello deriva da quello e-commerce, da cui differisce per la tipologia di servizio e pagamento offerti. In questo modello le imprese mettono a disposizione di alcuni clienti dei contenuti esclusivi o dei database che possiedono, in cambio di un compenso. Solitamente questo pagamento può essere effettuato ad abbonamento o a consumo. Nel primo caso, il cliente versa una somma fissa periodicamente a prescindere dal consumo effettivo mentre nel secondo caso il cliente paga solo per il servizio di cui usufruisce effettivamente, prima o dopo. Per chi utilizza frequentemente il servizio è consigliabile l'abbonamento, mentre per gli altri è più conveniente pagare a consumo. Due esempi tipici possono essere quello dei quotidiani online e quello della televisione "pay-per-view"⁽⁵⁾. Questo modello si può utilizzare non solo tramite il computer, ma anche tramite altri devices come tablet, smartphone e TV.

I modelli sopra descritti sono solamente i più utilizzati e noti, ma esistono anche delle varianti di questi modelli che possono derivare da overlap tra più modelli o da variazioni che portano alla nascita di altri modelli di business. La descrizione che è stata fatta è utile per comprendere i modelli singolarmente in maniera didattica, però nella vita reale non è detto che questi siano utilizzati nello stesso modo in cui sono stati descritti. Spesso e volentieri ci sono delle sovrapposizioni tra essi o addirittura un utilizzo aggregato di più modelli; ad esempio capita spesso di trovare aziende che utilizzano sia il modello pubblicitario, sia quello di affiliazione. Oppure ancora esistono vari e-commerce che utilizzano una logica mista tra il modello e-commerce e il modello di contatto. È

giusto quindi dare un po' di elasticità ai modelli sopra descritti in modo da avere un quadro più completo di quello che accade nella vita reale.

Una figura più generica che supporta l'unione del commercio, o del business in generale, con la tecnologia è il metamediario. Questa figura opera in un marketplace⁽⁶⁾ utilizzando un modello di business online simile a quello dei centri commerciali, ma fornendo dei servizi aggiuntivi, tramite la rete, che diano un valore aggiunto alla loro offerta, pur mantenendo le loro competenze distintive; esso funge da unico punto di contatto tra un gruppo di acquirenti e un gruppo di fornitori. Inoltre il metamediario funge da garante sia per i clienti sia per i venditori, seleziona una serie di fornitori ed è più avvezzo a seguire un modello di business customer driven, in quanto il cliente è sempre più protagonista e co-creatore di valore. Attenzione, però a non scambiare questa figura e le sue azioni con i virtual mall⁽⁷⁾, strutture destinate ad estinguersi e mutare in metamediari. La logica del metamediario è sicuramente multicanale, poiché uno dei servizi aggiuntivi che offre rispetto ai semplici mall è, appunto, quello di avere a disposizione una serie di canali, online e offline, utilizzabili da clienti e venditori a loro piacimento.

2.3 E-COMMERCE

Avendo già fatto una breve introduzione inerente a questo strumento, è doveroso soffermarsi e approfondire questo argomento che ha rivoluzionato e sta rivoluzionando, nonostante gli ostacoli, il mondo del commercio. Da sottolineare anche la stretta correlazione che questo mezzo ha con la multicanalità, spesso confusi come un'unica realtà: l'e-commerce è solo uno degli strumenti della multicanalità e cross canalità.

Quando si decide di aprire un sito e-commerce, sia esso parte integrante di un'attività offline o meno, si devono avere ben presenti una serie di cose. Innanzitutto l'obiettivo e la strategia per raggiungerlo, seguiti da posizionamento, target, qualità e disponibilità del prodotto e servizio pre/post vendita da offrire (Vietri D., Cappellotto G., 2011). Le imprese che entrano nel commercio elettronico assumono direttamente le funzioni commerciali, con una integrazione a valle (Collesei U., Casarin F., Vescovi T., 1999). Un aspetto comune a tutti gli e-commerce, a prescindere dal tipo di prodotto o servizio che offrono, è quello di fornire ai consumatori un ulteriore canale per dare più possibilità di scelta ai consumatori su come effettuare i propri acquisti, tendenza che recentemente

risulta molto apprezzata. È interessante approfondire questo argomento per osservare le caratteristiche e le fasi di crescita di questo nuovo e sconvolgente canale. Sono diverse le caratteristiche che contraddistinguono il commercio elettronico, prima tra tutte l'ubiquità d'accesso (si riveda il capitolo 1) unita alla possibilità di operare in un mercato globale dove la maggior parte delle persone possiede degli standard economici universali. Inoltre gli e-commerce sono interattivi e offrono la possibilità, sempre grazie alla rete, di sfruttare delle strategie di marketing diretto⁽⁸⁾, di offrire molte informazioni su prodotti e servizi e di dare spesso la possibilità di personalizzazione. Riguardo agli e-commerce si è parlato molto di disintermediazione: si pensava che il commercio elettronico avrebbe sostituito il ruolo dei distributori tradizionali. Questa previsione non è stata corretta, poiché si è assistito a un processo di reintermediazione, piuttosto di disintermediazione. Nonostante la rete porti dei vantaggi al commercio, come la riduzione dei costi di transazione e l'abbattimento delle barriere distributive, non è vero che ciò che transita nel mercato elettronico esce dalla distribuzione tradizionale. Invece, queste circostanze hanno favorito la nascita di nuove figure, come i sopra citati infomediari, e lo spostamento del valore dal produttore al consumatore: questo processo è noto con il nome di reintermediazione e può essere definito come “ *l'incessante sviluppo di nuovi strumenti, modelli di business e relazioni fra gli attori del sistema del valore della distribuzione* ”. Possiamo definire, invece, la disintermediazione come “ *facilitazione delle relazioni di vendita diretta in concorrenza con gli altri intermediari* ” (Fiorucci O.N., 2015). In generale, grazie alle transazioni personalizzate che si possono sviluppare in rete, gli e-commerce hanno portato un aumento delle transazioni e delle opportunità di acquisto (Collesei U., Casarin F., Vescovi T., 1999).

2.3.1 LA NASCITA DELL'E-COMMERCE

Facendo un passo indietro ci si può accorgere che questo fenomeno non è poi così recente, dato che le prime forme di commercio elettronico nacquero negli anni Settanta, grazie all'EDI⁽⁹⁾. Agli albori, questo strumento venne utilizzato solamente in alcuni settori (soprattutto chi doveva gestire una grossa mole di scorte) e non ebbe una grande diffusione, dato che era una soluzione molto costosa da realizzare e funzionava con una rete di telecomunicazione privata, non così evoluta, sicura e veloce come è oggi Internet. Inoltre l'EDI non era un sistema interattivo, ma la transazione poteva solamente essere accettata o rifiutata senza avere la possibilità di discutere o negoziare. Si

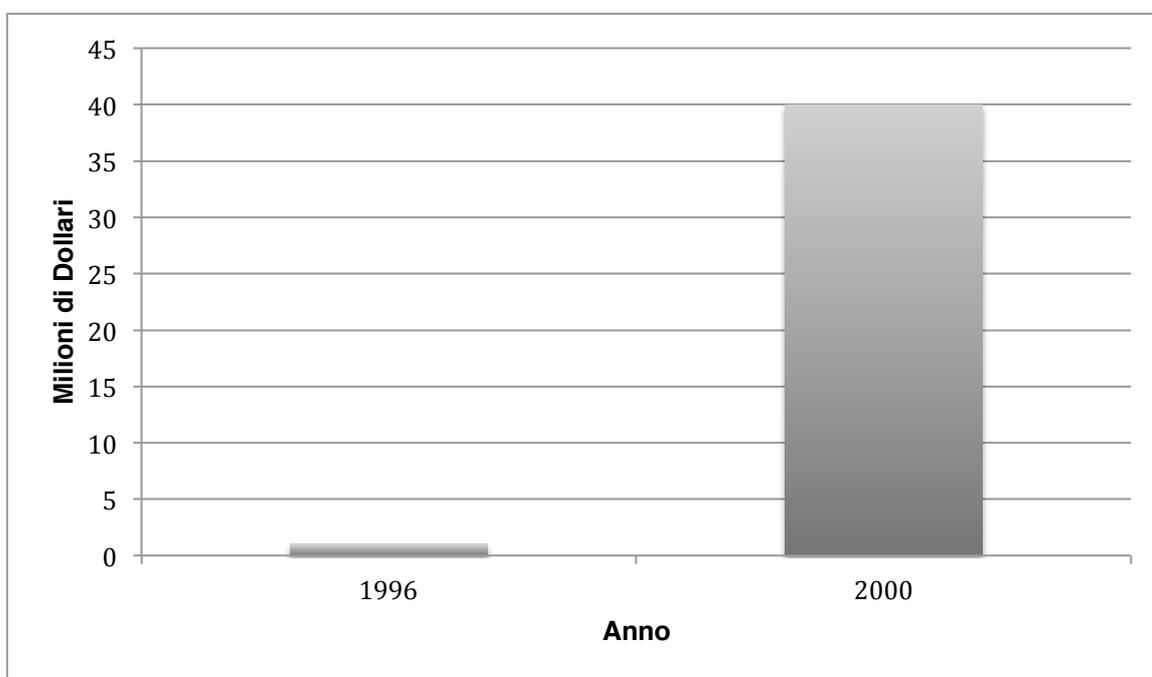
può affermare, quindi, che più che una forma nuova di commercio, l'EDI era solamente un supporto elettronico alle transazioni commerciali tradizionali. Ovviamente questo strumento, con tali caratteristiche, fu presto implementato. Lo stesso termine "e-commerce" ha cambiato significato nel corso degli anni, passando dall'essere usato nel supporto alla comunicazione e gestione di transazioni tradizionali all'essere un termine indicante una forma nuova di commercio. Volendo dare una descrizione attuale, l'e-commerce può essere definito come: *“ Utilizzo della tecnologia digitale per supportare, via reti di computer, transazioni commerciali di prodotti, servizi, informazioni che coinvolgono uno scambio di valore attraverso i confini organizzativi. È inoltre un mezzo per supportare il business di un'organizzazione/azienda includendo, oltre alle transazioni, la gestione della supply- chain, la gestione clienti, la collaborazione con partner, ecc. ”* (Burigat S., 2012).

Il 19 Febbraio 1996, con un comunicato stampa, la Olivetti Telemedia annunciò l'apertura di *Cybermercato*, il primo centro commerciale virtuale in Italia, ed uno dei primi in tutta Europa. Accessibile tramite l'URL www.mercato.it, era possibile acquistare una serie di prodotti, dai computer, agli articoli da regalo, ai libri, a prodotti multimediali e molto altro. C'è stato un caso aziendale a riguardo molto interessante che merita di essere riportato come esempio: il caso Dell.

Questa azienda, fondata nel 1984 da Michael Dell in Texas, è oggi tra i leader mondiali produttori di computer, sistemi e prodotti informatici. I metodi adottati da questa azienda in merito a innovazione e distribuzione hanno rivoluzionato il mercato. Dell, infatti, ha sviluppato un nuovo modello di business che è stato possibile sfruttare grazie all'opportunità offerta dalla rete. L'azienda è stata la prima a introdurre il concetto di assemblaggio di prodotto, puntando sulla personalizzazione e sul rapporto stretto con il cliente. Questo sistema ha prodotto dei vantaggi, come la produzione just-in-time⁽¹⁰⁾ che permette di avere una riduzione dei costi di magazzino, o come il contatto diretto con i propri clienti che può facilitare la fedeltà, l'assistenza (miglioramento del CRM) e l'innovazione, o ancora l'eliminazione di macchinari standard che costituisce una voce critica all'interno del bilancio. Inizialmente gli ordini e i preventivi venivano compiuti tramite fax, visto che Internet non era ancora evoluto e ampiamente diffuso; successivamente tutto l'iter è stato spostato online: ad ogni modo, fin da subito l'azienda ha deciso di adottare un modello di vendita diretto che si contrapponeva al classico modello di vendita indiretto che passa tramite i distributori. Sarebbe incompatibile unire la personalizzazione di prodotto con gli intermediari tradizionali, in quanto devono avere sempre dei prodotti pronti da consegnare, ma in quel caso si tratta di prodotti

standard. Queste innovazioni, emerse e sfruttabili grazie alla rete e al sistema di commercio elettronico, si sono rivelate vincenti poiché l'azienda ha ottenuto numerosi successi e si è estesa in tutto il mondo. Nel 1992, Dell fece il suo ingresso nella graduatoria Fortune 500⁽¹¹⁾, raggiungendo la venticinquesima posizione nel 2006 (fortune.com). Nel 1996 l'e-commerce di Dell ha generato vendite per 1 milione di Dollari al giorno per sei mesi; questo dato è cresciuto fino a raggiungere quota 40 milioni di Dollari in un giorno nel 2000 (dell.com) diventando uno degli e-commerce dai volumi più alti in tutto il mondo. Nello stesso anno l'azienda è diventata il produttore numero uno al mondo di personal computer. Nei primi anni 2000, Dell ha iniziato la sua espansione anche in termini di portafoglio prodotti, introducendo sul mercato prodotti nuovi per contrastare la concorrenza. Rimaneva un solo cambiamento da fare: nonostante l'impresa utilizzasse esclusivamente il canale online per la vendita e assistenza dei prodotti, rimaneva comunque una soluzione monocanale. Era necessario favorire delle soluzioni multicanale, dato che la tendenza era quella, che arrivarono nel 2006 con l'apertura del primo store fisico, il quale non abbandonava la filosofia aziendale della personalizzazione.

Grafico 2.1



Graf. 2.1: variazione dei fatturati prodotti dall'e-commerce di Dell

Dal 1996 in poi lo strumento e-commerce ha aumentato gradualmente la sua diffusione, pur mantenendo vive le altre forme di commercio. All'inizio, presi un po' tutti dall'euforia, si fecero delle previsioni che non si sono rivelate vere: si pensava che il commercio elettronico avrebbe avuto un boom incontenibile e inarrestabile tanto da far morire tutti i vari distributori classici. In quegli anni non si aveva ancora una mentalità multicanale, quindi era difficilmente immaginabile l'affiancamento di più canali o l'integrazione tra essi (logica cross canale). Al contrario, questo fenomeno, pur avendo raggiunto al giorno d'oggi delle dimensioni importanti, ha fatto molta fatica a svilupparsi nei primi anni, essendoci una serie di resistenze sociali nei consumatori.

Ma come mai si è giunti alla nascita di questo strumento? La risposta, in parte, si può ritrovare nell'esempio fatto poco fa riguardante la Dell: si potrebbe dire, per sfruttare al meglio il mondo digitale. In generale, però, le innovazioni dirompenti arrivano quando la tecnologia e la società manifestano esigenze e tendenze simili e convergenti. Negli ultimi anni in cui questo fenomeno si sta affermando, si è potuto notare quanto appena affermato: per colpa della crisi si è andati alla ricerca di modelli economici più efficienti e nuovi (comprese le attività di produzione, vendita e acquisto), il tutto in una società in cui essere online non è più considerato un momento di svago ma un'estensione della società e delle proprie attività. Spesso le attività svolte online sono solo dei richiami di altre attività tipiche offline ma che, grazie ai vantaggi della rete, riescono ad essere più vantaggiose. Si pensi, ad esempio a Groupon, sito e-commerce che vende prodotti e servizi in offerta: il modello che utilizza è quello dei coupon e voucher, che sono stati recapitati via posta per anni e anni nelle case degli Italiani e che ormai in pochi utilizzavano. Grazie alla rete, questo modello ha riacquisito forza dando valore a Groupon, la quale si è vista fare un'offerta di acquisto di ben 6,5 miliardi di dollari.

2.3.2 AZIENDE E SERVIZI E-COMMERCE

È stato già accennato che l'attività di e-commerce può essere intrapresa sia da imprese *pure players*, che ne faranno la loro attività principale, sia da imprese *clicks and mortar*, le quali ne possono fare un'attività importante o marginale. Inoltre è stato già detto anche che questo strumento può essere utilizzato in più tipologie di mercati (ad es. B2B, B2C, ecc.). Si è notato, però, che l'utilizzo dell'e-commerce è più diffuso nei mercati business rispetto ai mercati di consumo, in quanto nei primi le transazioni hanno maggiore frequenza e maggior valore e gli utenti hanno più

familiarità con la tecnologia necessaria per utilizzare lo strumento. Nei mercati di consumo, invece, ci sono stati, e in parte continuano ad esserci, dei fattori che hanno frenato l'espansione di questo fenomeno. Nello specifico, per le aziende i benefici maggiori portati dagli e-commerce sono rimandabili a: un più rapido time-to-market⁽¹²⁾, a una spesa minore per la comunicazione, a un miglioramento delle relazioni con i clienti e i fornitori e alla maggior facilità nell'aggiornamento dei materiali aziendali. Per quanto riguarda i consumatori, invece, i vantaggi sono altri; essi possono acquistare, grazie al commercio elettronico, in qualsiasi luogo e in qualunque momento: grazie alla multicanalità i momenti di acquisto e ritiro del prodotto, oltre a essere separati, possono avvenire in due luoghi diversi (ad esempio comprare online un televisore e ritirarlo personalmente presso il distributore fisico); per i prodotti digitali, al contrario, la consegna può essere immediata e senza costi aggiuntivi, in modo da poter usufruire subito del servizio o prodotto desiderato: si pensi ad iTunes che permette di ascoltare subito il nuovo successo del proprio cantante preferito subito dopo averlo acquistato e restando comodamente a casa. Grazie all'e-commerce i consumatori hanno a disposizione anche una maggior possibilità di scelta di servizi e prodotti, oltre alla possibilità di poterli personalizzare e trovarli a un prezzo più conveniente.

Alla base di tutto ci sono degli elementi culturali dei consumatori, la dotazione e la familiarità che essi hanno con gli strumenti elettronici. Al giorno d'oggi diamo per scontato che, tranne le persone più anziane, quasi tutti sappiano usare il computer e navighino in rete, ma non era così 15 anni fa quando questo fenomeno iniziava a prendere piede. L'e-commerce richiede un certo grado di self service da parte dei consumatori, i quali devono essere molto preparati, sia sugli strumenti da utilizzare, sia sui prodotti che desiderino acquistare (cosa facilitata dalla rete). Inoltre ancora oggi, anche se il web è entrato a far parte della quotidianità delle persone, non tutti sono avvezzi agli acquisti online.

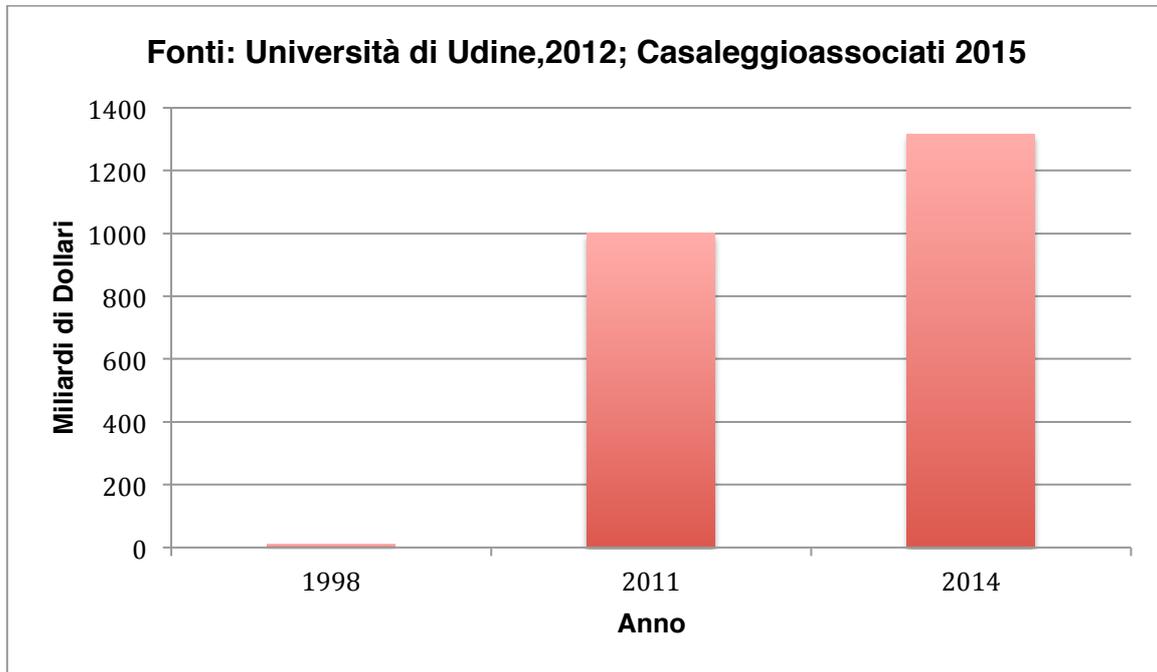
Il timore più grande, e anche il più grande ostacolo, che il commercio elettronico ha è quello legato alla sicurezza dei pagamenti: in molti avvertono il rischio di essere truffati. In un primo momento si pensava che questo timore fosse legato alla scarsa conoscenza del fenomeno, ma questo si è rivelato vero solo in parte in quanto ancora oggi molti consumatori non sono favorevoli ad effettuare acquisti, soprattutto se la cifra è importante, online. Ovviamente questo timore non dipende solo dalla conoscenza del mezzo, ma anche da altri fattori intrinseci nei consumatori. Un'altra paura che si lega a quella dei pagamenti è quella legata alla privacy, poiché per poter effettuare acquisti online occorre sempre lasciare i propri dati. I consumatori non reagiscono sempre bene a questo sentendolo come una violazione della propria sfera intima; non mancano poi gli

acquirenti che non vogliono lasciare i propri dati per timore di essere costantemente tracciati, cosa che avviene comunque ogni volta che ci si collega alla rete, anche senza registrarsi da nessuna parte.

Nonostante sia stato detto più volte che in Internet si possono vendere prodotti e servizi di varia natura, è giusto specificare, però, che alcuni di essi risultano più adatti alla vendita in un mercato elettronico piuttosto di altri. I prodotti digitalizzabili e standard sono vendibili più facilmente tramite e-commerce, mentre i prodotti ad alta variabilità e che richiedono una relazione fisica, si prestano meno alla vendita online; questo anche perché, oltre al contatto fisico richiesto, si aggiunge la componente critica dell'organizzazione logistica e dei trasporti. Quest'ultima criticità è un ennesimo freno all'e-commerce, in quanto da un lato i consumatori vivono con ansia l'attesa dell'arrivo del prodotto e la compatibilità d'orario con l'arrivo del corriere può creare disagio, dall'altro le imprese devono sviluppare le competenze necessarie per gestire la parte logistica della transazione.

Questi elementi che hanno rallentato la diffusione di massa del fenomeno e-commerce si sono, in parte, attenuati dato che ormai questo strumento è conosciuto da molti ed è già stato sperimentato; alcuni elementi permangono comunque come resistenza a questo fenomeno, anche se ormai ha assunto delle dimensioni importanti. Nel 1998 le vendite online B2C nel mondo ammontavano a 10 miliardi di Dollari, mentre nel 2011 questo valore è aumentato fino a 1000 miliardi di Dollari (UniUd, 2012). Nel 2014 questo dato ha raggiunto quota 1.316 miliardi di Dollari, in crescita del 22,2% rispetto al 2013, e questo valore è destinato, secondo le stime, a crescere ancora del 20,9% nel 2015 (Casaleggioassociati, 2015).

Grafico 2.2



Graf. 2.2: volumi dell'e-commerce a livello mondiale nel settore B2C

A questo punto entrano in gioco altri elementi che contribuiscono al successo dell'e-commerce. A tal proposito, sono due i punti fondamentali che fanno la differenza e cioè la struttura e notorietà del sito e l'esperienza che il consumatore vive durante il viaggio che compie lungo il suo percorso di ricerca e acquisto. Partendo da quest'ultimo si può comprendere l'importanza dell'esperienza, elemento cardine nel marketing odierno e nella multicanalità e cross canalità. La possibilità di scelta tra più canali per compiere la stessa azione, o una serie di azioni correlate tra loro, che le imprese offrono ai propri clienti, può essere vista come un ampliamento delle esperienze che un consumatore può compiere. È importante garantire una componente esperienziale all'interno dell'e-commerce per favorire la reiterazione dell'azione, e quindi dell'acquisto. In generale l'esperienza che un consumatore fa all'interno di un e-commerce può essere divisa per fasi. Inizia sempre con la definizione delle aspettative che il consumatore ha, quindi dall'idea iniziale sull'esperienza che si andrà a vivere. È importante quantomeno confermare le aspettative, ma ancora meglio offrire un'esperienza che sia al di sopra di esse. Una volta definite le aspettative, si passa alla ricerca del sito che verrà valutato anche in fase di ricerca e accessibilità: se è stato facile trovarlo, se il tempo di connessione è stato rapido, se è facilmente comprensibile e se si trovano subito le informazioni

desiderate, ecc. Una volta entrati nel sito, iniziano una serie di interazioni tra cliente e sito stesso che possono essere suddivise in tre momenti, ovvero pre-acquisto, acquisto e post-acquisto. Le interazioni preacquisto consistono nella ricerca dei prodotti e dei loro dettagli, nonché la decisione se fare o meno l'acquisto. Le interazioni di acquisto, invece, consistono nell'ordinare il prodotto, scegliere la modalità di pagamento e la modalità di consegna desiderati; in questa fase la varietà di scelta può avere un riscontro positivo sull'esperienza. Non sono nemmeno da trascurare le interazioni post-acquisto, che consistono nel tracking dell'ordine e nella consegna effettiva: rispettare i tempi stabiliti e dare la possibilità di seguire l'avanzamento del proprio acquisto danno valore alla transazione e aiutano alla creazione di fiducia nei confronti dell'impresa o del sito e-commerce. Ma non finisce qui l'esperienza d'acquisto, infatti dopo la consegna del prodotto bisogna verificare che il prodotto corrisponda effettivamente con ciò che si è acquistato, che sia intatto e che funzioni correttamente. A questo punto si può giungere alla fase finale che consiste nella valutazione totale dell'esperienza vissuta confrontandola con le aspettative iniziali. Ovviamente se l'esperienza è stata positiva il consumatore sarà invogliato a ripetere l'esperienza. Oltre al passaparola e al marketing virale⁽¹³⁾, si può ricorrere agli agenti di consiglio⁽¹⁴⁾.

Come accennato poco sopra, un altro fattore che può portare al successo dell'e-commerce è la conoscenza e affidabilità di un'impresa o sito. Occorre molto tempo per arrivare ad avere una buona reputazione online, per questo le aziende *clicks and mortar*, le quali godono già di una fama offline, riescono a raggiungere questo obiettivo più facilmente. È giusto dire, però, che l'attività e la reputazione online è totalmente differente da quella offline, dato che si tratta di due canali comunicanti tra loro ma comunque distinti: se un'azienda gode già di un'ottima reputazione offline, non è detto che abbia lo stesso riscontro online; anzi molte volte questo può avere un effetto negativo poiché i consumatori hanno delle aspettative elevate nei confronti dell'azienda che dovrà cercare di confermare anche nel canale online. I punti fondamentali per arrivare ad avere una buona reputazione online rimangono, in generale, la creazione di valore e l'esperienza positiva (elementi strettamente correlati). Si ricorda che la pubblicità migliore è il passaparola fatto dai propri conoscenti e amici, i quali solitamente sono portati a consigliare strumenti e luoghi dove essi hanno già vissuto un'esperienza positiva.

Altri elementi che contribuiscono al successo l'e-commerce si possono trovare nei servizi offerti, soprattutto quelli post vendita e nell'aspetto generale del sito. Una buona comunicazione, unita a una percezione di qualità e ad elementi emozionali (come immagini, video, colori, design, ecc.), favoriscono la scelta d'acquisto online, pur rimanendo coerenti con il settore merceologico offerto:

un sito che propone oggetti di moda non darà mai la stessa impressione di un sito che vende pezzi di ricambio per macchinari, ma in entrambi va dedicata la stessa cura. Per le imprese *clicks and mortar*, un elemento di vantaggio risiede nel costruire un'ottima campagna di integrazione online-offline.

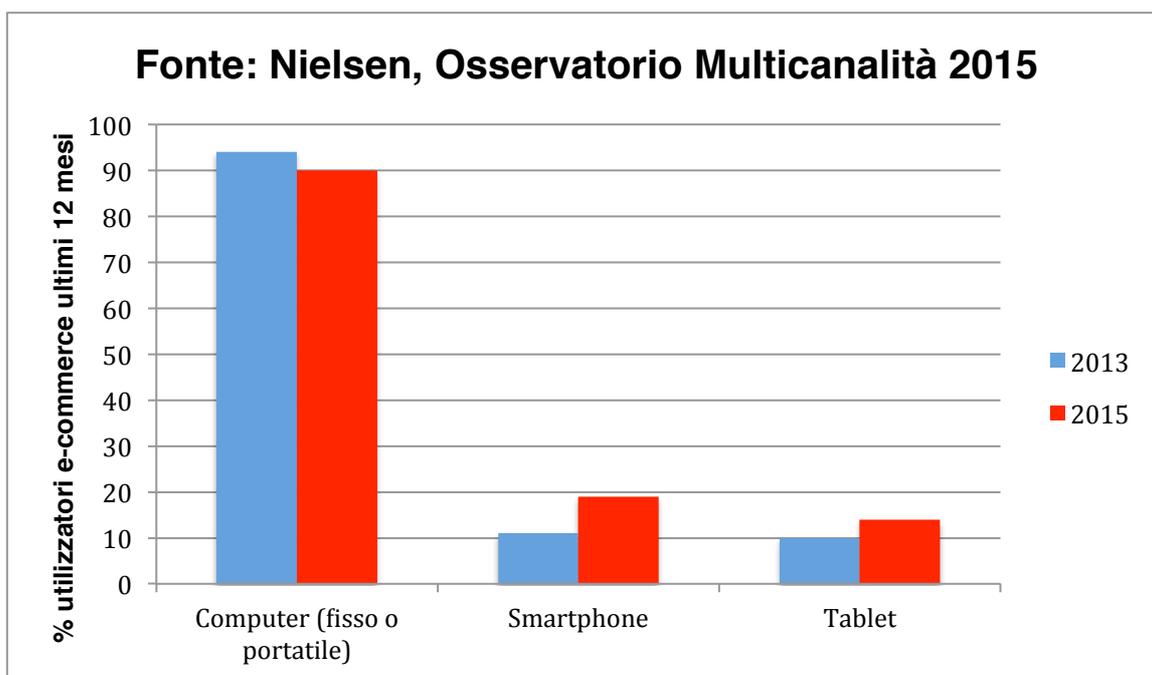
2.3.3 LO SVILUPPO DI UN E-COMMERCE

Dopo aver visto i principali ostacoli all'e-commerce e i fattori di successo, è giusto prendere in considerazione brevemente il processo di sviluppo che c'è alle spalle di ciascun sito e-commerce.

Innanzitutto c'è da prendere in considerazione il contesto attuale: ormai ci sono centinaia di migliaia di e-commerce nel mondo, quindi si opera in un ambiente con competizione globale e in continua evoluzione; il mercato elettronico crea un'opportunità in più per le aziende di competere in un mercato con pressioni economiche, sociali e tecnologiche sempre maggiori, garantendo un impatto positivo sulla performance aziendale. La staticità uccide i prodotti, per questo motivo anche i siti e-commerce stessi devono essere rinnovati periodicamente per evitare che diventino obsoleti; questa innovazione può essere facilitata dal carattere elettronico del prodotto. Dato il carattere internazionale degli e-commerce, per pianificare un'ottima strategia è necessario prendere in considerazione dei fattori, come quelli culturali, sociali e legali, dei paesi in cui si andrà operare. Lavorare in un mercato elettronico permette, inoltre, di avere un tempo di reazione più veloce ai cambiamenti continui dei contesti e alle tendenze dei mercati o specifiche pressioni. Un ulteriore vantaggio del mercato elettronico risiede nello stabilire i prezzi, ma questo argomento verrà approfondito meglio successivamente. Ci sono poi altri vantaggi apportati dall'e-commerce i quali sono riscontrabili nella riduzione dei costi di transazione e nella creazione di una supply chain più efficiente. Per i consumatori risulta vantaggioso avere la possibilità di personalizzare il servizio o il prodotto, mentre le imprese traggono vantaggio dal potersi specializzare in alcune attività core e nel poter sfruttare nuovi modelli di business, come quelli elencati all'inizio del capitolo. La tendenza degli e-commerce è quella di essere in continuo sviluppo tecnologico, lo dimostra il fatto che negli ultimi anni, oltre ad essere migliorati notevolmente i siti, si è puntato molto sullo sviluppo del mobile e del wireless. Il primo costituisce oggi un vero e proprio canale a sé stante. Nell'ultimo anno in Italia si è registrato un incremento dell'utilizzo degli smartphone e tablet per l'acquisto

tramite e-commerce, anche se lo strumento prediletto per effettuare acquisti online rimane il computer (sia fisso che portatile):

Grafico 2.3



Graf. 2.3: percentuale degli strumenti utilizzati per acquistare online nel 2013 e 2015

Si è assistito anche a un allargamento delle categorie di prodotti e degli acquirenti (sia nuove generazioni, sia clienti che prima non riuscivano a fare l’acquisto per vari motivi); sono aumentati anche i margini di profitto e la spesa media pro-capite. Si è inoltre notato che hanno riscosso più successo le aziende *click and mortar* e che, col tempo il mercato è andato consolidandosi grazie al dominio del player più grossi e importanti.

L’apertura di un’e-commerce può essere paragonata all’apertura di un’impresa offline, in quanto il processo di creazione, se fatto come si deve, prevede una serie di analogie con i problemi solitamente affrontati dalle aziende prima della loro apertura. Si comincia sempre domandandosi cosa si voglia produrre e offrire al cliente, stabilendo subito dopo quale tipo di e-commerce sia più adatto al tipo di attività. Le domande tipiche da porsi sono: “In quale mercato voglio operare?” “Quale prodotto voglio vendere?” “Quali sono i miei concorrenti in rete?” “Qual è la mia fonte di

ricavo e come intendo raggiungerla?”, ecc. Sembrerà banale, ma è corretto stilare anche una mission⁽¹⁵⁾ per il progetto di e-commerce, in modo da avere ben chiari i propri obiettivi e saperli comunicare a terzi. Passando alla fase di sviluppo vero e proprio del sito è necessario avere in mente quale struttura e layout utilizzare, avendo ben presente il contesto in cui si andrà a operare. Subito dopo sono da studiare i contenuti che si intendono inserire, come immagini, video, suoni, testi, e aree pubblicitarie. Da tenere in considerazione anche i collegamenti con altri siti che l’e-commerce stesso andrà a proporre. Non meno importante è il dare la possibilità di far comunicare i consumatori tra di loro: un fenomeno di enorme rilevanza nello scenario web è quello delle comunità online. Dato che, come è stato già detto, il consumatore ha assunto un ruolo centrale nella transazione e costruzione di valore, è giusto che gli venga data la possibilità di esprimere il proprio parere, sia agli addetti al CRM⁽¹⁶⁾, ma soprattutto tra di loro, favorendo uno scambio paritario di idee, lamentele, pareri. Altro punto da prendere in considerazione nella costruzione di un’e-commerce è quello inerente alla possibilità di customizzazione da parte del cliente. Il sito, inoltre, deve essere in grado di adattarsi ai diversi tipi di utenti il che non è molto semplice, per questo si deve cercare di creare un sito standard capace di adattarsi alla maggioranza del pubblico target. Una volta stabilite queste caratteristiche tecniche, si passa allo sviluppo della campagna di comunicazione. All’interno dell’e-commerce ogni dettaglio deve essere comunicato con chiarezza e in maniera coerente con la filosofia aziendale e di prodotto. Vanno, dunque, scelte le modalità con cui si desidera comunicare e i contenuti da inserire. Spesso la comunicazione serve a rendere più facile la navigazione da parte dei consumatori, dando loro indicazioni su come portare a termine una transazione. Pur trattandosi di un’impresa digitale, bisogna comunque prendere in considerazione in fase di sviluppo quali siano gli spazi fisici necessari e i relativi costi (running costs, affitti, ecc.) da sostenere, soprattutto se i prodotti offerti non sono virtuali, bisogna tenere in considerazione la necessità di un magazzino per lo smistamento e spedizione delle merci, e bisogna stringere accordi con i corrieri affinché la consegna avvenga nei tempi previsti e a un prezzo conveniente. Non mancheranno, poi, dei software gestionali ad uso interno per monitorare tutte le transazioni, sell in, sell out, resi, depositi, e quant’altro. Un buon sito e-commerce prevedrà anche la registrazione in un proprio database degli utenti che compiono transazioni, in modo da poter indirizzare loro delle campagne di marketing specifiche. Ovviamente, una volta pianificate tutte queste cose, non mancherà la parte burocratica da effettuare per essere in regola: questa cambia da Paese a Paese.

2.3.4 L'INTEGRAZIONE DELL'E-COMMERCE CON PIÙ CANALI

Per costruire un e-commerce considerato ottimo e attuale, occorre prendere in considerazione altri canali, come quelli offline. Spesso gli e-commerce rappresentano dei canali a sé stanti e unici, il che è poco efficace: in uno scenario multicanale è necessario proporre più canali, mentre se si vuole essere cross canali occorre che tutti i canali siano ben integrati tra loro. Non è una novità trovare delle aziende *clicks and mortar* che propongono solamente un servizio di store locator⁽¹⁷⁾, oppure forniscono delle informazioni su offerte offline ma senza collegare i due canali. Ovviamente, come già specificato più volte, dipende sempre dalla natura del bene, che può influenzare l'utilizzo dei canali. In tempi recenti, però, sembra che la maggior parte delle imprese abbia percepito questa necessità di essere multicanale o cross canale richiesta dai consumatori, anche se non sempre può portare dei vantaggi. Questa scelta può essere applicata sia dalla stessa impresa, sia da soggetti diversi, come ad esempio un venditore digitale e un dettagliante tradizionale indipendenti. Quando la scelta multicanale o cross canale viene attuata dalla stessa impresa (specialmente le catene), può apportare dei vantaggi per i consumatori: esse hanno più merci a disposizione nei vari magazzini che possono essere spostate velocemente a seconda della richiesta del cliente; inoltre questa soluzione multi/cross canale può agevolare la relazione di fiducia tra impresa e consumatore, in quanto può avere più interazioni sia online che offline con la stessa azienda percependo sempre lo stesso valore e ricevendo un servizio a 360 gradi.

Per comprendere meglio il concetto, verrà esposto di seguito l'esempio HomePlus, portato in Italia da Carrefour, colosso francese della GDO, che svolge un ottimo lavoro a livello di integrazione di canali (startupitalia.eu). HomePlus è il frutto di una joint venture tra Samsung (azienda Koreana tra i leader del settore elettronico) e Tesco (noto retailer Britannico) che ha creato una nuova possibilità di fare la spesa portando un supermercato virtuale in una metropolitana. L'esperimento, che unisce store fisico (canale offline) con e-commerce e mobile app (canali online), è stato svolto a Seul: sulle mura della metro sono stati appesi cartelloni raffiguranti gli scaffali del supermercato e con lo smartphone si faceva la spesa comodamente dalla metropolitana andando poi a ritirarla fisicamente presso il retailer fisico. I dati raccolti sono stati sorprendenti dato che si è registrato un incremento delle vendite online del 130% e un aumento degli utenti registrati, da cui raccogliere dati e indirizzare campagne di marketing, del 76%. Questi numeri hanno invogliato a ripetere l'esperimento negli aeroporti Londinesi e adesso Carrefour sembra essere pronta a portare questa innovazione nella metropolitana di Milano. I prodotti raffigurati sulla parete, lunga circa 200 metri,

sono più di mille e sono scansionabili, tramite codice, con gli smartphone. I prodotti desiderati possono essere aggiunti al carrello virtuale e infine acquistati: c'è la doppia possibilità di pagare subito tramite smartphone o di pagare direttamente al negozio. Anche per il ritiro della merce sono possibili due strade, una prevede il ritiro, già un'ora dopo l'ordine, presso lo store fisico dove si troverà la spesa già pronta e, nel caso in cui si debba ancora pagare, ci sarà una corsia preferenziale per pagare; l'altra possibilità consiste nella consegna a domicilio della spesa, disponibile dopo tre ore e gratuita se si supera una spesa di 70 Euro. Il sistema e-commerce sviluppato da Carrefour si chiama cliccaeritira.it e garantisce gli stessi prezzi e le stesse offerte presenti in negozio. Grazie a questo sistema cross canale si dà la possibilità ai consumatori di risparmiare tempo (che andrebbe perso in attesa della metropolitana), di essere multimediali, cross canali, e di avere un vantaggio per quanto riguarda la comodità.

2.4 I DIVERSI MODI PER STABILIRE I PREZZI ONLINE

Il commercio elettronico ha rivoluzionato anche il modo in cui vengono determinati i prezzi di vendita, in quanto sono nate delle nuove modalità rese possibile proprio grazie alla rete le quali si affiancano ai modelli tipici utilizzati per la determinazione del prezzo offline.

Il modello classico è quello del prezzo determinato: in questo caso il venditore stabilisce un prezzo fisso che l'acquirente può solo accettare, e quindi portare a termine l'acquisto, o rifiutare, rinunciando all'acquisto; non c'è possibilità di contrattazione o di decisione da parte del cliente. Questo modello è il più diffuso, sia offline (dove praticamente è quasi l'unico ad essere utilizzato) sia online, dato che è gestibile facilmente. Il prezzo, però, può essere rivisto nel tempo, anche periodicamente, quindi assume la caratteristica della dinamicità. Spesso il prezzo cambia per adeguarsi alle circostanze di mercato, che sono in continuo mutamento. Grazie alla rete, il cambiamento di prezzo può avvenire più frequentemente, in maniera più semplice e preimpostata, grazie a minori costi di cambiamento e aggiornamento: si pensi, ad esempio, al prezzo online dei biglietti aerei che cambia in continuazione a seconda della disponibilità dei posti o di altre circostanze. Il prezzo può essere solo accettato o rifiutato, ma si è consapevoli che potrebbe cambiare da un momento all'altro, e non è detto che si modifichi al ribasso. Per stabilire il prezzo si possono seguire diverse strade, a seconda delle proprie preferenze e del mercato. I metodi più

tradizionali sono quelli del mark-up e del break even: il primo consiste nel ricaricare di una determinata percentuale sul costo del prodotto, mentre il secondo prevede l'analisi del break even point⁽¹⁸⁾ per stabilire il prezzo di pareggio. Un altro metodo che può essere utilizzato è quello "à la Fishbein" che calcola il valore percepito dal cliente e valuta quanto incide questo valore rispetto alla performance del prodotto. Operando in un mercato elettronico, si è già visto come la rete porta ad un notevole abbassamento delle asimmetrie informative: come dicevano Kotler e Sawhney, siamo nell'era dell'Information Democracy (Kotler P., Sawhney M., 1999). Per questo motivo le imprese devono prestare attenzione alla concorrenza, in questo caso ai loro prezzi, poiché i clienti possono ottenere tutte le informazioni necessarie facilmente. A tal proposito viene utilizzato un modello per stabilire i prezzi detto metodo della parità con la concorrenza. Le imprese cercano in questo caso di allineare i proprio prezzi con quelli dei concorrenti, per non rischiare di essere scartati a priori. È chiaro che non sempre le imprese avranno lo stesso identico prezzo al centesimo, ma si concedono un delta rispetto alla concorrenza entro il quale il prezzo deve rientrare. In questa circostanza ci sono le imprese price maker che sono coloro che stabiliscono il prezzo di mercato (spesso sono le più influenti e famose), e poi ci sono le imprese price taker, che aggiustano il loro prezzo per allinearli alle price maker. Si può inoltre decidere se stabilire un prezzo più alto rispetto alla media di mercato, detto premium price, o se stabilirlo molto al di sotto della media, ovvero un discount price (Dematté C., 2001).

Un altro modello utilizzato è quello del prezzo negoziato: come suggerisce il nome stesso, in questo caso c'è possibilità di contrattazione tra venditore e acquirente i quali si ritroveranno ad esercitare poteri simili. Generalmente il venditore propone un'offerta al cliente, basandosi su un prezzo di listino prestabilito; il cliente, a sua volta, se non ritiene che il prezzo sia corretto procede con una controfferta. Questo iter può essere ripetuto più volte finché non si giunge a un accordo tra le parti che accetteranno un prezzo. In questo caso, quindi, non si ha solo la possibilità di accettare o rifiutare il prezzo, ma si aggiunge una terza possibilità che è quella di riproporre il prezzo. Questo modello è solitamente utilizzato di più nei mercati B2B e, inoltre, anche in questo caso la rete agevola molto le operazioni di offerta e controfferta. Non è un caso, infine, se nei mercati in cui si utilizza questo modello si formino dei gruppi di acquirenti (detti gruppi di acquisto) che desiderino acquistare lo stesso bene, con carattere temporaneo, per aumentare il proprio potere contrattuale.

Un altro modello, già utilizzato in determinate circostanze offline, che ha ripreso notorietà grazie ai mercati elettronici è quello delle aste (digitali). Grazie alla rete, infatti, è possibile monitorare l'asta e rilanciare in tempo reale la propria offerta in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento e senza

particolari costi da sostenere. Esistono due tipi di aste e cioè quelle al rialzo e quella al ribasso. Le prime, dette anche aste tradizionali, si evolvono incrementando, di volta in volta, il prezzo, che parte da una base stabilita dal venditore, che può essere rialzato solo a “gradini” e che dura per un periodo limitato di tempo, caratteristiche tipiche delle aste offline. Per aggiudicarsi un prodotto, che deve avere la caratteristica di scarsità per essere più adatto a questo tipo di modello, gli acquirenti propongono di volta in volta un prezzo maggiore (anche di poco) di quello precedente fino a che, o non ci sono più acquirenti disposti a pagare una cifra superiore, o scade il periodo di tempo previsto per l’asta. Ad ogni modo, il bene viene sempre assegnato a chi fa l’offerta finale più alta. Il sito e-commerce più famoso e diffuso che ha adottato tra i primi questo modello di prezzo è eBay. Nelle aste al ribasso, invece, il procedimento è l’inverso: si procede diminuendo il prezzo di volta in volta. C’è da dire, però, che in questo caso è il compratore che descrive dettagliatamente il prodotto che desidera, mentre chi rilancia il prezzo possiede già il bene e cerca di venderlo al compratore, il quale sceglierà l’offerta a minor prezzo. Questa forma è più utilizzata nei mercati elettronici, dato che grazie alla rete risulta più semplice gestire l’asta, le richieste, le proposte, ecc.

In alcuni dei modelli di prezzo sopracitati, si riscontra il concetto di reverse pricing, che consiste nell’abbandono della logica legata alla singola transazione ma piuttosto finalizzata alla fidelizzazione e al valore del cliente nel lungo periodo, dandogli un ruolo primario anche nella stabilizzazione del prezzo. Questo concetto segue a ruota la nozione di reverse marketing. Usando un parallelismo, nel marketing tradizionale l’azienda veniva associata a un cacciatore, mentre il cliente era associato a una preda; nel reverse marketing, operante nell’era dell’Internet Economy⁽¹⁹⁾ i ruoli si invertono.

Questa descrizione degli e-commerce è stata scritta per dare un’idea generale di come questo nuovo canale incida molto sulla multicanalità stessa, evoluta poi in cross canalità. La rivoluzione portata da questo nuovo strumento ha aperto le porte a molte innovazioni, molte delle quali hanno portato allo sfruttamento di nuovi canali d’acquisto.

Nel capitolo successivo verrà analizzato il comportamento del consumatore, il quale rappresenta l’altra grande spinta che ha portato alla nascita della multicanalità e alla sua successiva evoluzione in cross canalità.

NOTE:

1. Termine utilizzato nell'internet marketing, indica il tipo di remunerazione che avviene ogni volta che un annuncio o banner pubblicitario di un sito viene visualizzato.
2. Serve a misurare il livello di attenzione e interesse suscitato da un banner o annuncio pubblicitario su un sito internet. La misurazione avviene ogni volta che il consumatore interagisce col banner mediante un click per ottenere maggiori informazioni.
3. Il cookie è uno strumento che mette in comunicazione browser e sito web consultato, permettendo di memorizzare le informazioni sulla visita in modo da facilitare la visita successiva.
4. Questa logica mette tutte le parti che interagiscono allo stesso livello. Nel linguaggio informatico uno scambio peer-to-peer i server e i client non sono gerarchizzati ma rappresentano dei nodi equivalenti o paritari.
5. Servizio interattivo televisivo che permette di vedere uno o più programmi predefiniti, previo pagamento esclusivo per tale funzione
6. Termine utilizzato per indicare luoghi di intermediazione/mercati elettronici.
7. Sorta di centro commerciale online. Spesso i virtual mall presentano dei "muri" (dotati di schermi) interattivi.
8. Il marketing diretto si riferisce a una serie di attività rivolte direttamente ai clienti o utenti finali senza ricorrere a degli intermediari. Questo permette alle imprese anche di avere un rapporto più personale con i clienti.
9. Acronimo di *Electronic Data Interchange* consiste nell'interscambiare i dati tra sistemi informativi.
10. Si tratta di produrre solo quanto richiesto e nei tempi voluti dal cliente per ridurre tutte le forme di spreco lungo tutto il processo produttivo.
11. Fortune 500 è una lista annuale compilata e pubblicata dalla rivista Fortune che classifica le 500 maggiori imprese societarie statunitensi misurate sulla base del loro fatturato, escludendo l'impatto delle accise.
12. Consiste nel tempo che passa tra il momento in cui l'impresa riceve un certo input dal mercato (ideazione di un prodotto) e il momento in cui essa reagisce (commercializzazione del prodotto).
13. È una forma di marketing non convenzionale che favorisce la diffusione esponenziale di un determinato messaggio, non da parte delle imprese ma dai clienti stessi. Questo permette alle imprese di promuovere i loro prodotti o servizi con poco budget. Segue il principio del passaparola.
14. Sono dei suggerimenti che appaiono in maniera automatica in base alle operazioni e azioni svolte da un consumatore in un sito.
15. La mission aziendale descrive lo scopo ultimo di un'impresa o organizzazione. È ciò che ne giustifica l'esistenza e che la contraddistingue dalle altre.
16. Acronimo di *Customer Relationship Management*, serve a curare tutte le relazioni con i propri clienti.

17. Servizio che permette l'individuazione di un punto vendita sul territorio.

18. Detto anche punto di pareggio (o BEP), indica il valore da raggiungere (volumi di produzione, fatturato) per coprire i costi sostenuti in precedenza, in modo da pareggiare le entrate con le uscite.

19. Si intende tutta l'economia digitale.

Capitolo 3

IL CONSUMATORE TRA MOLTEPLICI CANALI

“Marketing is too important to be left to the marketing department.” – David Packard – Ingegnere e imprenditore co-fondatore della Hewlett Packard, nota anche come HP.

È già stato sottolineato come il ruolo del consumatore è divenuto principale in uno scenario multicanale e cross canale. Questo capitolo ha lo scopo di esporre quali sono stati i principali cambiamenti del consumatore e quali sono le sue caratteristiche attuali. Verrà analizzato, inoltre, il profilo del consumatore multicanale e infine si parlerà di politiche aziendali customer oriented.

3.1 IL CONSUMATORE E I SUOI CAMBIAMENTI NELL’ERA DELLA RETE

3.1.1 IL COMPORTAMENTO TRADIZIONALE DEL CONSUMATORE

Il consumatore è stato sempre soggetto di numerosi studi e indagini per cercare di delinearne le caratteristiche e i comportamenti tipici, specialmente se deve affrontare una nuova tecnologia. Grazie agli economisti prima, e agli esperti di marketing dopo, è stato possibile delineare i profili dei consumatori e i loro cambiamenti in base all’epoca e all’ambiente in cui vivono; ovviamente altre discipline hanno reso possibile questi studi, come la psicologia e la sociologia. Uno studioso di marketing è particolarmente attratto da questa materia, in quanto se si comprendono le logiche di

ragionamento e di azione dei consumatori, risulta più facile costruire la strategia di marketing che si trasforma in un'offerta di successo (Dalli D., Romani S., 2004).

Nelle loro azioni i consumatori prendono, inconsciamente, in considerazione tre concetti: i bisogni, le motivazioni e il grado di coinvolgimento. Ogni acquirente mira alla soddisfazione di ognuno di essi, anche se le preferenze cambiano da persona a persona. Fin dai primi studi economici si è parlato di bisogni dell'uomo (homo economicus⁽¹⁾) anche se al giorno d'oggi non si tratta più di bisogni necessari alla sopravvivenza, ma piuttosto di bisogni accessori diventati necessari nella nostra società per vivere al meglio. Il consumatore avverte il bisogno quando percepisce un'insoddisfazione, la necessità e la mancanza di qualcosa da soddisfare (non si percepisce direttamente il bisogno). Ciò che spinge i consumatori a compiere determinate azioni (ad esempio gli acquisti) per soddisfare i bisogni è la motivazione: fattore dinamico del comportamento del consumatore che lo guida verso il raggiungimento di un obiettivo (cioè il bisogno). Se il bisogno è importante e la motivazione è tanta, di conseguenza il consumatore avrà un alto grado di coinvolgimento (Cristini G., et al., 2009). Per le imprese è fondamentale cercare di comprendere quale sia il grado di coinvolgimento dell'acquirente, in quanto, nel caso sia alto, egli sarà disposto a ricevere più informazioni a riguardo, non sarà portato a cambiare marca e sarà incline a pagare un premium price⁽²⁾ per ottenere il bene, poiché riconosce in esso un valore superiore. Le tre nozioni, correlate tra loro, meritano un breve approfondimento.

1) I BISOGNI: cosa rappresentano per i consumatori e come si suddividono? Solitamente i bisogni si manifestano solo nel momento in cui sono insoddisfatti, generando tensioni o uno stati d'animo negativi (ad esempio: abbiamo fame solo quando è trascorso un periodo di tempo medio lungo dall'ultimo pasto e questo genera in noi una sensazione di tensione finché non ci nutriamo). La nascita della multicanalità è avvenuta in risposta alle esigenze dei consumatori che avvertivano la necessità di soddisfare i propri bisogni in modi molteplici; in questo modo è stato possibile ridurre i conflitti e le frustrazioni dei consumatori, che è uno degli obiettivi del marketing da sempre. Per questo motivo spesso nelle campagne comunicative viene sottolineato, anche in maniera non evidente, in che misura i bisogni vengono soddisfatti. Negli esseri umani si manifestano una serie di bisogni spesso anche contemporaneamente e per questo motivo ad alcuni vengono date delle priorità che molte volte seguono la natura del bisogno stesso. Secondi alcuni studiosi i bisogni, infatti, possono essere suddivisi in alcune categorie:

- **FISIOLOGICI E ACQUISITI:** i bisogni fisiologici sono innati nell'uomo in quanto servono a garantire la sua sopravvivenza. Essi sono direttamente collegabili coi bisogni

acquisiti che sono quelli derivanti dall'ambiente, culturale e sociale, in cui gli individui vivono. Questi bisogni camminano di pari passo interagendo tra loro, quasi a volersi completare. I BISOGNI COLLETTIVI, direttamente collegabili con il concetto di acquisti appena spiegato, sono dei bisogni che si avvertono in quanto facenti parte di una certa collettività (ad esempio bisogno di ordine pubblico).

- **NECESSARI E DESIDERATI:** sono i bisogni necessari sono delle sensazioni che vengono avvertite quando si scende sotto un certo livello di soddisfazione e corrispondono a una necessità specifica, come ad esempio la fame, la sete, la necessità di cambiare vestiti, l'igiene personale, ecc. I desideri invece rappresentano i diversi modi possibili per soddisfare il bisogno, come ad esempio un piatto di pasta, una lattina di acqua tonica, una Maserati, ecc. Esistono quindi più desideri alternativi o aggregati per soddisfare la medesima necessità, a seconda delle preferenze dei consumatori.
- **ESISTENZIALI ED ESPERIENZIALI:** i bisogni esistenziali, primari o acquisiti, rappresentano quei bisogni necessari alla sopravvivenza e al benessere esistenziale dell'uomo (bisogni individuali). I bisogni etichettati come esperienziali permettono alle persone di fare delle esperienze in cui provano gratificazione e soddisfazione.
- **INDOTTI:** rappresentano tutti quei bisogni che non nascono naturalmente nell'individuo ma che derivano da pressioni esterne come la pubblicità. Questi non vengono soddisfatti vivendo un'esperienza ma acquistando un determinato prodotto visto, rivisto e fortemente desiderato.

In generale i bisogni possono essere raggruppati in due macrogruppi: bisogni primari e bisogni secondari. Uno dei compiti principali del marketing, inclusa la multicanalità e cross canalità, è quello di far percepire i bisogni meno importanti sempre più in maniera necessaria. I bisogni possono variare nel tempo e spesso vengono soddisfatti più bisogni nello stesso momento. L'importanza che viene data ai bisogni può variare anche in base alla motivazione dell'individuo.

2) LE MOTIVAZIONI: una volta identificato un determinato bisogno non ancora soddisfatto, ci si impegna per soddisfarlo: l'intensità che si pone in questa azione e, più in generale, tutto ciò che spinge il consumatore a perseguire determinati scopi, viene identificato come motivazione. Sono molto importanti per cercare di delineare al meglio il comportamento del consumatore: in altre parole descrivono il perché dell'azione. Maggiore è il divario tra ciò che il consumatore ha e ciò che

desidererebbe e maggiore è la forza che alimenta la motivazione del consumatore che si manifesta sotto forma di intensità di reazione al bisogno. Anche in questo caso un individuo può avere simultaneamente più motivazioni che segue con intensità diverse, a seconda della percezione d'importanza e al tipo di bisogno. La multicanalità e cross canalità hanno assunto un ruolo aggiuntivo alla motivazione, fornendo al cliente una serie di alternative per soddisfare il medesimo bisogno utilizzando canali che possono motivarci o demotivarci, con cui abbiamo confidenza o meno.

3) IL COINVOLGIMENTO: dimostra il grado di importanza che viene attribuito a una determinata attività, azione o oggetto per soddisfare un bisogno. Ovviamente anche in questo caso la decisione è soggettiva in quanto ciascun individuo ha un grado di coinvolgimento diverso, alle volte simile tra gruppi di persone. In generale maggiore è la relazione che esiste tra prodotto e cliente e maggiore è il grado di coinvolgimento del consumatore, il quale porrà particolari attenzioni nei confronti del prodotto e delle sue caratteristiche. Il coinvolgimento può assumere una forma affettiva o cognitiva: nel primo caso il legame che intercorre tra prodotto e persona è più forte e ha soprattutto un valore simbolico, mentre nel secondo caso il legame è meno forte poiché è più nei confronti delle caratteristiche del prodotto che del prodotto nel suo complesso. Cercare di capire qual è il livello di coinvolgimento del cliente è importante perché quest'ultimo, quando è molto coinvolto, manifesta dei comportamenti molto particolari e scrupolosi (più informati ed esigenti, disponibili a spendere di più). La creazione di nuovi canali ha arricchito il grado di coinvolgimento dei consumatori in quanto essi possono ricercare più informazioni sui prodotti e vivere una relazione con loro in maniera più costante potendoli ricercare, osservare, confrontare e studiare tramite diversi canali che spesso non sono sostitutivi ma complementari.

Una caratteristica molto importante relativa al coinvolgimento è che esso è quasi sempre durevole nel tempo, creando un forte vantaggio alle imprese che possono puntare al mantenimento e alla fidelizzazione del cliente.

A seguito dell'introduzione prodotta, è molto importante specificare che i consumatori non agiscono in un contesto isolato e ideale, ma devono confrontarsi costantemente con l'ambiente esterno e con i mezzi a loro disposizione; un ruolo importante lo gioca la tecnologia e per questo motivo verrà analizzato di seguito come i consumatori si comportano nei confronti della tecnologia, specialmente se nuova.

3.1.2 IL CONSUMATORE E LA TECNOLOGIA

Un consumatore si definisce tale proprio perché consuma/usufruisce di un prodotto o servizio. Ed è per questo motivo che i prodotti in generale rappresentano il fulcro su cui ruotano le attività dei consumatori; inoltre, spesso questi prodotti sono dotati di tecnologia, la quale tende sempre a rinnovarsi per evitare la morte dei prodotti e poiché mira a migliorarsi nel tempo. Ma l'adozione e accettazione di un prodotto è differente dall'adozione e accettazione di una tecnologia, che necessita di un periodo più lungo e complesso per raggiungere la massa critica⁽³⁾. Quest'ultima peculiarità della tecnologia è spesso necessaria non solo per far sì che la tecnologia sia utilizzata già da molti individui, e che quindi se ne conoscano i rischi e i limiti, ma serve anche a rendere utile e utilizzabile la tecnologia stessa. Prendendo un esempio semplice, quando fu introdotta la tecnologia degli SMS, non sarebbe stata sfruttabile se un solo consumatore ne fosse stato in possesso poiché essa richiede un utilizzo di massa che consente uno scambio reciproco tra più soggetti. Gran parte della multicanalità e cross canalità è sorretta dall'uso di tecnologie che i consumatori hanno dovuto, pian piano, accettare nel tempo.

Ma cos'è la tecnologia? Alcuni pensano che sia semplicemente un mezzo o strumento, ma questa visione è riduttiva. La tecnologia contribuisce a costruire nuove realtà e a mutarne altre già esistenti, facendo variare il modo in cui le persone interagiscono tra loro e con l'ambiente circostante; è un processo collettivo che non si esaurisce con le mere funzionalità tecniche. Il mondo del marketing tende a considerare la tecnologia più come uno strumento che modifica il comportamento dei consumatori, che è ciò che più interessa a un'impresa (a meno che non sia l'impresa stessa a introdurre la tecnologia; in quel caso essa sarà interessata alla rapida diffusione). Come è stato scritto poco sopra, la caratteristica fondamentale della tecnologia è che essa non si arresta mai, è in continua evoluzione e può cambiare in maniera più o meno drastica una società. La tecnologia può evolvere in maniera intenzionale, cioè quando sono gli individui a modificarla, o in maniera involontaria, cioè quando essa modifica le persone. L'utilizzo e il rinnovamento della tecnologia non agisce solamente sui singoli individui, anzi i suoi effetti si notano più facilmente all'interno di una società; sono emerse quattro modalità di relazione tra tecnologia e società che comportano delle reazioni diverse (Berthon, Hulbert, Pitt, 2005):

1. **SOVERTIMENTO**: si realizza quando gli individui modificano lo scopo iniziale di utilizzo di un prodotto. Ad esempio: un tempo le scarpe ginniche erano utilizzate solo per

svolgere attività fisica e avevano una funzione più tecnica mentre oggi esse sono considerate dei prodotti fashion. Il sovvertimento è, quindi, intenzionale.

2. **DIVERSIONE**: avviene quando una parte terza modifica l'utilizzo della tecnologia tramite un'azione politica, legale o sociale. Un esempio di diversione può essere quello del caso Napster, il quale ha rivoluzionato il mondo musicale passando all'ascolto di brani musicali da CD a MP3. Anche la diversione è intenzionale.
3. **EMERSIONE**: accade quando una nuova tecnologia cambia radicalmente la vita delle persone modificandone il loro stile di vita, le abitudini, i modi di interagire, ecc. Si pensi, ad esempio, all'invenzione delle automobili che ha decisamente modificato la mobilità delle persone. La emersione è involontaria, anche se la tecnologia alle volte nasce volontariamente.
4. **DEGRADO**: avviene quando la tecnologia porta con sé delle conseguenze negative e inattese che creano degli svantaggi e dei danni alle persone, alla società e all'ambiente. Si pensi, ad esempio, ai telefoni cellulari che possono portare delle malattie neurologiche se utilizzati a lungo. Ovviamente il degrado è involontario.

Le quattro modalità descritte non esulano dal fatto che alcune tecnologie possano avere degli impatti misti nella relazione con la società. Può anche essere che una tecnologia nasca con una modalità ma nel tempo essa sia modificata tramite un'altra modalità. Se da un lato si è visto come la tecnologia può inserirsi in vari modi in una società, anche se dall'altro lato ci sono sempre gli individui che devono dimostrare un atteggiamento favorevole all'acquisizione di una nuova tecnologia. Inoltre non si può non osservare che esiste un legame tra tecnologia e innovazione: al giorno d'oggi si punta molto sulle innovazioni tecnologiche per rivoluzionare alcuni settori, come ad esempio quello energetico. Essendo l'innovazione insita nella natura della tecnologia, risulta chiaro come i due concetti siano correlati, anche se non tutte le innovazioni sono tecnologiche. Inoltre, la tecnologia influisce anche sulle politiche di marketing sia interno che esterno visto che mutano costantemente le forme di relazione, comunicazione e interazione. Da sottolineare il fatto che la tecnologia, spesso, permette alle aziende di abbattere i costi tradizionali, anche se sarà necessario sostenere dei costi d'apprendimento.

È importante analizzare ora come i consumatori reagiscono nei confronti di una tecnologia, per comprendere quali sono i loro sentimenti, le loro speranze, i loro timori e le loro insoddisfazioni.

Ciascun individuo avrà una reazione diversa, anche se è possibile individuare dei gruppi di persone con preferenze simili. In generale, viene definita *technology readiness* (Parasuraman A., Colby C.L., 2001) la velocità di reazione, o prontezza, che le persone hanno nei confronti della tecnologia. È nella natura umana provare dei sentimenti che inibiscono l'adozione e l'uso di qualcosa di nuovo; generalmente una nuova tecnologia causa una sensazione di disagio, legata alla mancanza di controllo della tecnologia stessa, e una certa insicurezza collegata al fatto che non si conoscono gli eventuali problemi che possono sorgere e soprattutto le soluzioni a questi. Esiste, però, anche un altro lato della medaglia in cui gli individui sono spinti da fattori motivanti invece che inibenti. Nello specifico, questi soggetti possono avere una visione positiva nei confronti di una nuova tecnologia, scorgendone fin da subito i benefici che essa può apportare e provando, quindi, un senso di ottimismo. Queste persone sono spesso dotate di spirito di innovazione che li spinge a desiderare di essere dei pionieri tecnologici, cioè provare, sperimentare, consigliare per primi una nuova tecnologia. Questi ultimi individui sono generalmente meno conservatori ed è grazie a loro che una nuova tecnologia prende piede, man mano, coinvolgendo sempre più persone, timorose in una prima fase. La maggior parte degli individui sono purtroppo bloccati dall'insicurezza, che rappresenta la barriera maggiore all'adozione di una tecnologia.

Esistono dei gruppi di individui che si formano in base alla loro propensione tecnologica e ai loro fattori motivanti e inibenti. Ciascun gruppo ha delle caratteristiche specifiche, ma ciò non toglie che gli individui possano avere delle tendenze miste o che, nel corso della loro vita, possano cambiare le proprie abitudini, entrando a far parte di un gruppo diverso rispetto a quello iniziale:

- **ESPLORATORI:** questi individui hanno una *technology readiness* molto alta in quanto sono quelli con maggior prontezza tecnologica e che adottano per primi le nuove tecnologie (Colby C.L., Parasuraman A., 2003). Sono i così detti primi adottanti di cui si parlava prima i quali possono essere sfruttati per fare i primi test di mercato e sui prodotti, oltre che renderli dei veri e propri evangelizzatori della tecnologia nei confronti degli altri segmenti. La loro caratteristica è quella di avere poche inibizioni, quindi non avvertono un senso di disagio e insicurezza, e hanno un forte spirito di innovazione guardando le nuove tecnologia con un certo ottimismo.
- **PIONIERI:** gli individui facenti parte di questo gruppo sono avvezzi all'adozione di nuove tecnologie, avendo anche loro una visione ottimistica; però, a differenza degli esploratori, essi provano un forte disagio e insicurezza nei confronti di questa tecnologia e questo li frena un po' nell'adozione, anche se si possono delineare come impulsivi, orientati al

successo e disposti a rischiare. Per questo motivo le politiche di marketing devono essere orientate alla rassicurazione e al supporto del cliente, che generalmente fa un uso frequente di tecnologie.

- **SCETTICI:** sono simili ai pionieri, però hanno dei sentimenti opposti. In questo segmento le persone sono molto meno inibite da sensi di disagio e insicurezza, ma sono anche molto meno interessati a sperimentare tecnologie nuove che non guardano con molto ottimismo. Questo non rappresenta, però, una vera e propria barriera poiché questo gruppo di persone è sensibile alla comprensione dei benefici portati da queste nuove tecnologie: le campagne di marketing rivolte a questo gruppo devono mirare proprio a questo, cioè far comprendere al cliente i vantaggi che la nuova tecnologia può portare.
- **PARANOICI:** persone meno propense al rischio, gli appartenenti a questo segmento riescono a scorgere i benefici apportati dalle nuove tecnologie, anche se non sono dotate di uno spirito di innovazione. Inoltre, sono molto frenate dai fattori inibenti perché percepiscono molto l'insicurezza e il disagio. Per questi individui sarebbe opportuno creare delle campagne di marketing capaci di rassicurarli, soprattutto per quanto riguarda la privacy e i pagamenti. I paranoici tecnologici sono spesso sensibili alle opinioni altrui, per questo sarebbe utile farli incontrare e confrontare con gli esploratori.
- **RITARDATARI:** in questo segmento le persone hanno la più forte resistenza nell'adottare una nuova tecnologia. In questo segmento gli individui hanno una bassissima motivazione, dato che non hanno interesse ad adottare tecnologie nuove e fanno fatica a valutarne i benefici, e molta insicurezza e disagio dovute anche al fatto che non fanno un uso frequente della tecnologia. Le campagne di marketing da destinare a queste persone devono mirare soprattutto alla semplificazione delle operazioni, facendo ridurre il loro sforzo cognitivo, e ai vantaggi tangibili, come ad esempio un prezzo ridotto.

Tabella 3.1

CLUSTER	FATTORI MOTIVANTI		FATTORI INIBITORI	
	SPIRITO D'INNOVAZIONE	OTTIMISMO	INSICUREZZA	DISAGIO
Esploratori	Alto	Alto	Basso	Basso
Pionieri	Alto	Alto	Alto	Alto
Scettici	Basso	Basso	Basso	Basso
Paranoici	Basso	Alto	Alto	Alto
Ritardatari	Basso	Basso	Alto	Alto

Tab.3.1: fattori motivanti e inibitori nei diversi gruppi

Le categorie di individui sopra elencate non sono state ordinate a caso, ma seguono un filone logico che porta una nuova tecnologia dalla sua nascita alla sua espansione sino al raggiungimento della massa critica. Infatti, tutto inizia con gli esploratori i quali eseguono dei test di mercato e danno i primi feedback sulla tecnologia e acquistano volentieri dei prodotti dotati di una nuova tecnologia da sperimentare; in questa fase la domanda è ancora precoce ma il parere degli esploratori è importante in quanto saranno loro i primi a dare consigli e recensioni in merito alle nuove tecnologie agli altri segmenti e poiché essi costituiranno una base di mercato. In una seconda fase, dove è prevista un'accelerazione della crescita di mercato, entrano in gioco i pionieri che, basandosi sulle opinioni degli esploratori, accettano la tecnologia anche se non ancora molto diffusa; grazie al loro contributo la domanda di mercato aumenta. Se la tecnologia viene commercializzata correttamente, verrà accettata anche dagli scettici che porteranno lo sviluppo ad una fase di punta nella quale la domanda è abbastanza matura e i benefici apportati dalla tecnologia nuova verranno promossi. La fase di massima crescita viene raggiunta quando l'innovazione viene recepita e accettata dai paranoici. Infine la tecnologia sarà accettata e filtrata anche dai ritardatari che si ritroveranno a volerla quando la domanda è già in fase di declino. C'è da dire, infine, che anche il prezzo gioca un ruolo importante nell'adozione di una tecnologia, soprattutto nelle fasi iniziali: quando i computer furono inventati, i loro prezzi erano molto elevati e grazie a questo, unito alla complessità e preoccupazioni, non si diffusero molto. Lo slancio per la loro espansione arrivò quando Bill Gates introdusse nel mercato i propri pc acquistabili a una cifra ragionevole. Oggigiorno, essendo il computer diventato indispensabile, una commodity⁽⁴⁾, alcuni consumatori

sono disposti a spendere delle cifre grosse per acquistarli. Con questo esempio si è visto come il prezzo, fluttuando nel tempo, ha contribuito all'adozione di questa tecnologia.

Per agevolare i consumatori ad essere più favorevoli ad accettare una nuova tecnologia, le imprese dovrebbero intraprendere una serie di azioni di marketing a supporto di questo. È necessario far percepire l'innovazione come qualcosa rivolta al futuro in modo da non allarmare troppo i consumatori. Il cliente deve essere al centro del progetto dato che poi sarà lui che ne decreterà il successo o meno.

Le imprese che hanno svolto queste attività sono quelle che hanno avuto più facilità a proporre delle soluzioni multicanale, tramutate poi in cross canali, poiché i clienti avevano già una certa confidenza a operare con i singoli canali. Di certo in uno scenario multicanale integrato un altro elemento chiave è l'interattività: i consumatori sono sempre più esperti sia in merito ai prodotti sia in merito alle tecnologie e per attribuirgli un ruolo centrale è necessario dar loro voce in capitolo e quasi sempre questo avviene grazie alla multimedialità che genera interattività mischiando i ruoli di fonte e ricevente, entrambi attivi invece che passivi. In questo modo è possibile creare delle soluzioni personalizzate (anche i casi di customizzazione per segmenti) che danno importanza al consumatore, specialmente nell'era multi/cross canale.

Si è visto come tecnologia e marketing siano strettamente collegate in quanto spesso l'una è la conseguenza dell'altra: una tecnologia può nascere ed essere favorita dalle ricerche di mercato e studi condotti dagli uffici marketing, come anche una buona campagna di marketing può nascere per supportare una nuova tecnologia.

Fin qui si è parlato della tecnologia in generale vedendo come il consumatore reagisce nei suoi confronti. La tecnologia è sempre legata a un prodotto di cui usufruisce il consumatore e per questo è giusto fare un breve focus sui prodotti in quanto oggetto di relazione e desiderio per il consumatore.

Abbiamo già parlato dei bisogni e della necessità di soddisfarli, ma per fare questo c'è bisogno di prodotti o servizi più o meno complessi. È per questo che le tecnologie nascono, per soddisfare un bisogno: possono rappresentare un'alternativa a dei metodi già esistenti, possono rappresentare un'evoluzione per soddisfare un bisogno, oppure possono a loro volta soddisfare dei bisogni inesistenti prima e generati, appunto, da un nuovo prodotto o tecnologia.

Molti prodotti presenti sul mercato sono dotati di una componente non indifferente e cioè quella emozionale che può spingere ulteriormente un consumatore ad acquistare un prodotto, anche se dotato di una nuova tecnologia. I consumatori, sono animali dotati di una certa razionalità, ma in essi esiste anche una componente di istinto ed emotività che influenza tutte le loro azioni e, in parte, le fasi descritte nelle pagine precedenti. Si può asserire che i prodotti seguono il filone logico della catena dei mezzi-fini (Olson J.C., 1995). Secondo questo schema logico i prodotti (mezzi), e le loro caratteristiche, sono strettamente legati alle conseguenze attese derivanti dal loro utilizzo (fini). I prodotti sono, quindi, dei mezzi per raggiungere determinati fini. La catena dei mezzi-fini è composta da 3 concetti:

1. **ATTRIBUTI:** caratteristiche intrinseche del prodotto che gli conferiscono valore, come il prezzo, la marca, le varianti, i dati tecnici, la qualità, l'immagine, ecc. Sono gli attributi che formano la base su cui costruire l'offerta d'impresa e le varie campagne di marketing.
2. **CONSEGUENZE:** esiti derivanti dall'utilizzo del prodotto, quindi legate agli attributi appena descritti. Le conseguenze possono essere positive, se soddisfano le aspettative, o negative e tangibili o intangibili.
3. **VALORI:** costituiscono gli obiettivi di vita dei consumatori e cambiano di importanza a seconda delle preferenze e delle conseguenze attese. Sono spesso collegati agli attributi dei prodotti e, più in generale, ai prodotti stessi nel loro complesso; possono assumere, inoltre, forme diverse. Spesso i valori hanno una componente emotiva che i consumatori riconoscono.

Riassumendo questi concetti si può dire che gli attributi di prodotto assumono importanza sulla base delle conseguenze che essi portano e queste assumono valore in base ai propri valori.

Per scegliere un prodotto e acquistarlo il consumatore assume dei comportamenti particolari e segue dei processi d'acquisto, che saranno esaminati di seguito.

3.1.3 LE MODALITÀ E IL PROCESSO D'ACQUISTO

Al giorno d'oggi i comportamenti d'acquisto sono strettamente legati e influenzati dall'utilizzo di Internet, essendo che si avvalgono spesso di esso, almeno in una delle fasi del processo d'acquisto. Innanzitutto c'è da dire che esiste una differenza nei comportamenti a seconda della tipologia di

acquisto, che può essere personale o business, poiché il consumatore assume un atteggiamento più razionale negli acquisti business. Un'altra premessa importante da fare riguarda l'integrazione degli strumenti online e offline, anche questi diversi a seconda del tipo di mercato trattato, cioè di consumo o business.

Secondo la letteratura classica, ciascun individuo possiede quattro fattori che determinano il suo comportamento:

- I. **REQUISITI DI BASE:** si tratta della condizione di partenza in cui si trova il consumatore a seconda della conoscenza e dell'accessibilità alle fonti. Questo fattore assume importanza soprattutto quando ci si riferisce al web, poiché i requisiti di base comprendono le condizioni abilitanti all'uso della rete che corrispondono alla possibilità d'accesso e alla capacità di utilizzo. Quindi, questo fattore è strettamente legato alle conoscenze e competenze personali. Gli elementi che possono divenire degli ostacoli sono due: il costo d'acquisto e il costo d'apprendimento. Il primo consiste nel valore economico da sostenere per acquistare i dispositivi e per avere una connessione, mentre il secondo riguarda la capacità di utilizzo dei software e hardware. C'è da osservare che al giorno d'oggi la maggior parte degli individui possiede dei requisiti di base sufficienti.
- II. **ATTEGGIAMENTO NEI CONFRONTI DELLA TECNOLOGIA:** di questo se ne è già parlato in precedenza; può essere positivo o negativo a seconda se si è più o meno propensi ad adottare una tecnologia. Questo fattore assume rilevanza solo in un primo momento, in quanto se il consumatore ha già accettato la tecnologia, non avrà particolari problemi a riutilizzarla in seguito.
- III. **CULTURA D'ACQUISTO:** questo fattore riguarda l'atteggiamento che i consumatori assumono nei confronti degli acquisti. Questi atteggiamenti, oltre ad essere soggettivi, possono variare da paese a paese in base alla cultura e alle condizioni di vita esistenti. Un esempio può essere fatto relativamente agli acquisti a distanza che, in un paese come l'Australia corrispondono alla normalità, viste le grandi distanze che spesso separano le zone commerciali con le dimore delle persone, mentre in un paese come l'Italia gli acquisti a distanza hanno preso piede solo di recente e grazie a dei vantaggi offerti in rete. In generale si può dire che la cultura d'acquisto è legata a delle condizioni che si suddividono in: geografiche, strutturali, legislative e culturali. Per quanto riguarda la prima, la geografia può assumere un ruolo importante se esistono delle grandi distanze tra luoghi di residenza dei consumatori e luoghi di acquisto, che comportano dei costi di spostamento non

indifferenti. La condizione strutturale è inerente alla struttura distributiva esistente in un certo luogo, per esempio una distribuzione capillare molto ricca. Le condizioni legislative consistono nelle leggi presenti in un paese a difesa del consumatore: in un paese dove il consumatore online è poco tutelato, egli sarà poco invogliato a utilizzare questa forma di commercio. Infine la condizione culturale include una serie di valori sociali che vengono attribuiti agli acquisti, (ad esempio farsi vedere a fare shopping può essere gratificante in alcune culture). Certe culture possono prediligere un acquisto fatto in luoghi affollati, ricevendo il supporto del venditore ed essendo rassicurati dal contatto fisico col prodotto.

IV. ESPERIENZA ACCUMULATA: i tre fattori sopra elencati delineano i profili dei consumatori che compiranno delle azioni di acquisto differenti. In tutto il processo che il cliente esegue per ricercare e acquistare un prodotto, egli vive delle esperienze che, col tempo, vengono accumulate lasciando nella mente del consumatore un ricordo positivo o negativo. In base alle esperienze già vissute, il consumatore deciderà come comportarsi in futuro, potendo scegliere tra la reiterazione, l'evitare o il modificare il comportamento per vivere un'esperienza.

Paragonando la letteratura classica con il contesto attuale si possono fare alcune osservazioni. Innanzitutto, come ho detto in precedenza, i consumatori moderni sono tutti, o quasi tutti, dotati di requisiti di base sufficienti. Al giorno d'oggi non cambia l'atteggiamento nei confronti di una nuova tecnologia, però c'è da dire che le tecnologie necessarie per intraprendere un percorso multicanale e cross canale sono non tutte recenti, quindi sono già state provate ed accettate da molti consumatori. Vivendo in una società globalizzata, poi, i clienti tendono ad assumere una cultura d'acquisto internazionale, quasi standardizzata, anche se ovviamente esistono ancora delle discrepanze tra le culture e tra gli individui meno propensi all'ottica globale. Tutti questi fattori permettono ai consumatori d'oggi di avere già delle esperienze accumulate su cui basarsi per il futuro.

Si può facilmente intuire quanto sia complicato questo tema dato che praticamente ciascun individuo ha delle caratteristiche personali diverse ed è circondato da fattori ambientali numerosi. L'approccio che tutti i consumatori utilizzano nelle proprie scelte segue, però, il concetto del problem solving⁽⁵⁾: in questo caso il problema da risolvere è soddisfare un bisogno che causa tensione (si veda il primo paragrafo). I processi decisionali degli individui sono distinti a seconda del tempo e dell'impegno che essi richiedono e, basandosi su questi fattori, si possono individuare tre processi decisionali: routinari, limitati ed estensivi.

- ROUTINARI: sono quei processi che si applicano in maniera automatica e non richiedono uno sforzo cognitivo elevato e un grosso impiego di tempo. Questi processi non fanno altro che replicare degli schemi cognitivi e comportamentali ripetuti e consolidati nel tempo e attuati sempre in maniera uguale, senza variazioni. In genere si utilizza questo processo quando i prodotti si acquistano frequentemente e sono consumati regolarmente con una certa velocità e inoltre non richiedono un esborso economico notevole (ad esempio: sigarette, gomme da masticare, ecc.).
- LIMITATI: in questo processo viene richiesto maggior impegno, anche se i criteri di selezione restano comunque rapidi e superficiali. Generalmente si utilizza questo processo per acquistare prodotti di cui si conoscono già le caratteristiche generali e le alternative; occorre, però, acquisire delle informazioni più specifiche e tecniche riguardanti i prodotti e serve aggiornare la conoscenza pregressa in merito ad essi.
- ESTENSIVI: è il processo più complesso e lungo poiché riguarda prodotti costosi e importanti, come potrebbe essere un'automobile o una casa. In questo caso la ricerca informativa deve essere approfondita e quindi richiederà molto tempo per acquisire conoscenza, valutare le alternative e prendere una decisione. Per questo motivo, tale processo si suddivide in una serie di micro fasi attraverso cui si giunge alla scelta.
 - RICOGNOZIONE DEL PROBLEMA: è ciò che dà inizio alla sequenza e sta alla base di tutto il processo decisionale. In questa fase ci si ricollega al discorso dei bisogni, poiché il problema si pone quando si percepisce una discrepanza tra lo stato attuale e quello desiderato che, se è rilevante, porta a una decisione d'acquisto. Generalmente i bisogni sorgono quando: finiscono le scorte di beni disponibili, oppure quando i prodotti di cui si dispone non soddisfano più il consumatore in quanto diventati obsoleti o fuori moda. Altri fattori che possono causare un desiderio di cambiamento dallo stato attuale possono essere: il cambiamento dei bisogni e dei desideri e la disponibilità di nuove informazioni. Oggi, data la vasta scelta di prodotti e il continuo rinnovarli, rende molto più frequente la nascita di un desiderio, quasi sempre accessorio.
 - RICERCA ALTERNATIVE: la seconda fase consiste nel cercare nel mercato delle alternative adeguate che soddisfino in maniera più o meno uguale i bisogni. La ricerca delle informazioni può avvenire tramite un processo interno, nel quale l'individuo va a ricercare le conoscenze presenti nella sua memoria, oppure mediante un processo esterno, nel quale il cliente è coinvolto e impiega energie nella ricerca di informazioni. Nella valutazione delle

alternative il consumatore deve tenere conto delle caratteristiche che il bene deve possedere per risolvere il problema, stimandone anche le possibili conseguenze e andando a vedere tutte le caratteristiche specifiche. Ovviamente è impossibile al giorno d'oggi, valutare tutte le possibili alternative, quindi si terrà conto solamente di alcune alternative, denominate consideration set. Quest'ultime sono molto facili da trovare per il consumatore attuale; inoltre, in una società cross canale, in questa fase i clienti salteranno continuamente da un canale all'altro, da uno strumento all'altro per carpire più informazioni possibili sui prodotti e le loro alternative nella maniera più semplice e veloce per loro.

- **VALUTAZIONE ALTERNATIVE:** una volta raccolte le informazioni sulle alternative si procede con la fase successiva che consiste nella valutazione delle alternative stesse. I consumatori esprimono dei giudizi in merito alle caratteristiche dei prodotti tenendo conto delle conseguenze che esse comportano e dando delle priorità, che sono soggettive, e assegnando dei punteggi, come se si volesse formare una classifica, ad ognuno di essi. Spesso questa fase non è separata da quella precedente in quanto i consumatori valutano in continuazione le alternative dando molti piccoli giudizi ma che possono cambiare nel giro di poco tempo. Nella tabella seguente verranno forniti, a titolo esemplificativo, l'importanza e la valutazione della marca a seconda degli attributi nell'acquisto di un nuovo smartphone.

Tabella 3.2

	IMPORTANZA (0;1)	VALUTAZIONE DI MARCA (1: poco importante – 5: molto importante)					
		A	B	C	D	E	F
QUALITÀ	0,10	2	3	3	4	5	1
FACILITÀ D'USO	0,15	5	3	4	2	2	4
PREZZO	0,25	1	2	3	3	4	5
CONVENIENZA	0,30	2	4	4	2	2	4
SERVIZIO POST VENDITA	0,20	3	2	2	3	4	1

- **ACQUISTO:** una volta svolte le ricerche e valutate le alternative, si giunge alla fase di scelta del prodotto che meglio soddisfi le proprie necessità e che sia sostenibile economicamente. Oggigiorno è possibile effettuare un acquisto in molteplici modi, grazie anche alla

multicanalità e cross canalità. Inoltre capita spesso che dopo l'acquisto di un determinato prodotto o servizio, ne avvenga subito un altro poiché consigliato e suggerito: in quel caso non si faranno molte valutazioni, sarà l'istinto del consumatore a decidere.

- **CONSUMO E VALUTAZIONE POST ACQUISTO:** non basta fermarsi all'acquisto, ma bisogna valutare gli effetti anche nelle fasi successive sia per valutare la soddisfazione del cliente, sia per supportarlo. Il consumo vero e proprio del bene può essere vissuto in modi diversi, come ad esempio esperienziale, integrativo, ludico, comparativo, ecc. Un cliente si può definire soddisfatto se le sue aspettative vengono mantenute: ovviamente più alti saranno le aspettative e più difficile sarà la loro realizzazione. Altro fattore di valutazione sono le prestazioni percepite: in poche parole, come funziona il prodotto. Infine verrà fatta, inconsciamente, un'osservazione sul rapporto qualità/prezzo: il prezzo pagato è equo con le funzioni e caratteristiche effettive? Spesso se il prodotto non funziona la colpa viene attribuita al venditore, anche se quasi sempre egli non ne ha la minima colpa. Non meno importanti solo le azioni di customer care⁽⁶⁾ che le aziende applicano nelle fasi post acquisto a supporto del cliente, che ne terrà conto. Oggi le imprese si concentrano sempre di più sulle fasi post acquisto poiché i consumatori prestano sempre più attenzione al trattamento ricevuto durante il consumo del prodotto o servizio, ma soprattutto dopo che il consumo è avvenuto.

Non vengono presi in considerazione, nei processi sopra citati, gli acquisti di impulso. Per logica si potrebbe dire che essi sono un misto tra acquisti limitati e acquisti routinari, ma non è proprio corretto. Gli acquisti di impulso fanno parte di una categoria a sé stante in quanto vengono effettuati prestando poca attenzione alle caratteristiche e la decisione avviene in pochissimo tempo; in questo caso predomina l'istinto del consumatore nella decisione.

I consumatori, come è già stato detto nei capitoli precedenti, assumono un ruolo sempre più centrale nella costruzione e mantenimento dell'offerta di prodotti e servizi, dato che le imprese partono sempre dalle loro richieste e dai loro desideri. Il baricentro deve passare dal prodotto al cliente (Loasses E. – Customer Marketing Manager Auchan, 2013). Si tratterà meglio della politica customer oriented nell'ultimo paragrafo di questo capitolo. Il cambiamento del ruolo del consumatore è stato voluto in parte dalle imprese, mentre in parte sono state obbligate a subire questo ruolo predominante del cliente. Per quanto riguarda questo secondo aspetto, gli acquirenti sono diventati più autonomi e informati grazie alla tecnologia e alla molteplicità di canali di cui

dispongono. Le conseguenze maggiori di questo cambiamento le hanno subite i distributori, i quali hanno perso il loro valore e potere informativo, passato nelle mani dei clienti, mantenendo solamente la loro componente logistica. Si è già visto come non vi è stata una disintermediazione, ma piuttosto una reintermediazione spostando il potere delle imprese a monte, con la creazione dell'offerta sempre più personalizzata, e a valle grazie alle esperienze di vendita e i servizi post vendita. I clienti molto informati sono anche più esigenti, per questo diventa sempre più difficile creare e mantenere la store loyalty: la cross canalità, che integra una serie di canali, può aiutare molto da questo punto di vista, offrendo al cliente un servizio che comprenda una serie di canali tra cui, appunto, gli store fisici; ma soprattutto, l'attenzione dei distributori si è spostata su altre dimensioni come, appunto, l'esperienza e il divertimento.

A tal proposito mi sembra doveroso esporre il concorso proposto da Media World, tra i leader della distribuzione di elettrodomestici in Italia, denominato "I 100 secondi più pazzi di Media World". Questo esempio dimostra perfettamente come i clienti vengono messi al centro dell'attenzione; inoltre il caso in questione è un ottimo esempio di come la cross canalità può essere attuata, senza sacrificare i canali tradizionali. Ma in cosa consiste questo concorso?

Tutto parte con l'acquisto di un prodotto o servizio visto in voucher (fisico o virtuale) ed effettuato tramite e-commerce o nello store fisico. L'acquisto deve essere stato effettuato entro determinate date indicate dall'impresa e il cliente deve essere in possesso della fidelity card di Media World. Già si può notare come l'azienda sfrutti più canali collegandoli tra loro (il voucher, l'acquisto, il web per prendere informazioni sul concorso, ecc.). Successivamente i clienti che presentano le caratteristiche idonee verranno inserite nel concorso: al termine del periodo valido per iscriversi verranno fatte le estrazioni dei clienti vincitori i quali potranno partecipare alla manifestazione.

La gara consiste nell'avere cento secondi a disposizione per correre, da soli, dentro il negozio e raccogliere più prodotti possibili e trasportarli in cassa: il concorrente che ha accumulato i prodotti che sommati danno la cifra più alta vince. Il premio consiste in buoni (parliamo di cifre importanti, 10.000 €) da spendere dentro i punti vendita.

Premettendo che questa iniziativa viene presa un paio di volte l'anno e che avviene solo in un punto vendita alla volta, si può osservare come Media World miri molto alla valorizzazione del punto vendita, senza trascurare i canali più moderni. In più questo concorso rende il cliente un vero

protagonista, che sarà poi ricompensato, offrendogli anche una componente ludica. Le edizioni disputate fin ora hanno riscosso, infatti, notevole successo.

La creazione di lealtà e fiducia rappresenta l'altro motivo, quello per cui le imprese si sono orientate sempre di più verso i consumatori. Mantenere un cliente nel tempo può avere un alto valore per le imprese, in quanto la fedeltà e la soddisfazione inducono a ripetere gli acquisti del marchio e a spendere di più. Per agevolare l'engagement del consumatore è necessario fargli vivere un'esperienza positiva e per fare ciò bisogna sapere cosa il consumatore valuta positivamente. Così gli acquirenti, potenziali e non, vengono studiati, messi al centro dei vari progetti e, sempre più spesso, viene data loro una voce in capitolo per renderli ancora più soddisfatti. Il comportamento del consumatore rappresenta il punto di partenza delle strategie di marketing poiché sulla base delle condotte dei clienti viene costruita l'interazione tra domanda e offerta di mercato.

3.2 IL CONSUMATORE MULTICANALE E CROSS CANALE

Il processo d'acquisto e il comportamento del consumatore fin ora esaminati descrivono contesti in cui il consumatore compie azioni significative nell'acquisto di un prodotto sia online che offline. Inoltre i temi trattati fin ora hanno un'impronta più classicistica: questo ci permetterà di fare delle osservazioni su come e in che misura è cambiato il consumatore. Col tempo queste due realtà si sono sempre più unite e correlate tanto da scomporre e ricomporre il processo d'acquisto, che diventa sempre più rapido e veloce.

All'inizio del fenomeno, con la nascita dei primi siti e-commerce, l'integrazione tra comportamenti d'acquisto online e offline potevano seguire due criteri differenti: quelli alternati o quelli deviati. Questi ultimi consistevano in un processo d'acquisto che iniziava online e terminava offline, o viceversa. I processi alternati, invece, vedevano un continuo susseguirsi di passaggi online e offline; al giorno d'oggi i consumatori, grazie anche alla nascita di nuovi canali, seguono tutti una logica alternata poiché passano in continuazione da un canale all'altro, da uno strumento all'altro con estrema facilità tanto da non rendersene nemmeno conto. Nella multicanalità e cross canalità l'utilizzo e l'interazione di più canali è fondamentale, perciò si analizzerà ora il comportamento di

questo nuovo tipo di consumatore che apprende nuovi modi di accedere ai prodotti e alle informazioni, aggiungendoli a quelli già conosciuti.

Il consumatore Italiano è sempre più multicanale, vista la varietà di canali a lui offerti e alle competenze personali sempre maggiori, dato che la decisione d'acquisto e la relazione con il marchio avvengono solo interagendo con più canali. Nel 2014 il 50% della popolazione Italiana viveva già una relazione con imprese e prodotti in una prospettiva multicanale (Osservatorio Multicanalità, 2015). Sostanzialmente il consumatore multicanale usufruisce di alcuni canali comunicativi per informarsi prima dell'acquisto, utilizzandone però solo uno tra i tanti (soprattutto non tradizionali) per procedere con l'acquisto, e apprezza le tecnologie di prossimità⁽⁷⁾. Il consumatore cross canale presenta delle caratteristiche che possono sembrare simili ma in realtà sono diverse; dico simili ma diverse perché è vero che anche il consumatore cross canale utilizza più canali per la ricerca di informazioni e apprezza le tecnologie di prossimità, ma ha un modo di ragionare e agire totalmente diverso in quanto vede i canali come un tutt'uno e gli utilizza costantemente, saltando da uno all'altro, durante tutta la fase del processo, incluso l'acquisto che non si limita a un solo canale. I canali più utilizzati dagli Italiani, di qualsiasi età, sono risultati essere, appunto, molteplici: Internet (più di 28 milioni di Italiani – dato 2014), tv, giornali, brochure, volantini, reti sociali, radio, blog e forum. Secondo Mark-up, rivista del settore distributivo, in Italia i consumatori che nel 2015 prediligono gli acquisti online a quelli offline sono il 61%, e il 47% di essi utilizza applicazioni mobile, dato al di sopra delle media europea; l'Italia è al di sotto della media europea, invece, per quanto riguarda la scelta di siti nazionali (71% contro l'80%). C'è da dire, però, che il tema della multicanalità non è legato esclusivamente alle tecnologie digitali, anche se queste ricoprono un ruolo fondamentale, ma piuttosto tracciano un percorso che segue il consumatore saltando continuamente da strumenti digitali a strumenti fisici/reali. Negli ultimi anni, che hanno visto il consumatore evolversi da multicanale a cross canale, ci si è focalizzati molto sul mobile in quanto i consumatori sono sempre più confidenti con questi tipi di device che utilizzano come strumento principale (Teresa Madeddu, Responsabile CRM, Mondelez International): basti pensare che il 62% degli Italiani li preferiscono ai computer (Nielsen 2013) per effettuare molte azioni durante il processo d'acquisto. Questo aspetto verrà approfondito nel capitolo 5. La ricerca mostra anche che i consumatori Italiani prestano ancora molta attenzione alla pubblicità, specialmente quella televisiva. Dati più recenti hanno dimostrato che in Italia i consumatori, sempre più cross canale che multicanale, sono in crescita. Nel 2015 il 60% della popolazione Italiana con età superiore a 14 anni utilizzano più canali per acquisire

informazioni e per effettuare acquisti; questa pratica è diventata ormai di uso comune e viene applicata durante tutte le fasi d'acquisto e post acquisto, utilizzando canali, sia per i beni che per i servizi, maniera trasversale. A Marzo del 2015 si sono registrati 28,5 milioni di utenti che si sono collegati ad Internet almeno una volta, e tale numero corrisponde al 53% della popolazione. Inoltre l'audience digitale media giornaliera è stata di 21,5 milioni di utenti, collegati alla rete per circa due ore a persona (Osservatorio Multicanalità, 2015). Una ricerca condotta da ComScore (2014) ha dimostrato che il 51% degli Italiani che acquista online, preferirebbe ritirare il prodotto direttamente presso lo store fisico, indice di come i consumatori sono sempre più orientati verso un'ottica cross canale e di quanto la desiderino.

Attenzione, però, che il cliente non ragiona per canali: il consumatore si ritrova gli strumenti tra le mani e li utilizza senza farci caso più di tanto. L'abitudine ad utilizzare svariati canali in maniera trasversale ha fatto sì che i consumatori non percepiscono più una differenza sostanziale tra canale fisico e canale digitale. Il consumatore cross canale si muove costantemente tra uno o più punti di contatto fisici ai punti di contatto digitali per effettuare numerose azioni lungo tutto il processo d'acquisto (dalla ricerca di informazioni, al paragonare i prodotti, a verificare lo stock del magazzino, al tracking, ecc.). Questo utilizzo di molteplici canali non si trasforma sempre in acquisti online, specialmente in Italia dove questo fenomeno ha tardato ad espandersi, anche se questa sarebbe una scelta possibile; se fosse solo ed esclusivamente così, i consumatori seguirebbero il fenomeno dello showrooming (Studio IBM, 2013) che consiste nell'utilizzo dei negozi fisici solo per vedere e testare i prodotti che poi saranno acquistati online. Un altro fenomeno legato a quello appena descritto è quello del pricematching, che si ha quando un consumatore si reca in negozio ma contemporaneamente, grazie a una App o a Internet, controlla il prezzo dello stesso prodotto in vendita online; se quest'ultimo è inferiore rispetto al negozio, egli può domandare uno sconto che pareggi le cifre. L'utilizzo dello store fisico è, quindi, ancora fondamentale: va ribadito che il fenomeno della multicanalità e cross canalità non mira alla sostituzione dei canali, ma anzi cerca di farli convivere e integrare in maniera complementare. Per il cliente multicanale il negozio ideale (ricerca Marco Polo Expert, 2013) mantiene tutte le sue caratteristiche tradizionali (ad esempio visione e prova dei prodotti, avere un addetto alla vendita a disposizione, ecc.) ma all'interno di esso desidera trovare delle formule innovative e integrative che gli permettano di vivere un'esperienza d'acquisto positiva e come egli desidera, anche in più fasi. Non sono dette a caso le parole di Jeff Bezos, CEO di Amazon “ *Non mi preoccupa chi pratica il 5% in meno. Mi preoccupa chi potrebbe offrire un'esperienza migliore* ”.

C'è da dire anche che il consumatore non è diventato solo cross canale ma anche multispaziale, cioè sfrutta i diversi canali in luoghi diversi tracciando un vero e proprio percorso identificato come viaggio del consumatore nell'esperienza d'acquisto: ad esempio, un consumatore può iniziare il proprio viaggio a casa usando il computer per poi proseguire in metro tramite tablet, sulle vetrine durante il tragitto per andare in ufficio, in pausa pranzo sullo smartphone per poi concludersi in ufficio sul computer. Non mancano i casi in cui il consumatore utilizza contemporaneamente più canali, ad esempio quando si usa lo smartphone o il tablet mentre si guarda la televisione: questo fenomeno viene chiamato multiscreen e riduce notevolmente i tempi di acquisizione dei consumatori. Altra caratteristica del multiscreen, e quindi di riflesso del consumatore, è quella di essere interattivo e multitasking (da notare come il prefisso "multi" viene utilizzato in molte parole). Per facilitare questo customer journey le imprese devono reagire per offrire qualcosa in più al cliente: innanzitutto esse devono ricoprire l'intera esperienza d'acquisto, devono riempire i tempi morti, invitare i clienti a entrare nei negozi per far vivere loro un'esperienza unica e allungare il più possibile la permanenza all'interno dei negozi stessi; per essere più efficaci coi consumatori sarebbe meglio tracciarli prima per saperli poi riconoscere (preferenze, abitudini, ecc.) e focalizzarsi sui contenuti più che sui prodotti. Ovviamente non devono mancare le tecnologie, sia quelle con cui i clienti hanno già una certa confidenza, sia quelle nuove (ad esempio realtà aumentata), e le metriche per misurare gli effetti di queste iniziative. Le imprese devono comprendere l'importanza che questi canali hanno per il consumatore e farne una vera e propria strategia, poiché danno origine a delle esperienze significative. La cosa importante che le imprese devono tenere a mente è che non devono mai imporre un determinato percorso al consumatore ma devono lasciarlo libero di scegliere la strada che egli preferisce, tra le molteplici a disposizione.

Verranno proposti ora alcuni esempi aziendali di imprese che hanno abbracciato la logica multicanale e cross canale (Largo Consumo, 2014):

- ❖ MULINO BIANCO: di proprietà Barilla, questo marchio ha saputo sfruttare diversi canali per coinvolgere maggiormente il cliente, servendosi sempre dei suoi punti di forza che sono la comunicazione e i prodotti. L'azienda si serve principalmente della televisione (per campagne pubblicitarie), del packaging, della loro "field activation" che invita i consumatori ad adottare alcuni stili di vita tipici del "Mulino", del punto vendita (allestito con merchandising ad hoc), e ovviamente di Internet (sito + social network). Merita di essere menzionata anche la creazione della community virtuale "Il Mulino che Vorrei" che ha riscosso un enorme successo, coinvolgendo molti consumatori, che interagiscono tra di

loro e con l'azienda, e trattando numerosi argomenti, indice che la strategia multicanale adottata dall'impresa ha avuto successo.

- ❖ L'OREAL: l'impresa ha sfruttato la cross canalità per una campagna utilizzando come mezzi il classico cartellone pubblicitario e lo smartphone. È stata creata un'applicazione che riconosceva il prodotto se il consumatore, o più probabilmente la consumatrice, lo fotografava e successivamente venivano suggeriti i negozi più vicini dove poterlo acquistare e il miglior prezzo; se il prodotto in questione era un trucco, la App riusciva a fare il virtual make-up⁽⁸⁾. In questa campagna il consumatore non solo aveva un ruolo da protagonista attivo, ma poteva anche scegliere dove e come comprare il prodotto.
- ❖ SIMPLY ITALIA: il settore della grande distribuzione è, forse, il più interessato al tema della multicanalità e cross canalità (nel prossimo capitolo verrà esposto un caso esemplare). Però, come ha fatto notare l'ex direttore marketing dell'azienda Marco Filippini, il settore della distribuzione, in particolare i supermercati, sono cambiati poco al loro interno negli ultimi decenni. Anche le esigenze del cliente sono pressappoco le stesse, tranne che è emersa una nuova necessità: il time saving. Ed è proprio su questo tema che l'impresa sviluppa soluzioni multicanale e cross canale. I nuovi canali possono essere utilizzati per facilitare la ricerca di informazioni ai clienti ancor prima di entrare in negozio (brochure, sito, ecc.), ma possono agevolarlo anche nell'acquisto (modalità di pagamento, ricerca tra gli scaffali, ecc.) e nella fase post acquisto.
- ❖ EURONICS: questo colosso della distribuzione elettronica ha individuato nella multicanalità una strategia ottima per comunicare. In Euoronic hanno, infatti, creato una centrale che crea i diversi contenuti da destinare a ciascun device compatibile con l'azienda, la quale investe circa il 35% del proprio budget per sviluppare soluzioni digitali. Il mobile assume quindi un ruolo principale, infatti è stata creata un'applicazione apposita, e, oltre ad avere dei contenuti diversi rispetto agli altri strumenti, permette di compiere delle azioni complementari ad altri mezzi (ad esempio computer, negozio, tablet).
- ❖ ARTSANA: il gruppo, che include il noto marchio che si occupa d'infanzia Chicco, ha deciso di accompagnare il proprio consumatore passo dopo passo verso il cammino della multicanalità. I clienti, soprattutto mamme, sono cresciute insieme al marchio e, non avendo un lifetime value molto alto (i bambini crescono) sono spesso al passo coi tempo: questo le spinge a usare molto gli strumenti digitali che sono stati incrementati dal gruppo. Inoltre l'impresa ha voluto puntare su un canale quasi esclusivo e cioè dei corsi formativi

ad alto contenuto esperienziale. In questo modo il cliente viene coinvolto e reso soddisfatto allo stesso tempo, facendo vivere un'esperienza positiva ed esclusiva, ma nello stesso tempo si riesce a istruirlo e a renderlo più fedele: anche questo fa parte della multicanalità.

Il consumatore cross canale, che delinea un nuovo profilo chiamato anche “reloaded”, è consapevole di avere potere nei confronti delle imprese grazie alla ricerca informativa delle caratteristiche di prodotti e le alternative ad esso o al distributore. Le caratteristiche principali che contraddistinguono questo nuovo tipo di consumatore sono:

- Ricerca della vera qualità del prodotto
- Saper apprezzare e premiare i marchi che riescono a coinvolgerlo emotivamente, poiché esso è più sensibile alle esperienze rispetto alla pubblicità
- Predilezione di nuovi media e tecnologie
- Multifedeltà
- Reddito più alto della media, generalmente.

In aggiunta si può dire che, sia i consumatori multicanale che i consumatori cross canale, sono propensi a condividere le proprie esperienze con altre persone, il che fa di lui o lei un opinion leader⁽⁹⁾. Un ruolo fondamentale sotto questo aspetto lo svolgono i social network: quale strumento migliore per esprimere liberamente i propri pareri/giudizi sulle esperienze vissute accreditando o screditando una determinata marca, un determinato prodotto o una determinata impresa; inoltre questo bisogno sociale avvertito dal consumatore multicanale fa sì che i social network siano sempre più utilizzati e consultati per raccogliere informazioni e opinioni, anche tra sconosciuti che vivono molto distanti: nel 2012 erano ben 21 milioni i consumatori che consultavano blog, forum e social network per leggere le impressioni degli altri utenti, e circa la metà di essi partecipava attivamente a queste discussioni. È stato dimostrato che il buzz⁽¹⁰⁾ influenza notevolmente le decisioni d'acquisto del cliente multicanale. Il cliente è propenso a creare una relazione con le imprese, le quali si devono adattare velocemente a questo cambiamento del consumatore per poter accogliere le sue richieste e senza deluderlo. Per riuscire in questo, bisogna puntare molto sulla clusterizzazione, che può essere formata da molteplici micro gruppi, data la vastità di clienti esistenti al giorno d'oggi. I cluster individuati dal Politecnico di Milano sono (Osservatorio Multicanalità 2012):

- Newbie: essi costituiscono i neofiti multicanale. Solitamente sono individui che si comportano in maniera tradizionale e negli acquisti mirano a un prezzo basso. Non utilizzano intensamente strumenti digitali ma sono disposti a imparare ad usarli. Questo gruppo è in calo e attualmente è formato da quasi 5 milioni di persone.
- Old Style Surfer: questi hanno già una certa dimestichezza con la tecnologia sono molto razionali, pianificando le loro azioni. Questi consumatori sono già multicanale ma hanno una bassa intensità d'uso di questi e lo fanno solo per risparmiare tempo e denaro. Sono poco propensi a diventare cross canale e per questo, nel 2015, vengono considerati consumatori di vecchio stile. Stanno comunque diminuendo (36% in meno rispetto all'anno precedente) e sono circa 5 milioni in Italia.
- Social Shopper: dispongono già di una certa dimestichezza con gli acquisti online e con le smart choice⁽¹¹⁾; tendenzialmente propensi alle sperimentazioni. Essi utilizzano le tecnologie in maniera intensa ma anche matura e generalmente sono attivi sia nel mondo virtuale che in quello reale. Visitano molti siti dei produttori e vivono bene le interazioni tra punti di contatto fisici e digitali. Questo segmento è in crescita del 4% rispetto al 2014, raggiungendo i 9 milioni di persone.
- Hyper Reloaded: caratterizzati da una intensa vita sociale e da un processo di acquisto molto strutturato, sono i consumatori multicanale più completi, grazie al loro passaggio da multicanale a cross canale. Riescono a vivere un'esperienza continuativa e si sentono a loro agio passando in maniera naturale da un canale all'altro. Si riconoscono per determinate caratteristiche: estroversi, eclettici, sperimentatori, alla ricerca di avventura, di divertimento e dei più recenti devices tecnologici; hanno una vita sociale molto intensa, spendono il proprio tempo libero in svariate attività in e outdoor, viaggiano spesso all'estero e passano molto tempo fuori casa.
- Everywhere Shopper (Osservatorio Multicanalità, 2015): è una categoria emersa nell'ultimo anno e rappresentano degli Hyper Reloaded più evoluti. Essi acquistano prodotti o servizi in rete almeno dieci volte in un anno, utilizzando sempre di più il mobile. Essi interagiscono in maniera trasversale con tutti i canali a disposizione, sia online che offline, anche se si nota una certa predilezione per i canali digitali. Essi spendono molto tempo anche per consultare le opinioni altrui, tra blog, social network, ecc. e per lasciare il proprio feedback, sia positivo che negativo.

Questi cluster individuati dimostrano che la popolazione multicanale è in netta crescita e tenderà ad aumentare col tempo. Se una volta bastavano due variabili per stabilire se un consumatore è multicanale o meno, cioè incisione delle tecnologie digitali nel comportamento d'acquisto e utilizzo di esse in maniera interattiva, oggi bisogna prendere in considerazione altre due variabili: propensione all'e-commerce e il ruolo svolto dai device.

Deve essere rivisto anche il sistema di CRM che necessita di prendere in considerazione nuovi KPI⁽¹²⁾ e deve cambiare la tipologia di relazione coi clienti diventando sempre più una sorta di "social CRM".

Mi sento di voler riportare una piccola curiosità che è emersa nel 2012 durante l'evento dell'osservatorio multicanale: Cristina Papini, Research & Analytics Director di Nielsen, ha fatto notare che tra i nuovi consumatori multicanale c'è anche la Chiesa, che si è sempre dimostrata più conservatrice; questo vuol dire che la potenzialità di una strategia multicanale è stata percepita proprio da tutti.

Dopo aver delineato le caratteristiche principali del consumatore multicanale, si andrà ad approfondire, di seguito, la centralità che le imprese attribuiscono al cliente.

3.3 LA CENTRALITÀ DEL CONSUMATORE

Il consumatore multicanale è sempre più protagonista, per questo le imprese cercano di metterlo al centro dell'attenzione diventando customer oriented. Oltre a creare valore per i propri clienti attuali, le aziende orientate verso il cliente attirano l'attenzione su di loro grazie ai loro consumatori, che innescano il passaparola positivo, e al loro grado di soddisfazione, che si collega indirettamente ai profitti. Le imprese orientate al cliente offrono un prodotto richiesto dal consumatore che verrà comprato più volte, anche se bisogna stare attenti a non deludere l'acquirente sotto altri aspetti, come ad esempio la consegna o gli attributi del prodotto. Generalmente le imprese Statunitensi sono più attente a questo aspetto rispetto a quelle Italiane, poiché vi sono condizioni diverse: in Italia, ad esempio, ci sono meno imprese quotate in borsa, c'è meno concorrenza (quindi minor mobilità del cliente), c'è scarsa attenzione nei confronti degli indicatori KPI, ecc. (Pizzoglio S., A.D. CFI Group Italia). Basti pensare che in America esiste addirittura un indice per calcolare la soddisfazione del

cliente, chiamato ACSI⁽¹³⁾; essendo la soddisfazione dei clienti diventata fondamentale, ciascuna impresa dovrebbe avere un suo indice di valutazione. In questo modo risulta più semplice capire come e dove investire per far crescere l'impresa. È stato stimato (Rampado D., 2011) che la perdita di un cliente costa sei volte in più rispetto al mantenimento di uno soddisfatto. Nella multicanalità e cross canalità quello che conta è il servizio offerto più che un prodotto, facendo vivere al cliente un'esperienza ed è per questo che la qualità del servizio deve essere elevata per far percepire ai clienti un valore aggiunto. Certamente anche i prodotti possono e devono contribuire a creare la fidelizzazione del cliente, anche se è più semplice per i servizi veri e proprio, dato che i consumatori vivono spesso l'esperienza in prima persona, mettendo in campo la componente umana che sta alla base di tutto.

La pianificazione di strategie orientate al cliente non è semplice da fare in quanto devono essere fatte in ottica di lungo periodo; nello specifico l'impresa deve: programmare eventuali difficoltà in anticipo riguardanti il mercato, i concorrenti, ecc. (quindi serve un buon intuito), poi deve preparare dei programmi di fidelizzazione, monitorare i risultati costantemente ed eventualmente modificare i programmi a seconda delle nuove esigenze (flessibilità). Con "orientamento al cliente" non si intende proporre prodotti di alta qualità a buon prezzo, anche perché sempre più spesso un prezzo basso equivale a scarsa qualità e la scarsa qualità non è più tollerata dai consumatori; essere "customer oriented" significa dare potere al cliente, metterlo al centro dell'attenzione dandogli importanza e voce in capitolo potendo esprimere dei giudizi sull'impresa. Un cliente soddisfatto, oltre ad essere portato a reiterare l'acquisto, contribuirà a far aumentare il valore futuro dell'azienda e aiuterà a far affluire nuova clientela. Il focus, in quest'ottica, non è più quello di battere la concorrenza, ma di creare un portafoglio clienti solido e stabile, e cioè soddisfatto. Inoltre conquistare un cliente ha un costo molto alto e quindi, di conseguenza, sarà anche molto costoso perderlo, anche perché non farà buona pubblicità all'impresa. Il monitoraggio dei propri clienti e gli indici di valore hanno un ruolo fondamentale in quanto permettono di vedere quando un cliente diventa scontento, che è la fase precedente alla perdita effettiva, e così si può cercare di recuperarlo finché si è in tempo. Questa faccenda non è da sottovalutare, specialmente nei giorni nostri visto che il cliente riesce a far espandere velocemente il proprio giudizio e può influenzare molte persone. Non bisogna tenere conto solo del numero dei clienti persi ma anche dei potenziali clienti informati da ciascun ex cliente, il che aumenta notevolmente il valore della perdita.

3.3.1 SAPER OFFRIRE UN BUON SERVIZIO AL CLIENTE

Saper ascoltare i propri clienti non solo li appaga, in quanto essi si sentono considerati, ma può servire alle imprese per imparare molto da loro, mettendo in pratica successivamente ciò che si è appreso. Volendo proporre una visione invertita tra le parti si può dire che non è il cliente che ha bisogno dell'impresa (anche perché può scegliere tra più alternative), ma è l'impresa che necessita di clienti. Letteralmente "customer care" significa "cura del cliente" (Vocabolario Treccani, 2015) e le attività da svolgere sono destinate a cercare di acquisire dei clienti potenziali e fidelizzarli. Per offrire un buon livello di customer care molte imprese hanno istituito un ufficio dedicato interamente alla cura e alla gestione dei rapporti coi clienti nel tempo: queste attività prendono il nome di CRM, ovvero Customer Relationship Management. Nell'era del marketing 3.0⁽¹⁴⁾ i clienti sono influenzati non solo dai bisogni, ma tengono in considerazione i propri valori, sentimenti ed emozioni: è compito del marketing comprendere le necessità dei clienti e interpretarle al meglio. Le aziende hanno quindi il dovere di creare un ambiente favorevole all'ingresso di nuovi clienti e per farlo devono eseguire delle semplici azioni che esprimano con chiarezza le intenzioni dell'impresa e che facciano sentire il cliente in un ambiente familiare e sicuro. Una parte importante in questo processo la svolge la comunicazione che, per essere maggiormente efficace, deve puntare molto sulle emozioni dei clienti. Bisogna tenere conto delle discrepanze che possono esserci tra emozioni proiettate ed emozioni percepite⁽¹⁵⁾.

Per comprendere meglio la soddisfazione di un cliente esistono una serie di azioni che possono essere intraprese, come fare audit⁽¹⁶⁾, indagini di mercato e sondaggi. Per monitorare, invece, il livello di customer care che le imprese mettono in atto, spesso vengono utilizzati dei mystery guest⁽¹⁷⁾ per valutare personalmente il livello di servizio offerto ai clienti. Quando si pianifica la customer care bisogna tener conto che il cliente deve comunque possedere un certo livello di libertà d'azione, poiché il consumatore moderno ha necessità di essere autonomo, di mettere in atto le proprie competenze e di stringere relazioni sociali: tutti questi elementi fanno parte della multicanalità e cross canalità.

Il consumatore multicanale desidera sempre di più il contatto con l'azienda, ricercandolo in tutte le fasi del processo d'acquisto, dal pre-vendita al post-vendita (Cristini G. et al., 2009). Per questo motivo la customer care necessita di un'applicazione tangibile: si potrebbe dire che la customer service è l'applicazione della customer care, in quanto consiste nelle azioni organizzative che hanno lo scopo di facilitare la soddisfazione dei clienti e di risolvere i loro problemi utilizzando strumenti

di marketing (ad esempio: back office, front office, call center, assistenza postvendita, ecc.). Solitamente un buon servizio al cliente avviene se la cultura aziendale è forte e ben consolidata e se c'è una formazione continua del personale, che è fatta proprio per coinvolgere maggiormente le persone che si dedicano alla customer service. Quindi si può dire che per fornire un servizio esemplare al cliente è necessario mettere al centro dell'attenzione, internamente, l'azienda. I clienti, d'altro canto, sono sempre più esigenti e tollerano sempre meno la maleducazione (anche se loro stessi spesso lo sono), per questo bisogna cercare di mantenere sempre il controllo e interagire in maniera pacata anche quando il cliente non ha ragione, poiché ci si mette poco a renderlo insoddisfatto e perderlo: è anche in queste situazioni che si vede il vero livello del servizio. La nascita di molteplici canali ha permesso anche alla customer service di essere proposta in più modi alternativi e spesso correlati tra loro. Una buona relazione col cliente può aiutare la fidelizzazione di esso, dato che ormai esistono molti prodotti simili tra loro e, quindi, il fattore di decisione tra uno o l'altro può essere proprio la qualità del servizio offerto. Anche la comunicazione gioca un ruolo importante nell'ambito della customer service, solitamente utilizzata quella causativa⁽¹⁸⁾, che serve per comprendere a fondo le esigenze del cliente e per relazionarsi meglio con lui: l'azienda è predisposta ad un ascolto attento e riesce a sintonizzarsi velocemente sulla lunghezza d'onda del cliente. Anche il modo di porsi è importante e può modificare l'intera relazione: esistono più modi per dire la stessa cosa. Ad esempio: per dire che il cliente ha sbagliato numero si potrebbe dire "Mi dispiace, ha sbagliato numero" oppure "Di questo se ne occupa il mio collega che le passo internamente, in alternativa le fornisco il numero nel caso in cui volesse richiamare o se la linea dovesse cadere". È evidente che la seconda espressione risulta migliore della prima e, quindi, sarà valutata meglio dal consumatore. In un ambiente in cui il consumatore è molto emotivo, la comunicazione può essere utilizzata per creare valore coinvolgendo il cliente dal punto di vista emozionale. È giusto ricordare che la relazione che avviene tra azienda e cliente è oggi più importante della prestazione effettiva del prodotto: oggi è più facile che il cliente si ricordi il trattamento e il servizio che ha ricevuto rispetto al funzionamento del prodotto, quindi una cattiva azione nei confronti del consumatore non verrà ovviata facilmente dal prodotto.

3.3.2 L'IMPORTANZA DI AVERE DEI CLIENTI SODDISFATTI

In un'ambiente competitivo, la customer satisfaction è una leva competitiva che può fare la differenza, più della lotta sui prezzi, che non agevola la fidelizzazione (basta che un competitor abbassi il prezzo per perdere il cliente): è il cliente che rimane contento che ritorna, non quello che ha pagato meno. La customer satisfaction, ovvero la soddisfazione del cliente, sviluppa una relazione di qualità con la clientela per facilitarne la fidelizzazione. Sono spesso delle azioni “fuori dal comune” che pongono un accento su questo servizio, come ad esempio è successo alla Virgin: la compagnia aerea Virgin, di proprietà del colosso Richard Branson, una volta ha subito a causa del maltempo un forte ritardo bloccando i passeggeri all'aeroporto di New York (sempre molto affollato). Le condizioni in cui si sono ritrovati i passeggeri non sono state di certo le migliori e per questo motivo qualche giorno dopo lo stesso amministratore delegato della compagnia ha telefonato personalmente a ciascun passeggero presente sul volo per scusarsi del disagio e per offrire loro un omaggio: i clienti hanno apprezzato molto questa iniziativa, che ha attirato l'attenzione della stampa, dando anche visibilità all'impresa. Però la customer satisfaction può avvenire anche in situazioni più normali in quanto i clienti, sempre più intolleranti, riescono a percepire il valore dell'ovvio e si sentono appagati quando vengono presi in considerazione anche per questioni che si danno per scontate; spesso la soddisfazione dei clienti si basa su piccole azioni molto evidenti e piccole di per sé. Alla fine risulta conveniente sia per le imprese, che non perderanno i loro clienti e quindi profitti, sia per i consumatori che non vivranno situazioni di disagio legate all'insoddisfazione e alla ricerca di un nuovo produttore.

In questo capitolo è stato esaminato il consumatore sotto vari aspetti: da ciò che lo spinge a compiere le azioni, al modo in cui compie un acquisto, al rapporto che esso ha con la tecnologia, passando poi alla descrizione del consumatore multicanale e cross canale finendo con l'analizzare l'importanza e la centralità che il cliente assume per le aziende. Nel prossimo capitolo si vedrà nello specifico il fenomeno della multicanalità.

NOTE:

1. Figura della teoria classica economica basata sulla razionalità assoluta e sull'interesse esclusivo dei propri interessi individuali. Cerca di ottenere sempre il massimo benessere per sé stesso.
2. Prezzo maggiore rispetto alla media.
3. Si veda Nota 13, Capitolo 1.
4. Beni altamente standardizzati presenti sul mercato senza enormi differenze qualitative che possiedono in molti.
5. Processo attuato per analizzare un determinato problema e trovare una soluzione (che rappresenta la condizione desiderata).
6. Sono tutte quelle azioni a sostegno e assistenza dei clienti.
7. Tecnologie che permettono di effettuare determinate azioni in prossimità di determinati luoghi.
8. Strumento che permette di truccarsi solamente online per vedere i risultati che si otterrebbero nella vita reale.
9. Utente attivo dei media che interpreta i contenuti e i significati dei messaggi trasmette e, a sua volta, li trasmette agli utenti medio-bassi. Generalmente le persone ascoltano le sue opinioni e i suoi consigli.
10. Diminutivo di buzz marketing, indica quelle azioni che, consapevolmente o inconsapevolmente, fanno parlare di un marchio, prodotto o servizio. Funziona soprattutto online.
11. Individuazione e scelta di prodotti o servizi dotati di un ottimo rapporto qualità/prezzo.
12. Acronimo di *Key Performance Indicator*, sono degli indici che misurano e controllano le performance aziendali. Per ulteriori informazioni di veda il paragrafo "Le Metriche" del capitolo 5.
13. Acronimo di *American Customer Satisfaction Index*, fornisce informazioni su come i consumatori americani sono soddisfatti della qualità dei prodotti e dei servizi a loro disposizione. Viene calcolato in base a dei sondaggi condotti sui consumatori i quali danno un punteggio da 1 a 10 a ogni affermazione.
14. Concetto avente alla base tre concetti: la partecipazione, il paradosso della globalizzazione e la creatività sociale.
15. Non è detto che ciò che una fonte è convinta di trasmettere sia percepito nel medesimo modo in cui la fonte lo intende.
16. Serie di attività finalizzate a misurare la conformità di determinati sistemi, prodotti, processi, con determinate caratteristiche richieste e a verificarne l'applicazione.
17. Spesso le aziende mandano delle persone (interne all'azienda o esterne) non conosciute presso i suoi punti vendita per verificare l'effettivo servizio che viene offerto.

18. Tipo di comunicazione che mira a comprendere profondamente l'interlocutore e relazionarsi con lui. Bisogna essere predisposti all'ascolto e sapersi sintonizzare facilmente con l'interlocutore.

Capitolo 4

LA MULTICANALITÀ

“Chi non ha mai commesso un errore non ha mai provato nulla di nuovo.” – Albert Einstein –
Fisico e filosofo tedesco.

4.1 LE ORIGINI DELLA MULTICANALITÀ

In questo capitolo si entrerà nel cuore dell'argomento, approfondendo in particolar modo il singolo fenomeno della multicanalità di cui si è già accennato parecchio nei capitoli precedenti. Prima di cominciare è giusto fare una breve premessa che permetta di comprendere meglio la materia e le sue ambiguità.

Il tema della multicanalità è emerso negli ultimi dieci anni, il che fa di esso un argomento estremamente giovane e ancora in fase di sviluppo. Temo, però, che questa materia non raggiungerà mai una certa stabilità poiché il continuo aggiornamento e la continua innovazione sono due elementi che stanno alla base della materia stessa, anche se le caratteristiche e gli elementi principali sono ben delineati e verranno visti più avanti in questo capitolo.

Anche se se ne parlerà meglio nel capitolo successivo, è giusto premettere fin da ora che esiste una differenza sostanziale tra la multicanalità e la cross canalità: in questo capitolo verrà trattata nello specifico la prima, facendo solamente qualche osservazione in merito alla differenza con la seconda. Spesso, purtroppo, i due termini sono confusi o, ancora peggio, vengono equiparati creando delle ambiguità non indifferenti nel lettore: capita spesso di trovare delle definizioni di multicanalità che in realtà descrivono le caratteristiche della cross canalità. In altri casi, invece, il termine multicanalità risulta corretto solo in parte in quanto tutti i fenomeni successivi ad esso derivano dalla multicanalità stessa: si può dire che tutto lo scenario attuale in cui viviamo, dove

siamo abituati a balzare da un canale all'altro, ha avuto inizio con la multicanalità, che rimane comunque un concetto importante e utilizzato. Nei capitoli precedenti si è cercato di utilizzare in maniera corretta i termini, anche se al giorno d'oggi viviamo in un mondo dove la cross canalità domina sulla multicanalità, dato che essa è un'evoluzione, un miglioramento della multicanalità stessa. In generale, si può osservare che la cross canalità utilizza anch'essa molteplici canali e, quindi, descrivere uno scenario attuale come multicanale non è del tutto scorretto, sono le caratteristiche specifiche e le relazioni tra questi canali che demarcano la differenza. Letteralmente, questa ambiguità può essere accettata in casi come questo.

La differenza tra i due concetti è sottile: dal punto di vista letterale la parola “multicanalità” (originariamente termine coniato in Inglese – *multichannel*) significa “più canali”, ovvero indica la presenza e l'utilizzo di diversi canali, molteplici appunto. L'elemento distintivo che permette di distinguere la multicanalità dalla cross canalità risiede nell'utilizzo e gestione dei diversi canali: nella multicanalità quest'ultimi sono sconnessi tra loro, non integrati. Talvolta questa strategia può risultare vincente limando le criticità, ma questo argomento verrà affrontato nella parte conclusiva del capitolo. Non bisogna confondere, poi, la multicanalità con la multimedialità: quest'ultima consiste nella creazione di contenuti compresenti, anche se utilizzano mezzi di comunicazione diversi, sullo stesso strumento. Anche in questo caso la differenza tra i due concetti è sottile e può essere confusa. Per rendere meglio l'idea verrà fornito un breve esempio: si parlerà della multicanalità e multimedialità nella didattica. Nelle università odierne i docenti utilizzano entrambe, ma vediamo in che modo. I contenuti che il docente vuole far arrivare ai propri studenti possono essere proposti in diverse maniere: attraverso un libro, un articolo, attraverso un video, attraverso delle registrazioni vocali, ecc. ; in questo caso può cambiare il formato ma non il contenuto generale: questa è la multimedialità. Per quanto riguarda la trasmissione, invece, il docente dispone naturalmente di un unico canale ovvero il suo corpo. Grazie alla tecnologie i docenti hanno potuto moltiplicare i canali di diffusione: quindi in questo caso cambia lo strumento di trasmissione. La multicanalità può essere vista, quindi, come diffusore della multimedialità; attenzione però, perché la multicanalità non si basa solo ed esclusivamente sulla multimedialità, ma è solo una parte di essa.

Vedremo ora quali sono state le circostanze che hanno portato alla nascita e allo sviluppo di questo fenomeno. In effetti se ne è parlato anche nei capitoli precedenti: la multicanalità nasce grazie a un contesto sempre più evoluto tecnologicamente e che ha permesso al consumatore di maturare. Questi non sono gli unici elementi che hanno favorito la nascita di questo fenomeno, ma

ce ne sono altri strettamente connessi; non è semplice stabilire quali siano stati quelli iniziali e quali le conseguenze, si può solo affermare che tutti questi elementi, aggregati, hanno favorito la formazione del contesto attuale e quindi multicanale. L'eccesso strutturale di offerta ha giocato un ruolo sicuramente rilevante nella nascita della multicanalità, poiché la competizione tra aziende non avviene più in base ai prodotti (esclusi alcuni casi) e alla loro qualità, ma si compete sugli elementi distintivi e caratteristici, e soprattutto sull'esperienza: sappiamo che la multicanalità incrementa l'esperienza di acquisto. A questo elemento si abbina quello della globalizzazione che, come si è visto nel primo capitolo, aumenta la competizione rendendo i mercati più accessibili e vicini: si passa così dal concetto di marketplace⁽¹⁾ al concetto di marketpace⁽²⁾. Si è parlato abbondantemente del ruolo svolto dalla tecnologia, in particolar modo da Internet, e quali conseguenze ha comportato (si rivedano i capitoli precedenti per un'analisi più approfondita). Merita di essere ricordata l'importanza dell'e-commerce, il quale ha svolto una parte importante nel cambiamento dei mercati globali, della distribuzione e delle abitudini del consumatore. C'è da considerare anche l'evoluzione del consumatore dovuta sì alle nuove tecnologie rese disponibili, ma causata anche dalle condizioni di mercato globali: ormai il consumatore non acquista più solo beni indispensabili alla sopravvivenza o che abbiano un'utilità indispensabile; inoltre nel mercato sono presenti sempre più prodotti diventati commodity in grado di soddisfare qualsiasi bisogno (anzi in alcuni casi loro stessi ne creano di nuovi) e prodotti sostituibili tra loro. L'utilizzo di più canali e strumenti permette alle aziende di operare una diffusione più semplice e ampia dei prodotti e dei marchi e, ai consumatori, di interagire e comunicare più facilmente; in questo modo la relazione tra clienti e imprese si è arricchita grazie a questi nuovi strumenti resi disponibili. Questo fa capire che il consumatore non può mantenere le stesse caratteristiche che aveva cento anni fa. Il consumatore e l'ambiente in cui operano le aziende al giorno d'oggi costringono le imprese stesse a definire nuovamente il mix dei canali tendendo a scegliere quelli nuovi. Un dato esemplificativo lo si ritrova in Italia dove, nel giro di un anno, gli investimenti pubblicitari su Internet sono aumentati del 12,7% raggiungendo il 25% del mercato il cui valore degli investimenti equivale a 2 miliardi di Euro (dati IAB Italia, 2014). La multicanalità, quindi, proviene dai cambiamenti rapidi della società nell'era tecnologica e dall'analisi dei consumatori, che sono mutati nel tempo.

Tutto ciò che è descritto appena sopra aiuta a capire qual è la necessità che ha assecondato la nascita del fenomeno della multicanalità: ampliare la possibilità di scelta, per i consumatori, e di accesso ai mercati e ai clienti per le imprese. Un'altra parola chiave potrebbe essere "differenziazione": in un contesto in cui è sempre più difficile differenziarsi dagli altri, si cerca di

rendere unica l'esperienza con il marchio e l'azienda. Ed ecco da dove arriva la tendenza all'utilizzo simultaneo di più canali attraverso diverse forme di integrazione. Le imprese si sono dovute adattare velocemente a queste nuove esigenze trovando spesso delle difficoltà nella creazione di strategie multicanale. È il caso di dire che le aziende, nella costruzione della loro strategia, devono prendere in considerazione non tanto l'efficacia di ciascun canale ma piuttosto il contributo che ciascun canale può apportare all'impresa in termini di differenziazione, complementarietà ed esperienza al cliente. Per essere più precisi è giusto specificare che il primo approccio (efficacia di canale) è stato utilizzato di più in una prima fase, quella multicanale, dove era necessario favorire l'utilizzo di più canali non connessi tra loro e quindi serviva ottenere il massimo da ciascuno di essi, non essendo complementari ad altri. Il secondo approccio (contributo di canale), invece, è più recente e ha le caratteristiche della cross canalità in quanto prevede l'integrazione dei canali. In ogni caso bisogna adattare la strategia di marketing ad ogni canale, o singolarmente o in maniera integrata. Questo fa sì che le complessità aziendali aumentino, ma è anche vero che aumenta il vantaggio competitivo.

La multicanalità, quindi, può essere considerata come una vera e propria strategia di relazione e condivisione tra imprese, mercati e consumatori e ridisegna, nello scenario aziendale, il modo e l'approccio di fare marketing. Vedremo ora nello specifico in cosa consiste e quali sono le caratteristiche principali.

4.2 LE CARATTERISTICHE DELLA MULTICANALITÀ

Dato che ne abbiamo parlato abbondantemente, e che abbiamo già delineato alcuni suoi aspetti, è giunto il momento di dare una definizione alla multicanalità. Essendo un fenomeno recente e non ancora ben chiaro a tutti, esistono diverse definizioni che, più o meno, combaciano; ne verranno riportate solo alcune ritenute significative.

Il marketing multicanale si riferisce a tutte le attività di interazione esistenti tra imprese e clienti che utilizzano canali diretti e indiretti (ad esempio: siti web, negozi, email, mobile, radio, ecc.) coi quali i clienti si interfacciano, durante tutte le fasi d'acquisto e post acquisto, a seconda dei canali che preferiscono o usano più frequentemente. Semplificando al massimo questa definizione si può dire che la multicanalità è *"all about choice"* (tutto riguardo la scelta) (SAS, 2014).

Un'altra definizione di multichannel marketing è la seguente (Rouse M., 2014): combinazione delle attività di inbound marketing e outbound marketing aventi come obiettivo finale il raggiungimento del cliente presso il canale a lui preferito. Teniamo presente che l'outbound marketing, noto anche come marketing tradizionale, ha lo scopo di trovare i clienti attraverso degli strumenti tradizionali e usati da tempo, spesso invasivi come ad esempio: cold calling⁽³⁾, pubblicità in televisione, email indesiderate, fiere, ecc. . Invece l'inbound marketing, che utilizza tecniche più recenti, mira a fare in modo che sia il cliente a trovare l'azienda servendosi di strumenti più moderni come il SEO⁽⁴⁾, il SEM⁽⁵⁾, creazione di video cercabili dai clienti, blog, pagine sui social network, ecc., i quali seguono le attitudini del consumatore odierno.

Tabella 4.1

INBOUND MARKETING Consumer driven	OUTBOUND MARKETING Marketer driven
<p style="text-align: center;">Blog Social Media SEO Podcast Email (con opt-out)</p>	<p style="text-align: center;">Pubblicità Cold calls Televisione Fiere Email (senza opt-out)</p>

Tab. 4.1: esempi di strumenti tipici dell'inbound e outbound marketing

Ovviamente sarebbe sbagliato e poco efficace pianificare un intero piano di marketing che si servisse solo di uno dei due concetti; risulta più corretto integrare le due nozioni anche se, vista l'efficacia e l'attenzione dei consumatori, sarebbe meglio allocare più budget per le attività inbound rispetto alle outbound.

Figura 4.1

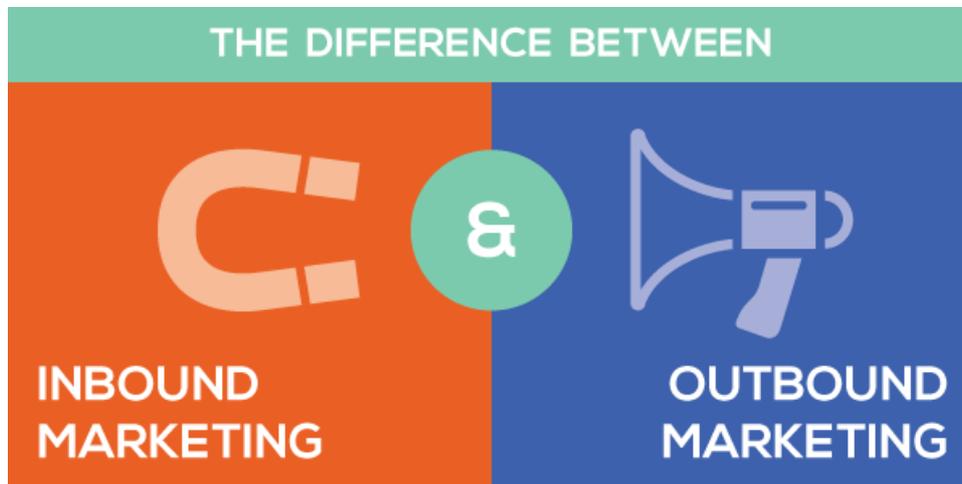


Fig. 4.1: immagine che riassume i concetti di inbound e outbound marketing

Molte organizzazioni definiscono il marketing multicanale, senza discostarsi troppo dalle definizioni precedenti, come attività di comunicazione e di marketing rivolta a clienti e potenziali clienti che passa attraverso diversi canali, sia online che offline, stando al passo con il modo di agire dei consumatori, cioè in molti posti allo stesso tempo.

Ancora, la multicanalità può essere definita come la possibilità di fare fruire al pubblico un determinato contenuto attraverso diversi canali contemporaneamente. Questo concetto, che trova una perfetta applicazione in rete dato che ha amplificato le piattaforme utilizzabili, si estende anche ai mass media e ai canali offline.

Si è potuto notare come tutte le definizioni proposte si somiglino tra di loro e come ribadiscano gli stessi principi di base, ovvero la relazione e la possibilità di scelta, concetti apprezzati dai consumatori contemporanei. La multicanalità agisce sul “dove” e sul “quando”, dando molteplici possibilità.

Riflettendoci un po’ si può constatare che una certa multicanalità esisteva anche prima dell’avvento della rete, anche se era molto limitata rispetto ad oggi. Prendiamo un esempio per rendere in maniera più chiara il concetto: la finale della coppa del mondo di calcio. Nei giorni precedenti l’incontro gli appassionati possono tenersi informati in svariati modi, dalla TV, ai giornali, alle chiacchiere, alla radio. Il giorno della partita essa potrà essere seguita tramite diversi

canali, sostituibili tra loro, non complementari e in diversi momenti; la stessa cosa accadrà nei giorni successivi alla partita. Di certo in questo esempio pre-Internet ciascun canale non era integrato con altri ma era a sé stante, quindi il concetto di multicanalità corrisponde a pieno.

Vediamo ora quali sono le caratteristiche principali della multicanalità e perché è così importante. Prima di tutto bisogna tenere ben presente che nella multicanalità le imprese controllano solo uno o pochi canali, anche se al cliente ne vengono offerti molti: ciascun canale gode di un'autonomia commerciale e, anzi, spesso è in concorrenza con altri canali. Una peculiarità fondamentale della strategia multicanale risiede nel fatto che essa mette a disposizione dei clienti una serie di canali tra cui scegliere, ma una volta scelto un canale sarà difficile cambiare. Mi spiego meglio: essendo che i canali sono gestiti in maniera autonoma essi danno la possibilità al consumatore di compiere una serie di azioni, dalla ricerca di informazioni all'acquisto, senza avere la necessità di transitare da un altro canale, in quanto significherebbe una perdita per l'azienda che controlla il canale (Rosati L., 2011). Detto questo, le imprese hanno cominciato pian piano a controllare direttamente sempre più canali fino a giungere alla cross canalità, che sarà analizzata nel prossimo capitolo per comprendere meglio come funziona questo sistema oggi.

Per essere efficaci, le aziende devono essere presenti, farsi notare e farsi trovare, nei luoghi dove sono i consumatori o sugli strumenti che essi utilizzano; il fatto è che i consumatori oggi sono ovunque e utilizzano una miriade di strumenti: per questo motivo intraprendere delle strategie multicanale risulta una scelta vincente. Nella multicanalità le aziende non controllano tutti i canali disponibili, ma solamente alcuni; anche se ci sono molti canali disponibili per il consumatore, non sono controllati tutti dallo stesso ente. È stato dimostrato che i consumatori multicanale spendono tre o quattro volte in più rispetto ai consumatori monocanale. È proprio grazie a questa proliferazione dei canali che i consumatori possono trarre più informazioni ed avere più scelta; ma allo stesso modo le aziende che gestiscono il nuovo o i nuovi canali possono raggiungere più clienti in maniera differente e raccogliere informazioni su di essi in svariati modi potendo, di conseguenza, costruire delle campagne di marketing mirate sia all'audience, sia al canale. Si intuisce già che la multicanalità non diventa, così, una scelta ma piuttosto una necessità e un asset che può fare la differenza. Quando verrà analizzata la cross canalità si noterà come queste campagne di marketing coinvolgano non un solo canale alla volta, svolgendo un ruolo fondamentale. Una delle sfide principali della multicanalità è, quindi, cercare di creare la campagna giusta per il canale giusto. È difficile, ma estremamente importante, capire quali sono i punti di contatto che contribuiscono a

trasformare la ricerca in conversione⁽⁶⁾ e quindi acquisto. Le imprese si impegnano con tutti mezzi a disposizione per analizzare i dati a loro fruibili per determinare quali messaggi creare, a chi indirizzarli tramite il canale o i pochi canali controllati da loro; basandosi sempre sui dati, altre imprese possono creare nuovi canali alternativi per i clienti e sconnessi dall'azienda preesistente.

Figura 4.2

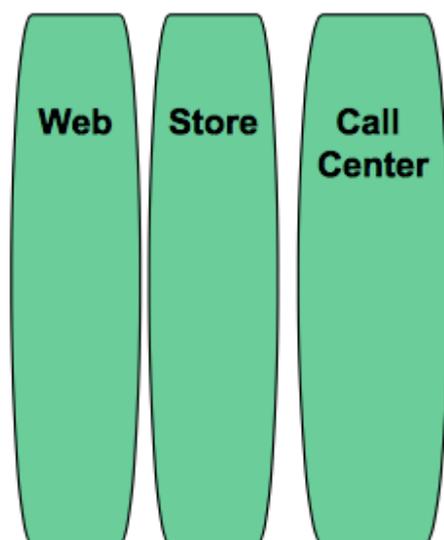


Fig. 4.2: esempio di 3 canali isolati, come dei silos a sé stanti

Sfruttare più canali che non siano preferiti dai clienti sarebbe inutile, poiché è irrealistico pensare che i consumatori si adattino alle scelte delle imprese al giorno d'oggi; sono le aziende che devono adattarsi ai gusti dei consumatori ed essere presenti dove essi vogliono o dove si aspettano che siano. Targetizzare l'audience non è, però, l'unico fine della multicanalità poiché non basta che il consumatore riceva il messaggio; è necessario che esso sia ricettivo, attento e pronto ad agire ed interagire a prescindere dal tipo di canale utilizzato. Spetta all'azienda creare un contenuto che sia stimolante e allettante per il consumatore o potenziale consumatore; da ribadire ancora una volta che per essere più efficaci coi clienti occorre creare una campagna che coinvolga emotivamente e faccia fare un'esperienza al cliente. Le aziende possono essere avvantaggiate in questo, disegnando un prospetto del consumatore, o di tre quattro consumatori suddivisi in segmenti, che sia univoco in tutti i canali, il che non corrisponde ad avere molti dati sul consumatore ma di saperli interpretare al

meglio per costruire un'immagine unica del proprio cliente. Un'altra caratteristica, non positiva, della multicanalità è la ridondanza e l'assenza di connessioni con altri canali. Riprendiamo l'esempio della finale di coppa del mondo di calcio: nel post partita potrà accadere benissimo che i consumatori ascoltino/leggano le stesse notizie in diversi canali. È vero che il risultato della partita non può cambiare, ma ci sono molti dettagli che possono essere detti e se ci si limita a descrivere solo il risultato e le azioni più importanti le informazioni che riceve il consumatore saranno sempre le stesse. Inoltre potrebbe capitare benissimo di leggere/ascoltare dei pareri o commenti totalmente discordanti tra essi o con le informazioni apprese in precedenza.

Il proliferarsi dei canali ha avuto delle ripercussioni sulle aziende a livello strutturale poiché il CRM si è dovuto sviluppare e i vari uffici marketing hanno dovuto integrare le attività tradizionali con quelle nuove in un'unica, grande strategia. La difficoltà maggiore risiede nel fatto che non tutte le attività di marketing sono svolte dall'impresa, perciò bisogna cercare di monitorare anche ciò che accade all'esterno, aumentando in maniera esponenziale la complessità. Risulta necessario dotarsi di risorse umane e materiali adeguate. Dall'altro lato ci sono stati dei riscontri positivi legati alla multicanalità: i costi si sono ridotti notevolmente grazie agli esiti positivi in termini di efficienza ed efficacia. Le aziende che utilizzano questa strategia hanno visto aumentare il numero di transazioni e punti di contatto con il mercato avendo dei ritorni, di profitto e immagine, in tempi molto più brevi; una ricerca (shop.org, 2014) ha dimostrato che il 34% dei consumatori Italiani oggi giorno utilizza almeno tre differenti canali quando compie degli acquisti. Inoltre sono migliorati i servizi offerti dalle imprese ed è più semplice comunicare ai consumatori le informazioni aggiornate; questo si traduce anche in maggiore capacità di risposta ai cambiamenti del mercato e delle esigenze dei clienti. È chiaro, poi, che in una prima fase le imprese che hanno adottato per prime delle strategie multicanale hanno avuto dei vantaggi competitivi rispetto alle aziende che sono rimaste monocali.

Tutto ciò che è stato descritto sopra presenta, però, dei limiti dato che le imprese non riescono a creare delle campagne di marketing integrate tra loro e le informazioni ricevute dai e sui clienti sono solo parziali. Generalmente l'esempio che viene fornito per far comprendere velocemente di cosa tratta la multicanalità è quello dell'impresa brick and mortar che viene affiancata da un sito e-commerce indipendente che commercializza gli stessi prodotti. In effetti, la multicanalità non è solo questo anche se questo esempio risulta perfetto per comprendere la nascita di un nuovo canale e la totale assenza di connessione tra essi, il che porta degli svantaggi per le imprese e per i consumatori. Si vedranno, nel paragrafo successivo, quali sono le criticità di questo fenomeno.

4.3 ASPETTI CRITICI DELLA MULTICANALITÀ

A questo punto è giusto chiedersi se la multicanalità ha avuto solamente effetti positivi o se ci sono anche degli aspetti avversi di questo argomento. L'individuazione di questi aspetti critici è fondamentale, poiché una giusta comprensione dei problemi può portare ad una soluzione o, quanto meno, a una modifica. In effetti ci sono delle criticità legate a questo fenomeno che hanno contribuito al superamento, o meglio perfezionamento, della multicanalità stessa la quale, nella realtà, si è evoluta in cross canalità.

È stato già detto più volte che nella multicanalità i vari canali utilizzati sono indipendenti e sconnessi tra loro, causando confusione nel consumatore. La cosa peggiore è che essi possono addirittura entrare in conflitto, e lo vedremo in dettaglio più avanti in questo paragrafo. Il disordine non ha mai portato risultati positivi, figuriamoci in tempi recenti in cui i consumatori hanno aumentato il loro potere grazie al maggiore controllo sulle informazioni, sulle imprese e sulle alternative: in poche parole, grazie alla chiarezza e alla trasparenza delle operazioni. I vari canali, non controllati da un'unica impresa, possono risultare spesso in contraddizione tra loro generando confusione nei consumatori, la quale si trasforma in mancanza di fiducia e quindi in mancati acquisti. I clienti hanno bisogno di una linea guida che li indirizzi durante il loro processo di acquisto; inoltre hanno sempre più necessità di ritrovare una certa coerenza tra i diversi canali e strumenti che utilizzano. La mancanza di questi due aspetti crea del disagio nei potenziali clienti i quali non sempre sono disposti ad accettarlo, diventando indirettamente delle perdite per le imprese. Un altro elemento di disturbo per i clienti è il seguente: come abbiamo detto nel paragrafo precedente, uno degli scopi principali delle imprese è quello di raccogliere più informazioni possibili dai propri clienti o potenziali clienti e per fare questo spesso viene richiesto di eseguire delle procedure. Se i diversi canali fossero tutti gestiti da un'unica impresa, queste operazioni andrebbero fatte una volta sola; essendoci, invece, una molteplicità di soggetti che controllano i vari canali, ciascuno di essi desidera incamerare informazioni sui clienti per poter costruire delle campagne marketing mirate. Il ripetersi di queste operazioni (ad esempio la registrazione in un sito), spesso lunghe e macchinose (capita frequentemente la richiesta di inserire dati non facili da reperire e sensibili - come il numero della carta di credito o della carta d'identità), crea disturbo al consumatore il quale può scegliere di lasciar perdere l'affare. Da ricordare, poi, che ciascun ente che controlla il canale preparerà delle offerte o campagne marketing ad hoc per il consumatore e dovrà comunicargliele in qualche modo: ecco che si giunge, così, alle invasioni di e-mail, SMS,

telefonate, ecc. che possono innervosire il cliente. È corretto creare delle proposte mirate a determinati target, ma queste possono risultare inopportune quando diventano troppe. Inoltre ciascun soggetto deve attrezzarsi delle adeguate risorse per inglobare e controllare una vastità di dati; i clienti sono troppo abituati bene al giorno d'oggi e per questo motivo, quando essi lasciano i loro dati, pretendono che poi gli venga offerto un trattamento particolare. Quindi in questo caso il rischio è doppio: le imprese rischiano di non saper gestire tutte le informazioni e di perdere la fiducia dei clienti. D'altronde ciascun soggetto vuol portare acqua al suo mulino, ignorando il fatto che chi gestisce altri canali (che diventano concorrenti) farà la medesima cosa, quindi cercherà di incamerare più dati possibili. Anche i contenuti delle varie campagne di marketing gestite da soggetti diversi possono essere in contrasto tra di loro e troppo vincolanti⁽⁷⁾ generando, un'ennesima volta, confusione e quindi astensioni all'acquisto. Tutte queste discontinuità non aiutano il consumatore ad essere fedele e questo è una grave perdita per le aziende. È stata sottolineata nei capitoli precedenti l'importanza della fidelizzazione dei clienti, dato che risulta meno costoso e faticoso mantenere un cliente piuttosto di acquisirne uno nuovo e inoltre i clienti fedeli sono più propensi a ripetere gli acquisti e a pagare un premium price. Di fronte a molteplici canali, gestiti da soggetti diversi, i clienti si troveranno ad essere infedeli poiché essi sono propensi a cambiare canale ogni volta in base alle loro preferenze e quindi, di conseguenza, cambiando canale cambiano anche ente verso cui ripongono fiducia.

Un altro aspetto negativo della multicanalità riguarda l'audience: al contrario di quanto si potesse immaginare, quest'ultima è diminuito invece di aumentare e il motivo è semplice. Per rendere meglio il concetto verrà proposto un esempio: si immagini di avere torta circolare che, prima della multicanalità, offriva solo un quarto di sé al mercato. La multicanalità non ha fatto sì che la torta aumentasse la propria offerta, ma ha creato altre piccole torte, di gusti diversi, che offrono ognuna qualcosa. In questo modo se prima i consumatori attingevano interamente dall'unica torta che offriva un solo quarto, adesso essi si sono ridistribuiti tra le varie piccole torte, diminuendo così l'affluenza nei confronti della torta iniziale. Nel nostro esempio la torta rappresenta un'azienda.

Un ultimo aspetto negativo, prima di passare al problema più grosso della multicanalità, riguarda il fatto che, pur offrendo al cliente un'ampia scelta di canali, alla fine quando ne sceglie uno esso non sarà invitato a passare per altri canali. Questo aspetto può limitare molto le decisioni dei consumatori, non lasciando loro possibilità di scelta se proseguire in un altro canale o no.

4.3.1 I CONFLITTI TRA CANALI

Dopo aver visto quali conseguenze sfavorevoli ha portato la multicanalità, si andranno ora ad analizzare i già citati conflitti di canale, dovuti dalla mancata integrazione e coordinazione dei ruoli tra essi. Innanzitutto c'è da dire che esistono due tipologie di conflitti: quelli interni e quelli esterni. I primi sono relativi a due o più canali rivolti allo stesso mercato e che svolgono una funzione simile, mentre i secondi coinvolgono delle parti terze. Generalmente i conflitti interni avvengono tra canali diretti mentre i conflitti esterni derivano sia da canali diretti che indiretti.

Vediamo ora quali sono i principali conflitti interni:

- CANNIBALIZZAZIONE: è il timore più grande e riguarda la perdita di flussi in entrata di un canale causati dalla nascita di un canale nuovo. Quando si crea un nuovo canale, il volume totale di vendita viene, in modo più o meno accentuato, ripartito tra i diversi canali; è chiaro che questo può portare a dei fenomeni di cannibalizzazione dei canali esistenti. Ricordando che i canali non sono controllati dallo stesso soggetto, ognuno di essi cerca di massimizzare il proprio tornaconto anche a discapito di altri, causando degli attriti tra i responsabili di canale e generando delle perdite nei confronti del canale iniziale. Un esempio classico è quello relativo alla nascita di un sito e-commerce indipendente che vende gli stessi prodotti (multimarca) di un negozio fisico. Questo potrebbe generare delle perdite nei confronti del negozio. Un esempio a riguardo: la GoodYear, azienda produttrice di pneumatici, anni fa ha preso la decisione di commercializzare i propri prodotti presso la GDO statunitense (Wall-Mart, Discount Tyre, Sears) provocando una perdita di introiti per i distributori di settore. La cannibalizzazione è stata superata grazie alla fornitura di prodotti esclusivi solo per i distributori specializzati (AA. VV., 2012).
- PREZZI: con la mancanza di correlazione tra canali, si possono creare spesso dei conflitti di prezzo, dato che ognuno proporrà un determinato prezzo senza confrontarsi con altri. In questo caso si viene a creare una vera e propria guerra di prezzi, resa possibile dai costi inferiori sostenuti da alcuni e dall'accontentarsi di margini inferiori pur di vendere. Questa situazione, ovviamente, non è ottimale per le imprese che, in alcuni casi vedono ridurre i propri profitti, in altri sono proprio impossibilitate a competere sul prezzo. Spesso chi applica un prezzo più basso per un determinato prodotto, scaturisce una reazione dell'intero mercato, ove possibile. I consumatori accettano difficilmente prezzi differenziati, quindi la loro ricerca sarà mirata a scovare chi vende lo stesso prodotto al

prezzo più basso. Riprendendo l'esempio fatto prima, in questo caso il nuovo canale e-commerce potrebbe proporre gli stessi prodotti del negozio a prezzi più bassi, dato che può beneficiare di costi inferiori da sostenere.

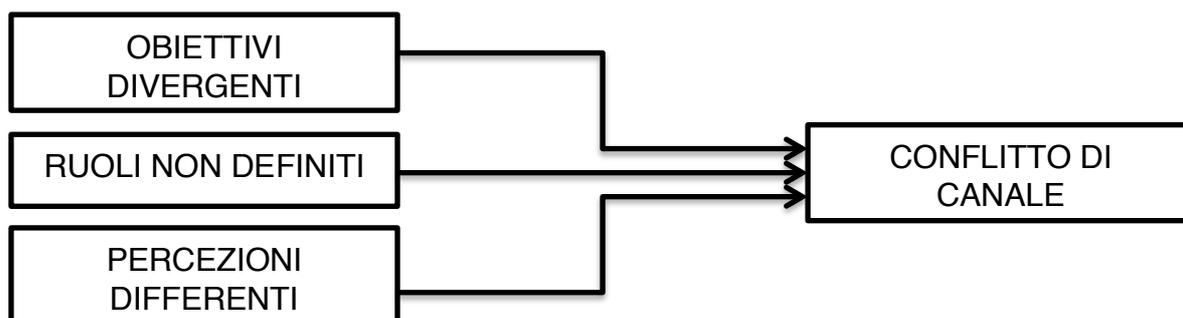
- DESINCRONIZZAZIONE: di questo se n'è già parlato, ma è giusto specificare lo svantaggio che porta la mancata correlazione tra canali. I consumatori tendono a percepire le aziende come un tutt'uno e per questo si aspettano delle campagne integrate e la mancanza di queste può portare a due conseguenze: nel primo caso i clienti acquistano i prodotti da canali diversi senza considerare che essi possono essere governati da aziende diverse e in maniera autonoma percependo i canali, quindi, come un tutt'uno quando in realtà sono delle realtà ben distinte. Come dicono McMullin e Starmer “ (...) *the customer is interacting with the brand (...) they don't care about the channel* ” (IA summit, 2010). Per questo motivo le aziende dovrebbero garantire una certa continuità tra canale e marchio. Questo può portare delle conseguenze spiacevoli o inaspettate per i consumatori (si veda l'esempio di seguito). Nel secondo caso i clienti, percependo la desincronizzazione, si limitano a comprare il prodotto meno costoso, tralasciando i numerosi servizi che le aziende possono offrire in più (ad esempio la garanzia, ecc.). Un esempio che esponga bene il concetto è quello di Barnes & Noble, colosso statunitense leader nella vendita al dettaglio di libri. Alcuni anni fa è nato barnersandnoble.com, e-commerce di proprietà di un'altra società (anche se B&N possiede il 40%) e gestito indipendentemente. Gli acquisti online hanno alterato le vendite presso i negozi, ma nel nostro caso ci interessa di più sapere che i clienti rimangono spiazzati e delusi quando scoprono che le aziende non sono sincronizzate tra loro e che quindi non possono fare delle operazioni trasversali, come ad esempio cambiare un libro presso uno store fisico dopo che è stato acquistato online.
- INUTILIZZO DI MATERIALI O STRUTTURE: se i canali tradizionali necessitavano di certe strutture e materiali, con la nascita di nuovi canali l'utilità di questi è stata ridotta. In questo caso i costi aziendali aumentano e, in certi casi, non possono essere recuperati. Un esempio può essere rappresentato dall'home banking. Grazie a questo nuovo servizio i clienti possono accedere ai servizi più facilmente e comodamente senza dover andare in filiale; per questo motivo sempre più banche stanno chiudendo molte filiali o stanno riducendo il numero degli sportelli.

Per quanto riguarda i conflitti esterni, i principali sono i seguenti:

- CANALIZZAZIONE DIRETTA DEI PRODUTTORI: grazie ai nuovi strumenti resi disponibili dalla tecnologia e che facilitano il raggiungimento delle persone o aziende, molti produttori che prima si servivano di intermediari per scambiare informazioni, prodotti, ecc. adesso possono scavalcare i suddetti intermediari e creare una canalizzazione diretta diventando così dei competitors degli intermediari. Un esempio: la Compaq Computer, quando si vide togliere la leadership della vendita di computer dalla concorrente Dell Computer, decise di vendere i propri prodotti anche in maniera diretta. Questa scelta mise in difficoltà i propri venditori (cannibalizzazioni) mettendo in crisi le relazioni preesistenti tra l'azienda e la propria rete di vendita.
- PERDITA DI CONTROLLO: la nascita di nuovi canali non direttamente controllati dall'impresa causa una perdita di controllo, il che risulta svantaggioso per le imprese. Per questo motivo spesso le imprese cercano di prevenire la nascita di nuovi canali non controllati direttamente da loro. Ad esempio, la Montblanc aveva dichiarato di non voler vendere i propri prodotti online, giustificandosi dicendo che secondo loro il lusso, per natura, non è dotato di ubiquità. L'azienda ha cercato di controllare tutti i suoi rivenditori nel mondo, ma non risulta semplice essere certi che ciascun venditore indipendente di Montblanc al mondo non venda i suoi prodotti online. Infatti, l'azienda ha poi provveduto all'apertura dell'e-commerce ufficiale presso il suo sito.
- CATENA DEL VALORE: si è già visto nei capitoli precedenti come Internet abbia spostato il potere dal venditore al consumatore. Un discorso analogo può essere fatto per la multicanalità: la nascita di nuovi canali ha modificato la catena del valore attribuendo un maggior potere al consumatore a discapito delle aziende (specie se distributori). Un esempio può essere fatto in merito all'industria automobilistica. La possibilità di ricerca delle informazioni sulle autovetture (dettagli tecnici, promozioni, prezzi, ecc.) tramite più canali (smartphone, tablet, brochure, blog, fiere settoriali, ecc.) ha condizionato seriamente il processo di acquisto di una nuova autovettura. Questo ha comportato una perdita di potere da parte del concessionario, una volta fondamentale, spostandolo nelle mani del consumatore e della casa madre.

Si può asserire, quindi, che questi conflitti portano a una riduzione delle performance aziendali. Rileggendo con attenzione i conflitti sopra elencati, si può notare che tutti nascono da dalle divergenze che possono essere riassunte in: obiettivi, ruoli e percezioni.

Tabella 4.2



Tab. 4.2: principali cause alla base dei conflitti di canale

È giusto dire che l'assenza totale di conflitti non giova alle aziende e ai consumatori in quanto può portare a comportamenti inerziali e alla mancata propensione all'innovazione (Dematté, 2001). Partendo da questo pensiero e considerando i vantaggi che si potrebbero ricavare dalla gestione congiunta dei canali, si è passati a pensare a un modo per gestire questi conflitti (channel management) cercando di ridurli al minimo (non di eliminarli del tutto). La strategia più efficace per ridurre al minimo determinati conflitti risulta essere quella che integri le soluzioni multicanali facendole diventare cross canali. La separazione dei canali risulta passata e la parola chiave non è più multicanalità ma cross canalità. Ricordiamo che anche i clienti richiedono una certa congruenza tra canali, quindi le aziende devono adeguarsi velocemente cogliendo la necessità di passare oltre la logica di prodotto, trattandoli sempre di più come un servizio, garantendo continuità nell'esperienza del consumatore quando egli transita da un canale all'altro. Non basta più offrire al cliente una molteplicità di canali indipendenti, ma bisogna essere presenti in ciascuno di essi e renderli complementari per farli lavorare bene insieme senza competere. Ovviamente questo non azzerà le criticità (che verranno analizzate nel prossimo capitolo), ma almeno permette il contenimento di alcune di esse, e la scomparsa di altre. Unificando la strategia multicanale sotto il controllo di un unico soggetto aiuta le imprese a migliorare i propri risultati e monitorare i proprio obiettivi.

Una ricerca svolta da Kiki Lab ha dimostrato come la correlazione dei canali, se fatta bene, sia più importante del numero di canali utilizzati. Essere presenti e gestire molti canali risulta difficoltoso e oneroso, per questo i casi di maggior successo sono imputabili ad aziende molto grandi che dispongono delle risorse necessarie. La ricerca ha dimostrato, però, che bastano pochi canali ben integrati fra loro per decretare il successo di una strategia multicanale (o meglio, cross canale). Questo metodo, che seleziona pochi canali più adatti a raggiungere la propria clientela, si chiama metodo della multicanalità selettiva.

In questo capitolo si è visto come nasce la multicanalità, in cosa consiste e quali sono i principali pregi e difetti. Si è notato, nella parte finale, come il concetto di multicanalità tende ad evolversi, diventando sempre più una strategia integrata, passando dalla multicanalità selettiva e giungendo alla cross canalità. Nel capitolo successivo si andrà ad analizzare, appunto, la cross canalità per cui sarà possibile fare un confronto diretto con la multicanalità.

NOTE:

1. Si veda Nota 6, Capitolo 2.
2. Questo nuovo concetto di marketing indica un mercato senza barriere, riferito ai mercati elettronici.
3. Sono quelle telefonate che un'azienda fa nei confronti di possibili consumatori, senza aver avuto alcun tipo di contatto in precedenza.
4. Acronimo di *Search Engine Optimization*, indica le attività che mirano ad ottenere la migliore rilevazione, analisi e lettura di un sito da parte dei motori di ricerca.
5. Acronimo di *Search Engine Marketing*, indica tutte le attività di web marketing applicate ai motori di ricerca volte a generare traffico qualificato verso un determinato sito.
6. Si veda Nota 9, Capitolo 1.
7. Vincolanti nel senso che ciascun canale, cercando di portare acqua al proprio mulino, tenterà di bloccare il cliente presso il proprio canale senza invitarlo ad interfacciarsi con altri canali.

Capitolo 5

LA CROSS CANALITÀ

“Non puoi solo chiedere alle gente cosa vuole e poi cercare di darglielo. Nel tempo che impiegherai per crearlo, vorranno già qualcos’altro.” – Steve Jobs – Fondatore di Apple Inc.

5.1 DALLA MULTICANALITÀ ALLA CROSS CANALITÀ

È stato visto nel capitolo precedente in cosa consiste la multicanalità e quali implicazioni ha portato. È stato anche accennato come essa si sia evoluta in cross canalità, favorito dall’evoluzione e della richieste dei consumatori, per riparare le criticità della multicanalità. Quest’ultimo concetto ha avuto comunque un ruolo fondamentale poiché ha creato la base, con diversi canali separati, per poterli integrare. Oltre a compensare gli effetti negativi, la cross canalità ha contribuito anche a migliorare il margine di profitto delle imprese. Si può dire comunque che, sia le imprese sia i consumatori, hanno svolto un ruolo attivo in questo processo.

Le prime si sono rese conto che, integrando i canali in maniera ottimale, avrebbero potuto ottenere maggiori risultati riuscendo a registrare dei profitti più alti e a fidelizzare e controllare maggiormente i clienti, rendendoli allo stesso tempo più soddisfatti. Inoltre una strategia multicanale stava diventando non solo frustrante per i clienti ma anche controproducente e caro per le imprese stesse.

Dall’altro lato i consumatori hanno spinto sempre di più le imprese ad assumere un ruolo attivo nella gestione di più canali, in quanto i clienti si sono abituati a passare costantemente da un canale all’altro, da un device all’altro, sia online che offline, in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, desiderando sempre di più una relazione che gli permetta di vivere un’esperienza con l’azienda che sia unica, coerente e continuativa tra più canali. Mentre nella multicanalità i clienti utilizzavano più canali parallelamente, nella cross canalità essi li utilizzano contemporaneamente. Il consumatore

non si rende conto di essere cross canale, ma si rende conto della convenienza e per questo le imprese devono sottostare a ciò che preferiscono i clienti, perché loro si aspettano che le aziende si comportino come essi sono abituati ormai.

La differenza sostanziale esistente tra multicanalità e cross canalità consiste nel fatto che una strategia cross canale, per offrire un'esperienza coerente e continua tra diversi canali, invita l'utente a cambiare canale durante il proprio percorso. Ad esempio se il cliente inizia il suo viaggio verso l'acquisto nel canale "A" questo inviterà il consumatore a proseguire la sua ricerca presso i canali "B" e "C", i quali suggeriranno al cliente di sfruttare anche le potenzialità del canale "D" ecc. È grazie a questo passaggio da un canale all'altro che si è resa necessaria l'integrazione tra essi.

La separazione dei canali ha fatto il suo tempo, ormai, e la crescente attenzione nei confronti dei dettagli e dei nuovi canali ha reso la cross canalità una conseguenza quasi necessaria alla multicanalità. Questo aiuta a comprendere il fatto che le imprese, passando dalla multicanalità alla cross canalità, hanno sì rivoluzionato il modus operandi, ma per fare ciò non hanno apportato degli stravolgimenti radicali nei canali (soprattutto retail) ma si sono concentrati sul cambiamento di alcuni particolari. Il periodo della grande espansione degli e-commerce indipendenti, che aveva messo un po' in crisi il settore della distribuzione, è terminato. I consumatori desiderano vivere un'esperienza integrata tra canali, poiché finora, con la multicanalità, sono stati abituati ad essere targettizzati in diversi segmenti a seconda dell'organizzazione che controllava il canale (Harvard Business Review). Anche gli studiosi hanno capito che ormai il tema della multicanalità sta per essere superato e per questo motivo, spiega Giuliano Noci, la sfida del prossimo futuro sarà cercare di capire quale sia il fulcro attorno al quale ruotano le competenze multidisciplinari sulle quali si basa la cross canalità. La nuova parola chiave per analizzare i nuovi ambiti, processi, ruoli dei consumatori e delle aziende è hubility (Osservatorio Multicanalità 2015). L'integrazione dei canali, però, non costituisce una sfida da poco e presenta anch'essa alcune criticità che verranno analizzate più avanti. In questo caso i privilegi derivanti dall'attuazione di una strategia multicanale sono stati di gran lunga maggiori rispetto a quelli negativi tanto da invogliare anche i pure players ad aprire nuovi canali.

In una prima fase, nel passaggio da multicanalità a cross canalità, c'è stato un clima di quasi euforia che ha portato allo sfruttamento di tutti i canali possibili e immaginabili. Questo fenomeno è noto col nome di omnicanalità. Anche in questo caso, come specificato nel capitolo precedente, il termine è soggetto a creare confusione in quanto non è utilizzato in maniera uniforme dai vari autori. Nel marketing, e spesso anche nella tecnologia, è usuale non trovare una definizione

unanime o spiegare sempre nello stesso modo un argomento quando questo è nuovo. È il caso anche dei concetti di multicanalità, omnicanalità e cross canalità, i quali non solo sono recenti, ma sono anche in continua evoluzione (cloudtags.com). L'errore più frequente è quello di confondere omnicanalità con cross canalità: i due concetti sono differenti, anche se simili. Il termine omnicanalità deriva dalla parola latina "omnis", che significa "tutto", "di ogni genere": in questo concetto, quindi, si utilizzano tutti i canali cercando di integrarli tra loro. Quest'ultima caratteristica appartiene anche alla cross canalità, ma non è detto che vengano utilizzati tutti i canali disponibili, anzi vengono utilizzati solo quelli che, dai molteplici studi, risultano preferiti dai clienti dell'azienda. Bisogna tenere presente, quindi, che la omnicanalità è diversa dalla cross canalità. In breve, si può dire che la cross canalità è una sorta di omnicanalità fatta bene, selettiva.

La multicanalità si è evoluta in cross canalità in quanto la separazione tra i canali era diventata obsoleta. Inoltre non è da dimenticare il ruolo ricoperto dalla tecnologia in questo passaggio: ormai i consumatori sono a loro agio con le moderne tecnologie che si prestano a un continuo passaggio da uno strumento all'altro: si provi ad installare in una piazza un semplice monitor con della pubblicità e dopo alcune ore andare a controllare il suo stato; si troveranno quasi sicuramente delle impronte digitali poiché i consumatori si aspettano di poter interagire con quello schermo tramite tecnologia touchscreen. Mi è capitato di osservare questo durante la visita all'Expo di Milano 2015: questo è un ottimo esempio che aiuta a comprendere come la cross canalità abbia assunto ormai un ruolo rilevante. Innanzitutto c'è da dire che, all'interno dell'esposizione mondiale 2015, sono presenti circa 3.000 schermi, di cui, però, solo 150 interattivi, di cui 7 digital wall⁽¹⁾ giganti (Sciumè N., Responsabile servizi digital Expo, 2015): sulla maggior parte degli schermi non interattivi ho potuto notare delle impronte digitali lasciate dagli ospiti che si aspettano un certo grado di interazione al giorno d'oggi. Altri canali inerenti ad Expo sono i totem bifacciali, i quali danno informazioni continue su ciò che avviene, gli annunci vocali, l'applicazione per i devices portatili, il sito web, gli info point, i volantini, ecc. senza contare altri eventuali canali presenti all'interno dei padiglioni. Tutti i canali sopra elencati sono in perfetta connessione tra loro permettendo agli ospiti di vivere un'esperienza positiva e continua attraverso una molteplicità di canali sfruttabili in qualsiasi momento e in qualsiasi posto. Le aziende non potevano rimanere bloccate sull'analogico, era necessario aprirsi anche al mondo digitale, che porta con sé una serie di vantaggi (ad esempio la facilità di ricerca, l'ampia scelta, la comodità di rimanere a casa, ecc.). La tecnologia può aiutare la tracciabilità del cliente, ricevere e dare informazioni più velocemente e accelerare gli introiti. Aprendo una piccola parentesi, mi sembra doveroso dire cosa si intende per "canale", dato che se ne

è parlato abbondantemente: il canale è un mezzo, una via che permette al consumatore di raggiungere le imprese e i loro servizi; lo stesso concetto vale per le aziende, che raggiungono i clienti. Detto questo, se un tempo la scelta del canale era decisiva, nella cross canalità non ha importanza quale canale viene scelto, essendo che esso non vincola il cliente all'uso esclusivo di esso, ma può semplicemente rappresentare un transito.

Figura 5.1

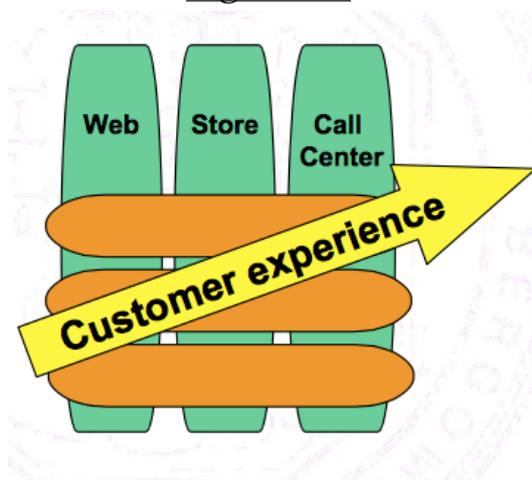


Fig. 5.1: esempio di 3 canali connessi tra loro, paragonabile con figura 4.2 per notare le differenze

Durante il periodo della multicanalità le aziende che gestivano i canali, essendo in competizione tra loro, hanno reagito in maniera difensiva (direi giustamente) ma questo non ha portato loro dei benefici. In quel periodo, infatti, si è cercato di tagliare i costi il più possibile riducendo personale, spazio, stock e servizi; di conseguenza i clienti si sono adeguati scegliendo il prodotto che costasse meno, senza valutarne il valore nel suo complesso: questo scenario era davvero triste. Ad esempio gli e-commerce facevano la guerra con i retailer che offrivano gli stessi prodotti: magari una settimana era più conveniente acquistare in negozio, mentre la successiva era più conveniente acquistare online. Il tutto provocava un andamento del mercato altalenante e confusionario. La soluzione a questo problema c'è e consiste nel colmare i vuoti esistenti tra i diversi canali permettendo ai canali di sopravvivere. È necessario, quindi, puntare sul servizio offerto, dando la possibilità al cliente di spaziare liberamente tra più canali. Questo effetto lo si è notato soprattutto negli store dopo che avevano subito un calo delle vendite dovuto agli e-commerce; questa è stata la prima dimostrazione che i canali online e offline possono non solo esistere entrambi, ma anche essere complementari.

La domanda di partenza che ciascuna impresa deve porsi al giorno d'oggi è: quale strategia di marketing è più efficace per me? Ma soprattutto, quali canali devo usare? La risposta a questa domanda non è semplice e veloce in quanto si potrebbe dire, in un primo momento, che si dovrebbero utilizzare tutte le strategie di marketing inbound e outbound sfruttando tutti i canali esistenti. In realtà questa risposta non è del tutto corretta e ora vedremo perché. È stato dimostrato (Harvard Business School) che le imprese che utilizzano più canali rispetto a quelle monocolore sono più redditizie, come anche le imprese che attuano delle strategie cross canale sono più remunerative di quelle multicanale. Il segreto non sta nell'utilizzare tutti gli strumenti di marketing e tutti i canali disponibili, ma piuttosto nel selezionare i canali preferiti dai clienti dell'azienda da integrare grazie a delle campagne marketing di supporto. Ci sono aziende che lavorano benissimo sfruttando solo un paio di canali (uno online e uno offline) perché magari i loro prodotti non si prestano ad essere pubblicizzati e venduti in più canali (si pensi ad esempio ad un'impresa che costruisce molle, quindi B2B: può riscuotere successo anche utilizzando solo gli agenti di vendita e un sito internet, con possibilità di fare gli ordini online, evitando di creare applicazioni, newsletter, ecc.). I consumatori si interfacciano in maniera diversa con diversi canali, i quali hanno tutti qualcosa di unico da offrire, e per questa ragione bisogna offrire loro una strategia di marketing che utilizzi parecchi strumenti e, soprattutto, che sfrutti a pieno il potenziale offerto da ciascun canale in modo da ingaggiare il cliente nella maniera a lui più conveniente e naturale. Inoltre le aziende non devono commettere l'errore di pensare che i loro consumatori, siccome hanno sempre usufruito dei negozi fisici e sono sempre presenti, mantengano per sempre le stesse abitudini: essi tendono ad evolversi e, nel nostro caso, questo è accaduto trasformando il consumatore in un soggetto più esperto, meno tollerante, ecc. (si riveda il capitolo 3).

Risulta chiaro che costruire una strategia cross canale, passo dopo passo, è la scelta più azzeccata per migliorare la propria performance. Molte aziende hanno intrapreso questo cammino che è risultato vincente; ovviamente sperimentare qualcosa di nuovo porta sempre dei rischi, ma se fatto bene i vantaggi sono notevoli. A tal proposito le imprese che per prime si sono orientate verso questo nuovo concetto per prime hanno avuto maggiori vantaggi delle imprese ritardatarie, anche se esse godono del vantaggio del ritardo: studiando l'operato dei competitors esse possono evitare di commettere gli stessi errori.

Una delle imprese che in principio utilizzava una strategia multicanale e, col tempo, è passata alla cross canalità è MediaShopping, azienda del gruppo Mediaset leader nel settore dell'home

shopping. In principio la strategia dell'impresa era basata fondamentalmente sul canale televisivo e quello telefonico, ma ben presto ha compreso presto l'importanza di essere presente in più canali. All'inizio è stata fatta la scelta di attuare una strategia multicanale in modo da sfruttare tutti i canali di contatto: telefono, web, punti vendita, social network, televisione, fax, mobile, e-commerce. Tali canali, però, non erano gestiti internamente dall'azienda ma erano come dei silos a sé stanti. Secondo una ricerca condotta da C-Direct Consulting nell'Aprile 2014, questa situazione nuoceva al cliente finale il quale, in base al canale che utilizzava, poteva ricevere un servizio qualitativamente diverso e risposte con contenuti differenti. L'azienda ha deciso di optare per una gestione coordinata dei vari canali offrendo un'esperienza cross canale in termini di qualità e contenuti che ottimizzasse la relazione tra azienda e consumatore. I dati derivanti da una ricerca condotta da ISPO in collaborazione con CMI mette in rilievo un aspetto da noi sostenuto finora e cioè l'importanza della qualità esperienziale: il 95% degli intervistati ha dichiarato che la customer experience incide molto o abbastanza sulla fedeltà e per il 96% essa influenza molto l'immagine aziendale, mentre per l'85% incide addirittura sul fatturato. Il direttore CRM e Servizio Clienti, Maurizio Colangelo, ha spiegato come MediaShopping ha affrontato la sfida della multicanalità mutata in cross canalità. Come detto prima, l'azienda è nata sfruttando il solo canale televisivo (e di conseguenza telefonico), successivamente è stato creato l'e-commerce e, contemporaneamente, sono entrati nelle maggiori catene della distribuzione fisica; successivamente sono stati adottati anche gli altri canali. La sfida, però, è stata quella di cercare di erogare contenuti coerenti. Per fare questo è stato necessario sviluppare una nuova piattaforma di CRM, accompagnata dall'adozione di nuove tecnologie, che integrasse tutti i canali e li gestisse contemporaneamente. Dopo aver pianificato una campagna che permettesse loro di essere sempre presenti in diversi canali, facendoli completare, hanno aumentato anche il livello dei servizi e la flessibilità: adesso sono un'azienda cross canale che ha riscontrato successo.

5.2 LE CARATTERISTICHE DELLA CROSS CANALITÀ

Fin qui si è potuto apprendere quali sono stati i fattori che hanno portato l'avvento della cross canalità e quali differenze sussistono tra essa e la multicanalità. In questa sede si vedrà più nel dettaglio cos'è effettivamente la cross canalità, quali sono le sue caratteristiche e cosa comporta.

Partendo da una definizione data da Daniel Newman (Forbes, 2014), la cross canalità è il riflesso delle diverse possibilità che i consumatori hanno a disposizione nell'interfacciarsi con un brand durante il loro viaggio verso l'acquisto. Ribaltando le parti, si può anche dire che la cross canalità rappresenta il modo in cui le aziende abilitano i consumatori ad utilizzare una molteplicità di canali correlati tra loro favorendo il loro coinvolgimento. Ogni volta che i possibili acquirenti iniziano la loro esperienza d'acquisto essi hanno a disposizione una serie di canali da utilizzare come e quando meglio credono, senza avere delle interruzioni o delle discrepanze tra essi. È come se i desideri dei consumatori diventassero realtà (ricordando che la multicanalità si è evoluta in cross canalità proprio per dare al consumatore ciò che si aspettava).

Volendo utilizzare altri termini, si può dire che la cross canalità racconta ad ogni utente la stessa storia ma in maniere differenti. Creare una strategia cross canale significa realizzare una campagna correlata tra i canali, che faccia leva su ciascuno di essi, per raggiungere lo stesso obiettivo; la cosa importante è che questo obiettivo, questa storia, sia coerente con l'azienda, senza discrepanze e che abbia un senso di fondo rilevante. Per raggiungere questo obiettivo è necessario creare una guida comune, all'interno dell'azienda, che regoli gli addetti, sempre interni, al controllo e gestione dei diversi canali.

Ancora, si può dire che la cross canalità è un concetto che supera la logica dei compartimenti stagni tra canali e che accompagna il cliente durante il suo viaggio d'acquisto facendolo passare in maniera fluida, naturale da un canale all'altro, dall'online all'offline, senza alcuna discontinuità. Inoltre questa continuità aiuta notevolmente il processo di fidelizzazione del cliente (Valente F., socio fondatore di KikiLab).

Nonostante la cross canalità, com'è stato detto più volte, sia solo un'evoluzione della multicanalità e non una rivoluzione, ci sono stati comunque alcuni cambiamenti radicali soprattutto a livello aziendale. Se per il consumatore questo cambiamento è stato percepito come qualcosa di naturale e dovuto, per le aziende non è stato altrettanto semplice: esse hanno dovuto acquisire nuove risorse per la gestione univoca dei canali, hanno dovuto adottare nuove tecnologie che permettessero un controllo più semplice di tutte le attività e hanno dovuto pensare a come non danneggiare i canali. Quest'ultimo aspetto è stato di certo il più ostico, dato che nella cross canalità i canali da coordinare congiuntamente sono numerosi: siti web, social network, negozi fisici, corner nei punti vendita, cataloghi, email, SMS, call centers, applicazioni, giochi (spesso videogiochi), televisione, servizio clienti, ecc. Ed ecco il motivo per cui è preferibile optare per una tattica cross canale piuttosto che

omnicanales. Comunque capire quali siano i canali preferiti dai consumatori e quale sia la campagna migliore da indirizzarli non è semplice perché i consumatori, nella loro evoluzione, sono diventati sempre più complicati. Essi vogliono i vantaggi portati dal mondo digitale (prezzo basso, acquistare da casa, essere informati, ecc.), e i vantaggi del mondo reale (servizio personale, prova/palpabilità dei prodotti, svago fuori casa, ecc.) di cui usufruirne sia separatamente sia, la maggior parte delle volte, congiuntamente. Poi ognuno di essi darà delle valutazioni diverse e personali sulle fasi della loro shopping experience; quello che le aziende possono fare, allora, è cercare di dare un valore aggiunto ad ogni segmento in modo da farli apprezzare particolarmente una fase del processo e fornendogli comunque un servizio più completo rispetto al passato. Il focus delle imprese si è spostato: prima si cercava di sfruttare il più possibile un canale bombardandolo di contenuti, ora invece ci si sofferma sulle esigenze del cliente e sulla creazione di un'esperienza continua divisa tra i vari canali (ognuno svolge una parte). La difficoltà sta nel garantire un'esperienza continuativa presso tutti i punti di contatto senza, però, togliere valore al singolo canale. In questo modo i clienti percepiscono l'esperienza come qualcosa di veritiero poiché tutti i canali raccontano la stessa "storia", magari cambiando metodo di narrazione o capitolo, ma la storia è sempre la stessa. E le storie piacciono ai clienti. Un esempio generico potrebbe essere il seguente: un'impresa che vende dei prodotti cosmetici naturali potrebbe raccontare la storia dell'origine dei propri prodotti e degli elementi naturali che li compongono. Per fare ciò, potrebbe sfruttare diversi canali (banner, sito web, agenti di vendita, applicazione) per spiegare la stessa cosa ma con termini diversi.

Un'altra caratteristica della cross canalità è che essa può sfruttare a pieno i nuovi canali che sono entrati a far parte della quotidianità degli individui. Negli ultimi anni si è parlato molto dello sviluppo di nuovi devices che sono entrati nella vita quotidiana dei consumatori diventando oggetti indispensabili. Un ruolo molto rilevante lo ricopre il mobile, che oggi si presenta sotto forma di smartphone. Da non sottovalutare nemmeno l'ascesa che hanno avuto i tablet nell'ultimo periodo: questi nuovi strumenti hanno facilitato molto l'avanzamento della cross canalità. È stato, infatti, grazie ad essi che si sono aperti i principali nuovi canali e grazie alle possibilità offerte da questi strumenti si è cominciato a ragionare in un'ottica multicanale, diventata poi cross canale. Fino a qualche anno fa questi strumenti venivano visti come dei canali aggiuntivi e facilitatori della cross canalità; oggi, però, la visione è cambiata poiché questi devices sono al centro delle strategie aziendali cross canale e svolgono una funzione primaria nell'interazione con i consumatori, che li utilizzano in continuazione. Facendo un passo indietro e ripercorrendo lo sviluppo della multicanalità e cross canalità (tralasciando però i canali e strumenti tradizionali), si può dire che il

tutto iniziò con l'avvento di internet, seguito dall'apertura dei primi e-commerce; successivamente la nascita degli smartphone ha fatto sì che essi diventassero un vero e proprio strumento multiuso, più che un semplice telefono, arrivando poi ai tablet che svolgono una funzione simile a quella degli smartphone. Certamente, ed è stato detto più volte, la multicanalità e cross canalità non sono basate solo sui canali digitali, ma sicuramente essi sono stati dei facilitatori di questi nuovi modelli. Un ottimo esempio a riguardo può essere quello dei Beacon: per sfruttare questa tecnologia vi è la necessità di utilizzare uno smartphone (o tablet) ma per farlo essi si devono trovare fisicamente nei pressi di un determinato luogo (punto vendita, vetrina, showroom, ecc.). i Beacon sono dei piccoli apparati che sono in grado di comunicare con i devices entro un certo raggio d'azione, grazie alla tecnologia Bluetooth. Grazie a questi dispositivi, e tramite un'applicazione è possibile trasmettere una vastità di contenuti e informazioni agli utenti, come ad esempio foto, video, documenti, sondaggi, questionari ,ecc.). Questi dispositivi entrano a far parte del proximity marketing e si integrano benissimo nella cross canalità. Il marketing di prossimità comprende tutte quelle azioni e strategie che prevedono un'interazione di prossimità con l'utente che avvengono tramite una serie di tecnologie (come ad esempio Applicazioni, Beacon, notifiche Push, ecc.). Applicando una strategia di prossimità, le imprese creano un circolo virtuoso della fidelizzazione del cliente, facendo aumentare la qualità dell'esperienza e, di conseguenza, facendo incrementare il ROI⁽²⁾.

Risulta spontaneo per i consumatori, ormai, passare facilmente e continuamente dalla consultazione di un prodotto sullo smartphone, a un negozio fisico per poi acquistarlo tramite computer e controllare lo stato del prodotto e della spedizione sul tablet.

All'inizio non si erano ben comprese le potenzialità di questo strumento, poi però vi è stato uno sviluppo che permettesse ai devices, in principio solo smartphone e successivamente anche tablet, di compiere una serie di azioni e transazioni: era il periodo del boom delle applicazioni mobile. Successivamente la tendenza è stata quella di integrare questo strumento con altri per supportare le attività aziendali, dato che risulta uno dei canali preferiti dai consumatori ed ha avuto un impatto significativo su una serie di settori. Ovviamente l'integrazione deve tenere in considerazione anche i canali tradizionali per non deludere e fornire un'ampia scelta ai consumatori. Ormai i clienti si aspettano dalla tecnologia mobile delle funzionalità più avanzate e dei miglioramenti continui per soddisfare sempre più esigenze. Grazie a questi devices, i clienti riescono ad essere costantemente aggiornati e informati su ciò che desiderano durante il loro viaggio d'acquisto; molte soluzioni sono state studiate senza finalità d'acquisto ma che si sono rivelate comunque molto efficaci. A tal proposito un esempio può essere quello del mobile banking: grazie alla creazione di apposite

applicazioni, oggi è possibile gestire il proprio portafoglio bancario, monitorare le operazioni e investimenti direttamente dallo smartphone, aprendo così un nuovo comodo canale per i consumatori.

Viviamo in un'epoca in cui la tecnologia mobile ha assunto dimensioni importanti: nel 2014 (dati mediacells) i novi devices venduti sono stati 1,03 miliardi, 15,6 milioni dei quali in Italia, che è l'undicesimo mercato mondiale. I consumatori vivono sempre di più in simbiosi con il proprio smartphone, utilizzandolo per lavoro, per svago, per navigare; nell'ultimo anno è stato stimato che il 65% del tempo di utilizzo del mobile è dedicato ad attività connesse alla rete (Osservatorio Multicanalità, 2015). Basta camminare per strada al giorno d'oggi o trovarsi in un luogo con altre persone e notare quante di esse hanno uno smartphone o tablet in mano; il 65% di essi sta svolgendo azioni connesse alla rete, come ad esempio consultare il proprio profilo di un social network, controllare una bacheca di annunci in cerca di un affare o mettere in vendita un prodotto tramite una applicazione. Nell'ultimo anno (2014) gli acquisti effettuati tramite mobile sono incrementati del 42% rispetto al 2013. Altro elemento a favore della strategia mobile è che, oltre a poter raggiungere facilmente i consumatori senza far percepire invadenza, la velocità e facilità di risposta è molto elevata. Per questo motivo le aziende devono sfruttare le potenzialità di questi devices per conquistare i clienti, anche non necessariamente con applicazioni finalizzate all'acquisto (ad esempio potrebbero sfruttare i giochi). Inoltre per il consumatore cross canale risulta spontaneo interfacciarsi con il proprio smartphone ma integrando l'esperienza con altri canali, anche non digitali. Fortunatamente molte aziende hanno compreso l'importanza e il potenziale di questi dispositivi e, perciò, si sono impegnate nello sviluppo di applicazioni e adattamenti specifici per il mobile. Nel 2013 (emarketer.com) le imprese che avevano integrato questo canale nella loro strategia erano il 60%, mentre nel 2014 la percentuale è aumentata notevolmente arrivando a 76%. Nonostante siano tante le aziende che utilizzano il canale mobile, solo una piccola parte di esse lo sfrutta a pieno: solo il 23% utilizza i messaggi personali e il 16% usa le notifiche push. Oltre a ciò, le imprese che sviluppano le applicazioni per smartphone e tablet possono farla fungere da fidelity card e l'inserimento dei dati del cliente nel database avviene in maniera automatica, risparmiando moduli noiosi da compilare; in più il tutto può essere fatto comodamente da casa quando lo si desidera. Successivamente l'applicazione potrà essere sfruttata dall'azienda per mandare notifiche e offerte personalizzate, mentre per il cliente sarà vantaggioso ricevere queste proposte e potrà utilizzare l'app per avere delle informazioni.

Ad ogni modo saper integrare bene il canale mobile nella strategia aziendale può essere un fattore chiave per il successo di una strategia cross canale, data la frequenza d'uso e la facilità. Grazie alla tecnologia mobile le imprese possono cercare di acquisire nuovi clienti ed accompagnarli durante tutto il loro percorso d'acquisto facendogli vivere delle esperienze personalizzate, sempre considerando che questo canale può essere transitorio, anche se usato e riusato frequentemente.

Le imprese stanno sfruttando il mobile per cercare di far vivere al cliente un'esperienza cross canale, ma spesso le aziende stesse utilizzano questi nuovi devices per utilizzare nuovi canali destinati alla gestione e controllo di una strategia cross canale, come potrebbe essere, ad esempio, l'utilizzo di tablet, durante un evento, per fare delle interviste ai consumatori e registrarli direttamente nel loro database. Un altro esempio è quello di Braininteractive, software nato appositamente per supportare le imprese cross canali facilitando la gestione e la comunicazione dei vari canali. Grazie a Braininteractive le imprese riescono a governare le molteplici canalità senza subire grossi impatti infrastrutturali e organizzativi. Il software funge da integratore globale di tecnologie permettendo un dialogo continuo e coerente tra impresa e cliente attraverso diversi strumenti (ad esempio: SMS, email, WebChat, Social, Mobile App, ecc.).

Quindi, si può dire che la cross canalità permette alle imprese di essere sempre più vicine ai suoi complicati, tecnologici e dinamici consumatori, creando numerose interazioni trasversali tra diversi canali. Di conseguenza i clienti si troveranno di fronte alle opzioni da loro desiderate o addirittura l'offerta sarà al di sopra delle loro aspettative; questo soddisferà il cliente il quale sarà portato ad essere più fedele nel tempo facendo aumentare il profitto dell'impresa. La cross canalità cerca di anticipare i clienti e gli avvenimenti e sfruttando una strategia cross canale, al giorno d'oggi, si riescono ad accaparrare più clienti e mantenerli nel tempo; se le aziende non danno possibilità di scelta trasversale tra canali ai clienti, quest'ultimi cambieranno azienda.

Un'altra caratteristica della cross canalità è quella di offrire dei prodotti o servizi personalizzati ad un pubblico di massa. Il concetto può sembrare contraddittorio, ma funziona nel seguente modo: le aziende hanno una massa di consumatori da soddisfare, ma per fare ciò devono far percepire loro esclusività. Grazie all'utilizzo congiunto di più canali e strumenti, le imprese possono delineare un profilo del consumatore e capire quali sono le sue preferenze; di conseguenza verrà proposta a lui un'offerta personalizzata, anche se potrebbe essere benissimo che la medesima offerta sia destinata a un cliente con un profilo simile, ma questo il consumatore non lo nota e non lo sa in quanto ogni relazione viene gestita e condotta in maniera personale e non in gruppo. La cross canalità permette

ai consumatori di vivere una relazione unica con uno o più brand, intrecciando e collegando i diversi punti di contatto pur proponendo un'offerta percepita come unica. Ad esempio se si sta pianificando di fare un weekend fuori porta, in base alle ricerche effettuate e alle preferenze del consumatore è facile che appaia, durante la navigazione di un altro sito, un banner che pubblicizzi un'offerta di un altro sito proprio per il weekend desiderato in una struttura avente le caratteristiche già cercate in precedenza.

Abbiamo già visto quali sono i canali più utilizzati dalle aziende al giorno d'oggi ed essi hanno qualcosa in comune: volendo usare un parallelismo sportivo, essi giocano tutti con la stessa squadra e ognuno di essi riporta determinate informazioni o risultati al coach (che nel nostro caso è l'azienda). Spetterà al coach inglobare tutte le informazioni per costruire una strategia che coinvolga tutti i giocatori (canali) per sferrare l'attacco e vincere. Un buon allenatore, poi, prenderà in considerazione anche delle azioni difensive per evitare un crollo della squadra. È chiaro che chi "giocava" da solo prima ora può godere dei vantaggi portati dal gioco di squadra, sia condividendo e separando gli sforzi, sia apprendendo per migliorare la propria performance.

La cross canalità ha, perciò, permesso il dialogo tra i diversi canali portando con sé delle conseguenze:

- I dati raccolti da ognuno possono essere analizzati e utilizzati da tutti in maniera universale.
- Avere più punti di contatto con i clienti permette alla aziende di avere una visuale più ampia su ciò che accade nel mercato.
- I clienti otterranno dei vantaggi derivanti dall'analisi congiunta dei dati.

Una strategia cross canale si può dividere in due dimensioni che prendono in considerazione e integrano aspetti diversi: questo aiuta a comprendere meglio le caratteristiche di questo concetto. Nella prima dimensione le imprese si occupano di integrare i diversi canali, cosa che dovrebbe essere ben chiara al lettore dato che se ne è parlato abbondantemente, tramite le diverse azioni di marketing (offerte, prezzi, ecc.), i processi (approvvigionamento, logistica, IT, ecc.), i sistemi (software di gestione, controllo di cassa, ecc.) e gli strumenti (sito, app, store, ecc.). La seconda dimensione, invece, si dedica all'integrazione e coordinamento dei canali di comunicazione, pianificando le azioni e gli argomenti dei media, svolgendo analisi di mercato e confrontandosi con i CRM, il quale dovrà essere informatizzato.

5.2.1 VANTAGGI E SVANTAGGI

Anche se si sono potuti già immaginare, adesso si andranno ad elencare quali sono stati i vantaggi che ha portato il modello della cross canalità. Innanzitutto un beneficio complessivo portato dalla cross canalità è stato quello di superare la maggior parte dei limiti della multicanalità. Con la cross canalità è finita l'era della dispersione da parte del cliente, il quale infatti si sente soddisfatto. Inoltre l'unione nella gestione dei canali ha permesso alle imprese di focalizzarsi nuovamente sui servizi offerti e i prodotti, ponendo fine alla semplice guerra dei prezzi per accaparrarsi i clienti. Il vantaggio per le imprese consiste, in questo caso, nel non dover competere sul prezzo ma piuttosto sul livello di servizio offerto e sul grado di soddisfazione registrato dai clienti, permettendo di far aumentare gli introiti. Per i clienti il vantaggio è stato quello di sentirsi inseriti all'interno di una strategia continuativa, confermando le proprie aspettative e vedendosi aumentare il livello dei servizi. Inoltre nella cross canalità si evitano ripetizioni o contraddizioni che nella multicanalità portavano all'irritazione del cliente. Utilizzando una strategia cross canale si aumenta, al contrario della multicanalità, l'audience totale in quanto i clienti, qualsiasi sia il canale da loro utilizzato, interagiscono sempre con la stessa controparte. Riprendiamo l'esempio utilizzato nel capitolo precedente: nella cross canalità i consumatori attingono tutti dalla stessa torta. Se con la monocalità l'azienda offriva solo un fetta ai consumatori e con la multicanalità i clienti dovevano prendere pezzi di torte diverse, nella cross canalità la torta è unica e viene offerta interamente ai clienti, dividendosi in molte fette (ma facenti comunque parte della stessa entità). Con il modello cross canale si sono limitati notevolmente anche i conflitti di canale, anche se non sono stati eliminati del tutto (il che, come è stato detto nel capitolo precedente, è un bene).

Se l'evoluzione da multicanalità a cross canalità ha permesso di bilanciare gli svantaggi della prima, i vantaggi che si avevano con la multicanalità sono stati messi ancora più in evidenza: i clienti hanno la massima possibilità di scelta e le offerte a loro proposte sono personalizzate, la tendenza a spendere di più per prodotti acquistabili tramite percorsi cross canali è aumentata, la fidelizzazione del cliente è risultata più semplice e più efficace, l'acquisizione di nuovi clienti è aumentata, miglior impiego delle informazioni ottenute sui clienti, ecc.

L'interazione che avviene tramite una strategia cross canale, oltre ad essere più apprezzata dai clienti, permette alle imprese di poter ribadire, anche se in maniera diversa e senza ripetizioni, un concetto e questo contribuisce a rendere il cliente più consapevole di chi è l'azienda con cui interagisce e cosa fa, incrementandone la fedeltà. Se al giorno d'oggi l'impresa è poco presente e

poco consistente nel costruire e trasmettere il proprio messaggio, i consumatori si dimenticheranno di essa.

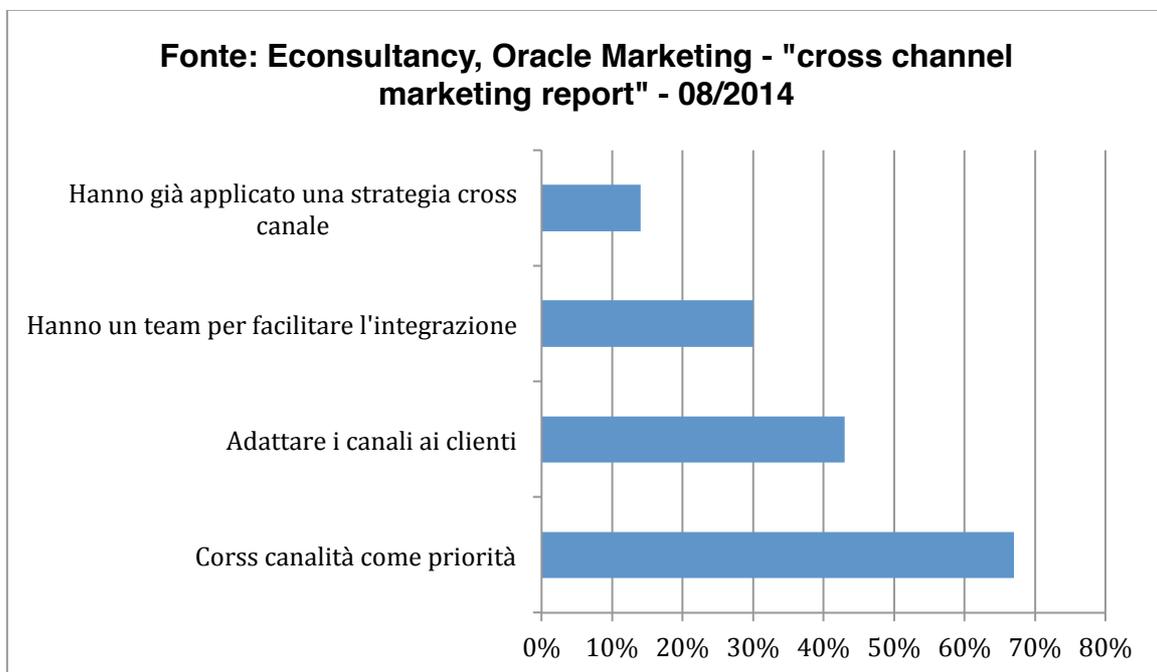
Un altro vantaggio portato dalla cross canalità è quello dell'aver bloccato in tempo la guerra esistente tra negozi online e negozi fisici: adesso acquisiscono entrambi importanza e si completano a vicenda. Lo store fisico dovrà, quindi, continuare a vivere, anche se modificandone la struttura e la funzione.

Si può dire, in generale, che il vero vantaggio della cross canalità è la cross canalità stessa: già il fatto di applicare una strategia di questo tipo permette di avere un vantaggio. Il vero segreto che può portare un notevole vantaggio, però, consiste nel saperla costruire e applicare bene questa strategia. Ad esempio, Land Rover ha applicato recentemente una strategia cross canale che è risultata vincente. L'azienda desiderava raggiungere i potenziali clienti durante il loro viaggio verso l'acquisto transitando tramite i canali più utilizzati nel settore (web, mobile, concessionari) aumentandone, così, la visibilità. I risultati sono stati positivi, dato che l'azienda ha visto incrementare del 15% le proprie vendite, partendo proprio dal canale online (Think With Google, 2014).

Anche questo argomento, però, porta con sé delle criticità: la perfezione non esiste. Anche se in maniera minore rispetto alla multicanalità, esistono comunque delle difficoltà, che si tramutano spesso in svantaggi. In questo caso gli svantaggi sono riferiti più alle azioni e alle modalità di applicazione del modello che a delle conseguenze dovute al concetto stesso. Non basta che un'impresa decida di applicare questo modello, ma deve anche applicarlo bene (cosa non semplice) e nelle giuste tempistiche. Non esistono vie di mezzo: se la strategia è fatta bene, avrà grande successo, se la strategia non è fatta bene si avrà un enorme insuccesso e quindi le risorse impiegate andrebbero sprecate. Inoltre bisogna muoversi verso una visione cross canale entro certi limiti di tempo: se si è troppo veloci non si avrà il tempo necessario per apprendere bene come applicare i concetti e per imparare; se ci si muove troppo lentamente si rischia di perdere la propria posizione sul mercato, in quanto quest'ultimo cambia in continuazione e rapidamente. Un altro rischio della cross canalità riguarda l'errata allocazione di budget e attenzione nei confronti di un determinato canale. Questo potrebbe essere svantaggioso poiché quel canale potrebbe non fruttare nella maniera desiderata e, inoltre, si toglierebbe tempo e denaro nei confronti di un altro canale che sarebbe più produttivo. Con la cross canalità si hanno, quindi, minori margini di errore.

Anche se è stata sottolineata più volte l'importanza e la necessità di orientarsi verso una strategia cross canale dicendo che molte imprese si sono impegnate in questo, una ricerca condotta nel 2014 (Econsultancy, Oracle Marketing, 2014) ha dimostrato che in verità poche imprese si sono già adattate a questo nuovo modello. Di sicuro l'ottica cross canale è diventata prioritaria per la maggior parte delle imprese, le quali comprendono l'importanza di questa strategia. Quello che emerge, però, è che l'attuazione di tale strategia non risulta semplice soprattutto per mancanza di risorse.

Grafico 5.1



Graf. 5.1: percentuale di aziende rispondenti a un questionario sulla cross canalità condotto nel 2014

Altre criticità che la cross canalità può presentare riguardano la difficoltà di rappresentare al pubblico un'immagine coerente dell'azienda presso più canali; l'integrazione, infatti, risulta un processo alquanto complicato. Un altro problema consiste nell'erogare un livello adeguato di servizio al cliente, che abbiamo visto che assume nuovamente importanza. Infine devono essere sviluppate delle soluzioni che facilitino la gestione, il controllo e l'integrazione di tutte le informazioni provenienti dai diversi canali, poiché questo limita molto il processo.

5.2.2 APPLICAZIONI DI STRATEGIE CROSS CANALE

In questa sezione verranno proposti alcuni esempi e casi studio relativi alla cross canalità.

- Iniziamo con uno STORYTELLING che descrive in che modo un consumatore al giorno d'oggi si muove in maniera trasversale tra i canali (Rigby D., 2011): in una mattina di Dicembre, mentre fuori nevicava, Allyson (26 anni) vorrebbe acquistare un vestito estivo da indossare durante le sue prossime vacanze alle Maldive. Un tempo sarebbe dovuta uscire di casa, sfidando le intemperie, e recarsi in un centro commerciale in cerca di qualcosa che le piaccia, sperando che il prezzo sia accettabile. Oggi, invece, Allyson può cominciare il suo viaggio verso l'acquisto comodamente da casa tramite una videoconferenza con la commessa di un negozio che le aveva spedito un coupon pubblicitario a casa. Al termine della videochiamata, la commessa invia delle immagini dei prodotti ad Allyson tramite email che consulta dal suo tablet; subito dopo aver visionato e scartato alcuni prodotti, Allyson accende il suo computer e inizia a navigare sul web alla ricerca di qualche prodotto. Durante la ricerca, trova lo stesso prodotto proposto dalla commessa ad un prezzo inferiore in un altro negozio (Daella): decide così di bloccare il prodotto per provarlo dal vivo. Il pomeriggio stesso, una volta placata la bufera di neve, Allyson si reca presso il negozio di Daella per provare il vestito. Appena arriva viene riconosciuta, salutata per nome e le viene indicato il camerino: al momento della prova le vengono proposti altri 2 vestiti simili e due paia di scarpe da poter abbinare. Un paio di scarpe le piace ma le trova care, per questo motivo decide di cercarle online e le trova a un prezzo inferiore presso un e-commerce. Mentre procede con la prova dei vestiti, manda delle foto tramite whatsapp a delle amiche per ricevere il loro parere; la risposta è immediata: pollici in su. Allyson procede così all'acquisto del vestito e, non appena paga, le arriva un messaggio su cellulare con un codice promozionale per avere le scarpe a un prezzo scontato, acquistandole sull'e-commerce di Daella. Essendo che le aveva già provate ed è sicura che la misura esatta era disponibile, decide di acquistare tramite smartphone anche le scarpe, che le verranno spedite direttamente a casa la mattina seguente.

Questo è solo un esempio di come può essere vissuta un'esperienza cross canale e non è per nulla distante da ciò che potrebbe accadere nella realtà.

➤ MEDIA WORLD: MY WAY

Il colosso tedesco della distribuzione di elettrodomestici Media Markt, che in Italia utilizza l'insegna Media World, ha pianificato una strategia, denominata My Way, che permette ai clienti di vivere un'esperienza unica e cross sfruttando e collegando tutti i canali utilizzati dal distributore. Attualmente il distributore, che in Italia ha una rete vendita estesa (più di 110 punti vendita) si serve anche del canale online e delle applicazioni utilizzabili da computer, smartphone e tablet.

Il progetto My Way propone una serie di soluzioni per il cliente:

- La prima, chiamata Pick&Pay è quella che permette l'acquisto online (o tramite App) di un prodotto da ritirare successivamente in negozio, se lo si desidera. L'azienda dà anche la possibilità al cliente di poter pagare o all'acquisto, o direttamente in negozio.
- Con l'opzione Check&Go, i clienti possono individuare il punto vendita più vicino a loro e verificare la disponibilità di un determinato prodotto direttamente online o chiamando il servizio clienti.
- Sui volantini cartacei, ad ogni prodotto è associato un codice QR⁽³⁾ che scansionandolo con lo smartphone o tablet dà accesso alla scheda tecnica del prodotto con tutte le informazioni necessarie, foto, video e giudizi.
- Un'altra opzione che l'azienda propone ai clienti è quella di pagare con diversi metodi di pagamento, facendo scegliere quello a loro più congeniale.

È chiaro, ancora una volta, che questa azienda ha compreso a pieno l'importanza della cross canalità elaborando una strategia che permetta in diversi modi ai clienti di muoversi in maniera trasversale attraverso i canali utilizzati dall'impresa.

➤ MCDONALD'S

Recentemente la catena di fast food più famosa al mondo ha introdotto una novità all'interno dei propri ristoranti che permette ai consumatori di operare in maniera cross canale: questa iniziativa si chiama Easy Order. In cosa consiste? Sono stati installati dei grandi schermi touchscreen dove i clienti possono ordinare cibi e bevande. Questo strumento fornisce tutte le opzioni che erano presenti una volta presso le casse (possibilità di portare via il cibo, aggiungere salse, togliere ingredienti, ecc.), in più offre la possibilità di personalizzare il proprio menù, di pagare direttamente tramite carte o di pagare in contanti presso le vecchie casse; inoltre si può scegliere se aspettare il proprio cibo o, cosa più ovvia, andarsi a sedere al tavolo e successivamente il mangiare sarà portato direttamente lì da un dipendente.

Questa soluzione permette di velocizzare il processo d'acquisto, ma rende anche il cliente protagonista coinvolgendolo maggiormente. In questo modo McDonald's è riuscita a creare un nuovo canale dentro un canale, facendoli convivere senza provocare attriti. A mio avviso, a seconda di quello che ho potuto osservare, questa strategia, dopo un primo impatto non estremamente positivo, sembra aver preso piede regalando ai consumatori un'esperienza ancora più bella all'interno dei ristoranti della catena. Inoltre non mancano altre campagne cross canale, non necessariamente legate al punto di ristoro, che invitano i clienti ad utilizzare diversi canali. Ad esempio qualche mese fa l'azienda aveva diffuso la notizia, tramite il sito web e i social network, che chi si fosse presentato il 24 Marzo 2015 in pigiama presso un ristorante avrebbe avuto una colazione in omaggio. Il risultato è stato che, grazie anche alla facilità di diffusione degli strumenti utilizzati per diffondere la campagna, in quel giorno i ristoranti aderenti all'iniziativa avevano la fila di persone che arrivava in strada.

➤ PRÉNATAL

L'azienda operante nel settore della prima infanzia, ha puntato molto sulla cross canalità. Secondo il direttore e-business Roberto Chieppa “ *la cross canalità non è una moda passeggera ma un cambiamento profondo* ” e l'azienda ha intrapreso questa strategia per mettere il cliente al centro tra svariati canali (ad esempio e-commerce, call center, cataloghi, store, ecc.) collegati in maniera trasversale. L'impresa, tramite il proprio sito internet, ha ospitato una community di neo mamme per farle confrontare e consigliare tra di loro mettendo a disposizione la loro esperienza nel settore. Allo stesso tempo sono riusciti a incamerare una serie di dati che ha permesso di proporre offerte mirate alle mamme tramite altri canali. Ad esempio durante i loro “crazy weekend” l'azienda offre delle promozioni presso i negozi che vengono proposte solo tramite SMS. Un altro esempio può essere quello del concorso “my baby click” nel quale le mamme scattavano una foto con il proprio bambino o bambina tramite device e la caricavano in Internet. I risultati non sono tardati ad arrivare: nel 2012 questa strategia cross canale ha portato l'azienda a registrare un incremento delle vendite online del 137% rispetto all'anno precedente (*KikiLab – 2012*).

➤ IKEA

L'impresa ha sviluppato un'applicazione mobile che, oltre a permettere ai clienti di svolgere una serie di funzioni quando essi sono distanti dai negozi, permette anche di utilizzarla all'interno dei punti vendita. Tutti noi siamo stati almeno una volta in un negozio Ikea e abbiamo presente quanto

grandi e dispersivi siano. Grazie all'applicazione i clienti possono orientarsi all'interno del negozio per trovare la sezione desiderata o addirittura per essere guidati fino allo scaffale contenente il prodotto da ritirare e comprare. Non mancano poi funzioni come il controllo dello stock, il numero di pezzi disponibili, i colori, ecc. Inoltre l'azienda rende disponibile il tracking dell'ordine, quando questo avviene online e la consegna avviene direttamente a casa, e sfrutta anche le newsletter. In genere i clienti si armano di foglietto e matita per annotare i codici di ricerca e di smartphone alla mano per farsi guidare verso lo scaffale desiderato. All'interno dei punti vendita si possono trovare anche dei punti con dei computer da poter consultare: si ricorda che la composizione stessa di una camera o un soggiorno, ad esempio, viene eseguita tramite i computer integrando perfettamente la visione del lavoro definitivo con il contatto fisico con i vari pezzi della composizione, che si trovano sul punto vendita. Anche questa impresa ha elaborato alcune soluzioni che integrino le interazioni online e offline (come la vendita e il ritiro dei prodotti).

5.3 LE METRICHE

Questo argomento ha sempre interessato molto il mondo del marketing poiché permette di accumulare dati ipersensibili sui quali lavorare successivamente. È grazie ai numeri che ci si può rendere conto dell'efficacia e del ritorno di certe azioni, ma soprattutto si cerca di tracciare il più possibile le mosse, i comportamenti dei consumatori per meglio comprenderne le abitudini. In principio, le metriche sono nate per cercare di giustificare e quantificare il contributo effettivo che il marketing apportava alle imprese, dato che questa materia era malvista da molti, pensando che arrecasse solo dei costi. Ad esempio, si possono trovare spesso nei negozi dei conti ingressi o dei tornelli per definire un flusso medio di entrate e uscite in un determinato periodo, il tempo di permanenza, ecc. Le metriche possono essere utilizzate per analizzare le vendite, le campagne pubblicitarie, la soddisfazione dei clienti, ecc. ma noi, in questo paragrafo, ci interesseremo in particolar modo alle metriche che misurano le performance dei canali digitali.

Essendo che buona parte della cross canalità si basa sul mondo virtuale, questo ha permesso di monitorare costantemente il comportamento del consumatore. Per ottenere i dati ed elaborarli in informazioni si sono dovuti creare degli strumenti e delle metriche che permettessero di quantificare e qualificare le azioni dei consumatori e delle imprese stesse. Lo scopo finale è quello di migliorare

il contributo dei canali digitali verso l'intera organizzazione. Anche se la materia trattata in questa tesi è il marketing, è necessario che questa si incontri con la finanza e con la statistica: come recita il titolo di un convegno del 2007 del Marketing Science Institute, “*Marketing meets Wall Street*”.

Le metriche dedicate al mondo digitale sono molto importanti in quanto quasi tutti i processi di ricerca iniziano proprio dai canali online: una ricerca (Google Think Insight, 2013) ha dimostrato che negli Stati Uniti 3 consumatori su 5 iniziano la ricerca per l'acquisto di una vettura online. Trattando il tema della cross canalità, che prevede l'integrazione dei canali tradizionali con quelli digitali, anche le metriche di riferimento dei vari canali devono integrarsi per dare una continuità non solo all'esperienza del cliente, ma anche alle imprese che monitorano i risultati e i dati.

Le metriche sono dei segnalatori che misurano le performance online delle imprese: attività dei siti web, campagne pubblicitarie, tassi di conversione, ecc. Non è stato per nulla semplice creare queste metriche in quanto relative ad un settore totalmente nuovo. In una prima fase si è commesso l'errore di applicare le metriche dei canali tradizionali a quelli digitali, dando dei risultati fuorvianti. I consumatori che utilizzano i canali digitali hanno un modo di agire diverso rispetto a quando si interfacciano con i canali tradizionali, vista anche la natura diversa dei canali digitali. Col tempo, questi errori sono stati compresi e si è posto un rimedio, ma questa tematica è ancora in continua evoluzione. Un esempio di errore iniziale che veniva fatto nell'utilizzo delle metriche è quello del click through rate: questo strumento misura il numero di click effettuati su un determinato annuncio/banner presente in una pagina che indirizza direttamente su un'altra pagina web. Questo numero può essere espresso sotto forma di percentuale e per calcolarlo basta vedere il numero di click effettivamente avvenuti e dividere questo numero per il numero di volte in cui l'annuncio è stato visualizzato (detto anche impression) (Google guida di AdWords). Ad esempio se su 1000 impression si ricevono 10 click, il click through rate sarebbe: $10/1000*100 = 1\%$.

Questa metrica, nonostante all'inizio avesse provocato entusiasmo dato che permetteva di svolgere una misurazione effettiva, non è risultata adeguata per misurare l'efficacia dei banner. Al giorno d'oggi ce ne sono talmente tanti che molti consumatori non prestano attenzione ad essi, inoltre capita spesso di cliccare per sbaglio sopra un banner che appare improvvisamente facendo registrare un dato errato visto che il consumatore non era interessato a cliccare sopra al banner. È stato dimostrato (adknowledge.com) che un numero consistente di decisioni d'acquisto non derivano dal click through rate, ma dalla semplice visione del banner; per di più i consumatori che

cliccano sopra un banner pubblicitario hanno, nella maggioranza dei casi, già un interesse pregresso nei confronti di tale prodotto o azienda.

Recentemente si è parlato molto dei cookie, dato che all'accesso di (quasi) ogni sito web l'utente deve autorizzarne l'utilizzo. I cookie consentono ai vari siti di memorizzare le informazioni e comportamenti utili sulla visita del sito da parte dell'utente (ad esempio lingua preferita, località di ricerca, permanenza nel sito, registrazione, protezione, ecc.). Questo aiuterà la visita successiva aumentando l'utilità del sito nei confronti del consumatore e, secondo Google, renderà l'esperienza meno frustrante. Ad esempio mi è capitato recentemente di cercare, tramite un sito internet noto del settore, una vettura da acquistare. La ricerca ha riprodotto una serie di offerte interessanti, ma solo alcune di esse sono state aperte per vederne i dettagli. Successivamente ho aperto un social network (Facebook) e, negli appositi spazi dedicati alla pubblicità, mi sono ritrovato alcune vetture che avevo già visionato o altre con caratteristiche simili. Un altro esempio può essere legato alla localizzazione geografica: ormai la maggior parte dei siti riesce a individuare la zona dalla quale si effettua una ricerca. Se successivamente si farà una ricerca generica (ad esempio si cerca "ristoranti"), i primi risultati saranno legati alla propria zona. E il bello è che questo vale anche per i devices: il mio smartphone, senza che io inserissi nessun dato, ha memorizzato la mia abitazione e, quando mi trovo fuori casa, mi dice quanto tempo impiegherei per tornare a casa, considerate le condizioni del traffico. Pazzesco. Ed è così che si può comprendere l'importanza delle metriche in generale: ai consumatori permettono di avere ciò che più desiderano senza fare particolari sforzi, mentre alle imprese permettono di identificare le preferenze e abitudini dei consumatori in modo da offrir loro delle proposte mirate le quali saranno trasformate più facilmente in acquisto o comunque in una relazione attiva con l'impresa.

Data la crescente complessità dell'argomento, le aziende si stanno armando di risorse adeguate per creare e controllare al meglio i consumatori e le azioni aziendali presso i canali digitali. Una figura emergente è quella del così detto manager 2.0 (Banfi D., Miranda L., 2007) il quale, essendo propenso alle nuove sfide tecnologiche, può dare un contributo significativo alle imprese per stabilire alcuni punti chiave, come ad esempio definire e segmentare un cliente in base a determinate caratteristiche, comprensione del comportamento dei visitatori online, studiare e progettare la struttura e il design di un sito, ecc. In una prima fase, quando si iniziarono ad utilizzare le metriche, la tendenza era quella di seguire e registrare ogni singola azione che i consumatori compivano online, fornendone un riassunto (approccio server-based) (Chaffey D., Smith P.R., 2008). In tempi più recenti, invece, le imprese si sono approcciate alle metriche definendo degli

indicatori chiave per l'azienda basati sul settore di riferimento e modello di business (approccio browser-based); questi indicatori sono detti anche Key Performance Indicators (KPI). Grazie a questo approccio, invece di monitorare tutte le azioni del consumatore mentre le sta svolgendo, vengono definiti ex ante quali sono i parametri rilevanti da monitorare dando, così, delle priorità alle azioni dei consumatori. In questo modo i KPI svolgono una funzione simile a quella dei filtri che aiutano a far focalizzare l'azienda su alcuni aspetti specifici e rilevanti. Inoltre essi possono essere organizzati in maniera gerarchica per attribuirne l'importanza ma anche la sequenza. Uno slogan che aiuta a comprendere bene in cosa consistono i KPI è il seguente (Think With Google, 2014): "Measure what matter most". Per costruire una strategia che aiuti ad incrementare gli introiti bisogna seguire i seguenti passaggi:

- Focalizzarsi sulle giuste metriche (KPI)
- Individuare e riconoscere il consumatore ideale, ponendolo al centro dell'attenzione ancora prima della transazione
- Attribuire dei valori alle varie fasi del percorso del consumatore per incrementare la performance
- Raccogliere i dati finali per provare la validità della strategia e del canale

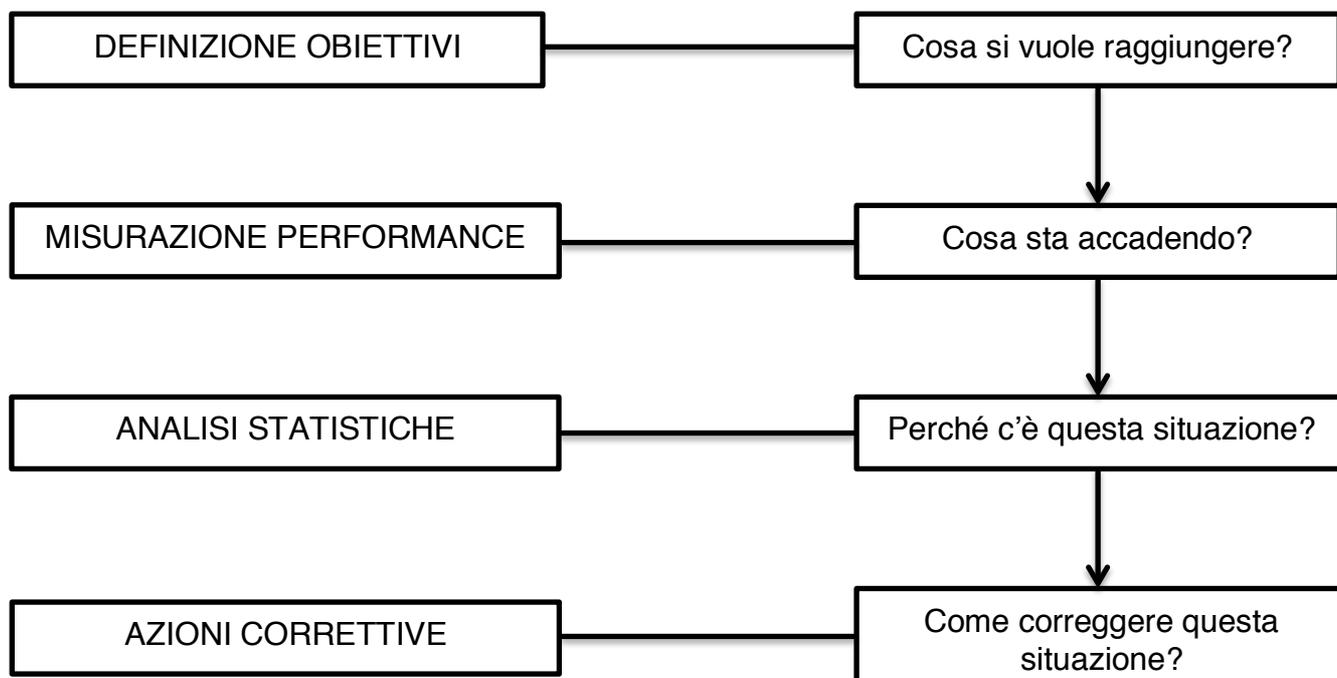
Sono nati così dei providers online che svolgono il monitoraggio dei consumatori, basandosi sui KPI, i quali sono consultabili direttamente dalle azienda: in testa alla lista dei top providers c'è Google Analytics (trends.builtwith.com). Non si esclude, poi, la possibilità di unificare i due approcci per ottenere un quadro più completo del proprio canale online.

La difficoltà maggiore sta nello stabilire quali sono i KPI adeguati, problema che ci si pone all'apertura del canale online, dopo aver stabilito quali sono gli obiettivi da voler raggiungere. Una corretta pianificazione di marketing online prevede i seguenti step:

1. **DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI:** in questa fase bisogna domandarsi cosa si intende raggiungere.
2. **MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE:** in questa fase si controlla cosa accade nel canale e si vede se gli obiettivi prefissati sono in linea coi risultati. In questa fase si definiscono anche i KPI.
3. **ANALISI DELLE STATISTICHE:** diagnosi dei dati ottenuti in base ai KPI prescelti e comprensione del perché sta avvenendo una determinata situazione nel mio sito.

4. AZIONI CORRETTIVE: in base ai risultati ottenuti, si procede alla modifica della strategia per migliorare la performance.

Tabella 5.1



Tab. 5.1: Processo di pianificazione di marketing online – Chaffey, Smith 2008

Ogni obiettivo che il detentore del canale si prefissa di raggiungere deve avere una propria strategia che delinei le fasi, o le pagine web, che i consumatori devono seguire durante il loro percorso per raggiungere l'obiettivo prefissato. La definizione degli step da seguire aiuta i responsabili di canale a capire quali sono i KPI da prendere come riferimenti (Valdani E., Ancarani F., 2015). Questo susseguirsi di fasi prende il nome di "Processo di funnel": all'ingresso di questo "imbuto" (traduzione letterale di funnel – dizionario WordReference) entrano molti consumatori per iniziare il loro percorso d'acquisto, mentre ne escono solo pochi, il che tradotto significa che solo alcuni di essi compiranno la conversione in acquisto. Ogni step è rappresentato da un funnel e l'individuazione dei colli dell'imbuto aiuta a definire il percorso di conversione più efficiente. Questo processo aiuta anche a capire dove i consumatori abbandonano il percorso di conversione e, grazie a questo, si può procedere a delle correzioni della struttura di processo.

Vediamo ora un esempio proposto da Google che descrive il funnel cross canale che porta ad un'azione importante, cioè la conversione:

il viaggio del consumatore inizia la maggior parte delle volte online tramite motori di ricerca, banner o referral⁽⁴⁾, ma la conversione non avviene quasi mai alla prima visita o interazione. Prima che questa avvenga, i consumatori compiono una serie di azioni, anche prolungate nel tempo, atte a confrontare prodotti, marche, modelli e prezzi anche tramite diversi strumenti. La funzione di Google Analytics è quella di tracciare il percorso svolto dal consumatore durante il processo di valutazione vedendo come e quanto incidono i diversi canali e le iniziative di marketing. Tramite il cross channel funnel si riescono ad individuare le parole chiave e quali canali avviano più cicli di vendita, studiando poi come si giunge alla conversione, nel caso avvenga. Il percorso che viene delineato riconosce qual è stato l'inizio (first interaction), quali sono le azioni intermedie (assist interaction) e qual'è la fine (last interaction) del processo. Tramite il provider Google analytics è possibile controllare il processo del consumatore ed individuare quali sono i punti fondamentali che lo spingono a proseguire il viaggio (i famosi colli dell'imbutto).

Oltre al fatto di riuscire a tracciare i movimenti dei consumatori durante i loro processi d'acquisto, le imprese devono anche concentrarsi sulle potenziali fonti di traffico, e cioè sul punto di contatto iniziale che c'è tra azienda e consumatore. Sostanzialmente al giorno d'oggi le aziende possono farsi conoscere tramite dei banner pubblicitari, sui social network (magari attraverso dei post sponsorizzati), newsletter ed email, SEO/SEM⁽⁵⁾ e motori di ricerca. Questi strumenti possono essere sfruttati anche contemporaneamente, aumentando così il potenziale di contatto generato sia in maniera diretta che in maniera indiretta (referral). Una volta individuati gli obiettivi, i KPI, il processo funnel e i clienti cominciano a navigare, occorre delineare dei profili per riconoscerli e spingerli alla conversione. Esistono diversi modi per poter segmentare i clienti (ad esempio a seconda della zona di provenienza, della permanenza sul sito, del numero di visite, ecc.).

Risulta chiaro il fatto che le metriche devono camminare di pari passo con i processi cross canali per cercare di sfruttare al meglio ciascun canale, e per integrarli al meglio in modo da far generare alte performance sia individuali ma soprattutto complessive. Oltre a cercare di tracciare i percorsi di conversione online, vengono utilizzate anche le metriche e i dati provenienti dai canali tradizionali per cercare di tracciare una strategia cross canale unica, vincente, basata su informazioni reali.

In questo capitolo è stata esaminata la cross canalità sottolineando le differenze esistenti con la multicanalità e vedendo nel dettaglio, fornendo diversi esempi, quali sono le caratteristiche.

NOTE:

1. Sorta di muri digitali, dotati di tecnologia touchscreen perfettamente integrati, con i quali i consumatori possono interagire.

2. Acronimo di *Return On Investment*, è un indice di redditività ed efficienza economica della gestione. Indica, in altre parole, quanto rende il capitale investito in una determinata azienda.

3. I codici QR, acronimo di *Quick Response Code*, sono dei codici a barre a matrice in 2D disposti dentro una forma quadrata scansionabili tramite smartphone e tablet. Una volta effettuata la scansione vengono fornite delle informazioni.

4. Si veda Nota 14, Capitolo 2.

5. Si veda Nota 5, Capitolo 4.

Considerazioni Conclusive

Lo studio condotto ha voluto mettere in evidenza due concetti di marketing attuali che, in prospettiva futura, diventeranno fondamentali per le imprese e il saperli applicare bene o meno peserà sulla performance aziendale. La proliferazione dei canali ormai è un dato di fatto, i clienti sono sempre più abituati ad utilizzarli; spetta, però, alle imprese garantire una buona gestione di essi per sfruttarli a pieno e portare risultati migliori. Le aziende che ancora non si sono orientate in quest'ottica dovrebbero prendere seriamente in considerazione la possibilità di farlo, poiché i clienti ormai sono diventati molto esigenti. La cosa è ormai chiara: i consumatori, ormai, operano in maniera cross canale e, se le imprese non si fanno trovare pronte, perderanno il cliente.

Prima di spiegare nello specifico in cosa consistono le due teorie, è stata fatta una lunga introduzione per spiegare quali sono state le condizioni e i cambiamenti che hanno portato aziende e consumatori ad assumere questi nuovi atteggiamenti. Essendo due fenomeni recenti, non è semplice comprendere le caratteristiche della multicanalità e cross canalità. Inoltre le fonti che si possono trovare sono spesso confusionarie e contraddittorie, impedendo ai lettori di farsi un'idea chiara su queste nuove teorie. Per questa ragione ho voluto insistere molto sulle ragioni che hanno spinto a questo cambiamento: una volta compresi i concetti di base, risulterà semplice capire in cosa consistono e in cosa differiscono multicanalità e cross canalità.

Non è un caso che gli argomenti trattati nei primi capitoli sono stati la rete, che riguarda un cambiamento sociale, le imprese e i consumatori che rappresentano i due grandi attori che svolgono, però, ruoli diversi. L'obiettivo delle imprese, volendo andare dritti al punto, è quello di vendere i propri prodotti o servizi; l'obiettivo dei consumatori, invece, è quello di soddisfare i propri bisogni e per farlo devono acquistare prodotti o usufruire dei servizi offerti dalle imprese; la cosa più importante è che essi rimangano soddisfatti. Il tutto avviene in un mondo in cui l'utilizzo della rete è ormai ampiamente diffuso e i canali utilizzati sono molteplici.

Da sempre ci sono stati tradizionalmente più canali da utilizzare, però questo fenomeno ha assunto rilevanza dopo l'avvento e la diffusione di Internet, visto anche il maggior coinvolgimento dei consumatori. Con la nascita del web si è cominciato a parlare dei primi canali online, sfociati poi negli e-commerce; successivamente, con la nascita di smartphone e tablet, i canali digitali si sono moltiplicati e i consumatori hanno iniziato ad utilizzarli tutti passando in maniera naturale da un canale all'altro. Ed ecco che si è giunti alla nascita della multicanalità: un "gioco" in cui, pur

cercando di favorire i clienti offrendo loro più possibilità di scelta, le aziende sono tutte in competizione tra loro. In questa confusione, creata dal mancato coordinamento dei canali, i consumatori rischiano di sentirsi spaesati e per questo motivo mi è sembrato doveroso dedicare un capitolo per approfondire questo argomento, cercando di fare chiarezza. La multicanalità, però, con i suoi numerosi limiti non sembrava essere la soluzione ideale. Allora cosa fare? Dato che i consumatori, acquisendo maggior potere, hanno cominciato a desiderare dei canali più integrati tra loro e le imprese hanno solo potuto assecondarli, riscontrando un grande successo. Ovviamente questa integrazione non è stata facile da attuare e controllare, perciò ho dedicato un capitolo alla comprensione di questo argomento.

La tesi ha posto l'accento più volte sulla tecnologia, sui consumatori e sulle imprese: questi tre argomenti sono la base della multicanalità e cross canalità. Al giorno d'oggi molte imprese hanno intrapreso il loro cammino in una direzione quantomeno multicanale: quelle più evolute e pronte, invece, hanno già cominciato a sviluppare strategie cross canale. I consumatori, d'altro canto, sono costantemente connessi alla rete tramite diversi apparecchi, passando da un canale all'altro (notifiche, email, vetrine, volantini, ecc.) e desiderando una certa integrazione tra essi per favorire un'esperienza continuativa. Non bisogna stupirsi, quindi, se in futuro si parlerà molto di proliferazione dei canali in quanto le imprese e i consumatori ormai sono orientati in questa direzione. Inoltre, grazie al continuo sviluppo della tecnologia, molto probabilmente nasceranno delle nuove soluzioni che andranno ad incrementare le strategie multicanale, ma soprattutto cross canale.

Lo scopo di questa tesi è stato quello di analizzare quali fattori hanno favorito la nascita di questi due concetti, quali cambiamenti hanno apportato e in che modo essi possono essere applicati. Particolare attenzione è stata rivolta anche al passaggio e alle differenze tra multicanalità e cross canalità. Ne sentiremo sicuramente parlare in un futuro prossimo.

Riferimenti Bibliografici

- Acunzo J. (2014), “What is Multi-Channel Marketing?”, HubSpot Blogs, gennaio.
- Auriga (2013), “Il mobile come facilitatore della cross canalità”.
- Banfi D., Miranda L. (2007), *Diventare manager 2.0*, Apogeo.
- Berthon P., Mac Hulbert J., Pitt L. (2005), “Consuming Technology: Why Marketers Sometimes Get It Wrong”, California Management Review.
- Binda L. (2008), *La comunicazione economico-finanziaria e le nuove tecnologie*, FrancoAngeli.
- Boaretto A., Noci G., Pini F.M. (2011), *Marketing Reloaded. Leve e strumenti per la co-creazione di esperienza multicanale*, Milano, Gruppo 24 ORE.
- Bricolage.it (2014), “La Multicanalità Selettiva”.
- Burigat S. (2012), “Introduzione al commercio elettronico”, Università di Udine.
- Camillucci M. (2013), “Il consumatore multicanale e le nuove esperienze d’acquisto”, Record Data, ottobre.
- Cappellotto G. (2010), “La centralità del cliente nelle vendite multicanale”.
- Chaffey D., Smith P.R. (2008), *eMarketing eXcellence*, Butterworth-Heinemann.
- Cloutags (2014), “What is omnichannel? Defining omnichannel and the value of the omniscient customer experience”.
- Colby C.L., Parasuraman A. (2003), “Technology Still Matters”, Marketing Management, luglio-agosto.
- Collesei U., Casarin F., Vescovi T. (1999), “Disintermediazione e reintermediazione nel commercio elettronico”, Convegno AIDEA.
- Cristini G. (a cura di) (2009), *La guida del Sole 24 ORE al Marketing. Ambiente, competizione, processi di marketing, metriche e strumenti di gestione*, Torino, Il Sole 24 ORE.
- Dalli D., Romani S. (2004), *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Milano, Franco Angeli.
- Dematté C. (2001), *e-business. Condizioni e strumenti per le imprese che cambiano*, Milano, ETAS.
- Di Bartolo M. (2014), “Il Marketing Multicanale. Più canali, ma un unico obiettivo”.
- eMarketer (2014), “Cross-Channel Marketing: Hot But Not Happening”, settembre.
- Experian Marketing Services (2014), “Cross-channel marketing”.
- Fiorucci O.N. (2015), “Commercializzazione, disintermediazione e reintermediazione”, Welcoming.lab, Gubbio.
- Fondati P. (2007), “Il consumatore? È sempre più multicanale”, Il Sole 24 ORE, novembre.
- Google Think Insight (2013), “Digital Drives Auto Shopping”, novembre.
- Kotler P. et al. (2014), *Marketing Management. Quattordicesima Edizione*, Pearson Italia.
- Kotler P., Sawhney M. (1999), “Marketing in the age of information democracy”, working paper, Kellogg School of Management.
- Largo Consumo (2014), A prova di cliente multicanale, settembre.
- Mark Up (2012), “Multicanalità, asso vincente per i centri commerciali”.
- Mark Up (2015), “Il futuro è per forza nel cross channel”.
- Mark Up (2015), “L’eCommerce diventa Everywhere Commerce”.
- Massarotto M. (2011), *Social Network. Costruire e comunicare identità in Rete*, Apogeo Editore.
- MyMarketing.net (2012), “Cross canalità: il vantaggio del ritardo”, ottobre.

- Newman D. (2014), “The Omni-Channel Experience: Marketing Meets Ubiquity”, Forbes, luglio.
- Nielsen, Connexia, Politecnico di Milano (2012), “Osservatorio Multicanalità 2012”.
- Nielsen, Connexia, Politecnico di Milano (2015), “Osservatorio Multicanalità 2015”.
- Olson J.C. (1995), “Introduction to the Special Issue”, International Journal of Research in Marketing.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per chi deve creare o innovare un modello di business*, Assago (MI), Edizioni FAG.
- Parasuraman A., Colby C.L. (2001), “Techno-Ready Marketing”, Milano, Sperling & Kupfer.
- Pasacucci F. (2013), *Strategie di Marketing Online per il vantaggio competitivo aziendale*. Esculapio.
- Perinetti S. (2015), “Italia all’avanguardia nell’e-commerce: la spesa si fa in metropolitana”, startupitalia.ue.
- Pian A. (2013), “Multimedialità e Multicanalità. Note per un approccio.”, Centro Leonardo Education.
- Rampado D. (2011), *5 modi efficaci per crescere. Dalla customer care al customer service*, Milano, Franco Angeli.
- Ricotta F. (2009), *Marketing Multicanale*, Pearson.
- Rigby D. (2011), “The Future of Shopping”, Harvard Business Review, dicembre.
- Rosati L. (2011), “Cross-channel, Cross-media, Multi-channel: Where’s the Difference”, agosto.
- Rosati L. (2014), “User xperience:dalla multicanalità alla cross canalità”.
- Rouse M. (2014), “Multichannel Marketing Definition”, TechTarget.com.
- SAS (2014), “Multichannel Marketing. What is and why it matters”, sas.com.
- Sciumè N. (2015), “Expo con App, eWall, beacon: ecco come abbiamo progettato la visita digitale dell’esposizione”, giugno.
- Tesser E. (2005), “Le politiche distributive multicanale Business-to-Consumer: dal Marketplace al Market-Space Management”, SYMHONYA Emerging Issue in Management.
- Think With Google (2014), “Cross-Channel Marketing Drives Land Rover’s Digital Sales”, settembre.
- Think With Google (2014), “Measure What Matter Most”.
- Valdani E., Ancarani F. (2015), *Marketing Metrics. Il Marketing che conta*, Milano, Gruppo 24 ORE.
- Vescovi T. (2007), *Il marketing e la rete. La gestione integrata del web nel business*, Milano, Il Sole 24 ORE.
- Vietri D., Cappellotto G. (2011), *e-Commerce. Progettare e realizzare un negozio online di successo*, Milano, Hoepli Editore.
- Winer R.S., Dhar R., Mosca F. (2013), *Marketing Management – seconda edizione*, Apogeo Editore.

Siti Consultati

- Belfortgroup.eu
- Blog.hubspot.com
- Bricolage.it
- [Casaleggio Associati \(casaleggio.it\)](http://Casaleggio Associati (casaleggio.it))
- Centroleonardo-education.it
- Cloudtags.com
- Comscore.com
- Corriere.it
- Dell.com
- Econsultancy.com
- Emarketer.com
- Experian.com
- Fortune.com
- Giovannicappellotto.it
- [Google Guida di AdWords \(support.google.com/adwords\)](http://Google Guida di AdWords (support.google.com/adwords))
- [Harvard Business Review \(hbr.org\)](http://Harvard Business Review (hbr.org))
- [Harvard Business School \(hbs.edu\)](http://Harvard Business School (hbs.edu))
- [IAB Italia \(iab.it\)](http://IAB Italia (iab.it))
- Iasummit.org
- Ilsole24ore.com
- Mark-up.it
- Mediacells.com
- multicanalita.it
- Mymarketing.net
- Pingdom.com
- Shop.org
- Startupitalia.eu
- Statcounter.com
- Techtarget.com
- [Think with Google \(www.thinkwithgoogle.com\)](http://Think with Google (www.thinkwithgoogle.com))
- Wearesocial.it