



ISSN: 2038-3282

Pubblicato il: 3 Gennaio 2011

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da www.qtimes.it

Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

New market context in digital age and the untapped challenges Il nuovo contesto di mercato nell'era digitale e le sfide non colte

di Alessandra Poggiani
Università La Sapienza di Roma

Abstract

La nascita prima, l'esponentiale diffusione poi e infine la pervasiva espansione dei nuovi media interattivi ed, *in primis*, della rete Internet ha negli ultimi vent'anni rivoluzionato la società, il mondo dell'economia e del management, rivelando scenari impensabili fino a pochi anni fa. Anche e soprattutto grazie alle nuove tecnologie, sono in atto profondi cambiamenti del contesto socio-economico e culturale che hanno impatti significativi anche nelle relazioni tra azienda e consumatori: per riprendere Don Peppers, sono proprio le relazioni che facilitano o impediscono lo scambio di valore e dunque la transazione - tra due soggetti. Il business diventa, dunque, strutturalmente multirelazionale ed in questo nuovo tipo di rapporto fra impresa e consumatori, questi ultimi stanno acquisendo una posizione di forza costringendo le aziende a farsi per davvero e non solo teoricamente - *marketing oriented*.

Parole chiave: internet, aziende, market oriented, digitale

La nascita prima, l'esponenziale diffusione poi e infine la pervasiva espansione dei nuovi media interattivi ed, *in primis*, della rete Internet ha negli ultimi vent'anni rivoluzionato la società, il mondo dell'economia e del management, rivelando scenari impensabili fino a pochi anni fa. Anche e soprattutto grazie alle nuove tecnologie, sono in atto profondi cambiamenti del contesto socio-economico e culturale che hanno impatti significativi anche nelle relazioni tra azienda e consumatori: per riprendere Don Peppers, sono proprio le relazioni che facilitano o impediscono lo scambio di valore e dunque la transazione - tra due soggetti. Il business diventa, dunque, strutturalmente multirelazionale ed in questo nuovo tipo di rapporto fra impresa e consumatori, questi ultimi stanno acquisendo una posizione di forza costringendo le aziende a farsi per davvero e non solo teoricamente - *marketing oriented*. Tutto questo implicherebbe una trasformazione sostanziale dei modelli di business. Tuttavia, fuori dalle riviste di management, il mondo industriale "classico" non sembra ancora aver introiettato il concetto che non sembra più possibile (se si vuole risultare vincenti) finalizzare le proprie attività all'imposizione, alla persuasione all'acquisto, al controllo, e che al contrario le azioni di marketing dovrebbero essere concentrate sull'ascolto, la motivazione e il rispetto della soggettività degli individui (siano essi membri dell'organizzazione o clienti o come sempre più spesso accade - entrambi). In altre parole, il rapporto impresa consumatori deve tramutarsi da estrinseco, cioè fondato sulla delega all'azienda (si pensi, ad esempio, alle tradizionali politiche dei brand forti e affidabili), in intrinseco, ovvero basato sulla fiducia nella relazione tra l'individuo-cliente e le capacità dell'azienda (potremmo anche dire degli individui che compongono un'azienda) di comprenderlo. Con i nuovi strumenti a disposizione, il cliente oramai può abbandonare il ruolo sostanzialmente passivo nel rapporto con il proprio fornitore ed è in condizione di entrare direttamente nei processi di produzione e di progettazione dei prodotti a lui destinati: aziende e clienti sono (o meglio potenzialmente potrebbero essere) sempre più vicini. Tuttavia, dicevamo, sotto il profilo del *business*, nonostante l'imponente impatto della rivoluzione digitale in corso, il contesto della Rete non sembra essere stato ancora pienamente compreso nella sua essenza (e dunque sfruttato) dalla massa delle imprese, soprattutto delle Piccole e Medie Imprese, da sempre maggior tessuto produttivo del territorio italiano. Infatti, tralasciando alcune aziende che hanno nella Rete il loro punto di riferimento costante, vedi il caso di Apple (anche per la loro affinità merceologica), non sembrano ancora emersi nuovi modelli di business originali e disegnati appositamente per la "Rete" e non semplicemente "riadattati" da modelli più tradizionali. Per dirlo con altre parole, si continua a guardare con occhiali vecchi un mondo significativamente e radicalmente nuovo. Servirebbero, infatti, e soprattutto in un momento di contingenza economica negativa come quella attuale nuovi modelli di business interamente sintonizzati sul paradigma della Rete, capaci di implementare azioni di marketing che sappiano valorizzare compiutamente le opportunità tecnologiche ed il nuovo contesto competitivo, anche per le aziende merceologicamente distanti dal mondo della tecnologia e con limitate capacità di investimento nel marketing e nella infrastruttura tecnologica. Anzi, soprattutto le imprese con mezzi più limitati, le piccole imprese e le start up, che non possono accedere al marketing di massa e a canali distributivi capillari, possono in questa nuova epoca utilizzare queste nuove opportunità per accedere a mercati in altre epoche insperati. Per analizzare i cambiamenti che hanno maggiore impatto sulla vita delle imprese, vediamo in estrema sintesi quali sono gli spazi fondamentali che la Rete oramai occupa nel vissuto quotidiano dei consumatori:

- *E' un potente strumento di informazione e comunicazione.*

Circa 1 miliardo e 800 mila persone sono attualmente connessi ad Internet nel mondo, pari ad oltre il 25% della popolazione mondiale. Nei paesi del Nord America (Canada e Stati Uniti) oltre il 75% della popolazione utilizza regolarmente internet, mentre in Italia, secondo il più recente rapporto CENSIS¹, ci si attesta intorno al 50%, che diventa però un 80% se si prendono in considerazione soltanto le fasce di popolazione più giovane. Tuttavia, questi numeri in realtà sottovalutano il fenomeno, considerando che Internet è solo “uno” dei nuovi media digitali che quotidianamente vengono utilizzati dai consumatori per connettersi alla Rete. Infatti, includendo tutti i *devices* che oggi consentono l’accesso al *web* – primi fra tutti i telefoni cellulari di ultima generazione c.d. *smartphones* è evidente come la Rete sia oggi il maggiore e più tempestivo mezzo di informazione e comunicazione a disposizione dei consumatori.

- *E’ sempre più un canale e un luogo di consumo.*

I dati Eurisko² mostrano come gli acquirenti online in Italia si siano moltiplicati negli ultimi anni, diventando quasi 5 milioni e 400 alla fine del 2008 con un ampio potenziale di crescita. Giova ricordare, ad esempio, che a fine 2009 risultavano essere oltre 3 milioni i titolari italiani di un conto Paypal per le transazioni online. La Rete, in particolare, è divenuta il canale ideale per il consumo di prodotti editoriali, viaggi, musica e servizi finanziari. Facendo inoltre riferimento alle fasce più giovani della popolazione è dunque evidente come una nuova generazione di consumatori stia prendendo il sopravvento, eleggendo il web come proprio “*centro commerciale*” elettivo. In sostanza, nessun operatore commerciale oggi può fare completamente a meno del canale di vendita online.

- *E’ uno strumento di innovazione della produzione.*

L’utilizzo del web non ha preso il sopravvento unicamente nel settore del software, dove ormai le tradizionali modalità di progettazione dei sistemi operativi e di protezione dei diritti di proprietà tradizionale (*copyright*) stanno lasciando spazio a nuove forme di condivisione e di appropriazione del valore (i cosiddetti *copyleft*), che trovano nei sistemi *open source* e nei social network il loro più potente catalizzatore. Per venire al mondo delle imprese non high-tech, la *collaborative innovation* sta a poco a poco trasformando le logiche chiuse della produzione e apre scenari affascinanti per le aziende che intendono sviluppare i propri prodotti in sintonia con i clienti finali. Il cliente attraverso la rete può essere parte integrante della catena del valore dell’impresa, contribuendo significativamente alla ideazione dell’offerta introdotta sul mercato, a costi praticamente irrilevanti. La rete ha, infatti, innovato il modo in cui le imprese possono sviluppare i loro prodotti in pressoché ogni fase della produzione:

Dalla generazione dell’idea: online si possono utilizzare community virtuali tematiche e/o questionari per i clienti registrati dove i clienti possono scrivere liberamente le proprie idee; *Allo sviluppo del prodotto:* grazie ai vari software disponibili sui portali aziendali, i clienti possono dare feedback all’azienda sulle idee di nuovi prodotti ed esprimere opinioni e suggerimenti sui prototipi che l’azienda sta sviluppando; *Al test di prodotto:* i consumatori possono provare il prodotto in fase beta, riducendo rischi di inserire sul mercato un prodotto sbagliato e/o risolvendo in anticipo eventuali criticità;

¹ CENSIS, *Quarantatreesimo rapporto sulla situazione sociale del paese 2009*, Editore Franco Angeli, 2009

² Ricerca Netcomm-GfK Eurisko Giugno 2009

Fino al lancio del nuovo prodotto: attraverso le comunità virtuali le aziende possono contare sui propri clienti sfruttando il viral marketing e il *passaparola*.

Sulla *Collaborative Innovation* nel web basti citare i casi di Fiat 500, Ely Lily e Ducati³ per capire che non si tratta più strumenti che coinvolgono unicamente aziende d'avanguardia o ipertecnologiche. Dunque, questa epoca digitale, così come sommariamente descritta, fa ormai parte del contesto quotidiano dei consumatori e dimostra come la Rete rappresenti sempre più il luogo più proficuo per l'interazione tra imprese e mercato. La "Rete" è connotata da una serie di elementi peculiari e specifici, tra cui sicuramente la grande forza comunicativa e la spinta alla collaborazione. Ma qual è la vera unicità della Rete se non il fatto di mettere in relazione un numero illimitato di persone senza barriere di spazio e di tempo, in forma sincrona e asincrona? La centralità del momento relazionale in Rete finisce col porre ancora più enfasi sulle tecniche di marketing, come disciplina che si occupa della complessa e articolata gestione della transazione e dello scambio (che dunque presuppone una relazione) di informazioni e prodotti tra l'offerta e la domanda. E' quindi cruciale - pensando al marketing oggi - comprendere appieno che, nell'epoca della Rete, l'interazione con il cliente diventa il vero *must* del successo di un business, ancora più di quanto già non fosse teorizzato dal *customer-oriented marketing* degli anni '90. La Rete ha creato le condizioni per l'affermarsi di un nuovo consumatore/cliente che può esercitare il suo ruolo in modo attivo e più consapevole, forte della possibilità di intervenire direttamente nel processo (da quello informativo/comunicativo fino come abbiamo visto a quello produttivo). Inoltre, la Rete è il primo vero canale interattivo realmente globale della storia. Fino allo sviluppo della Rete infatti, nessuno aveva mai avuto la possibilità di collegare un numero indefinito di persone in tutto il mondo per condividere e scambiare istantaneamente informazioni, né tanto meno per acquistare beni e servizi. La relazione con i clienti quindi si fa totale, senza barriere geografiche, culturali e linguistiche. La multicanalità ovvero la più recente possibilità di collegarsi alla Rete non solo attraverso il PC fisso ma anche con altre tecnologie (telefonia cellulare, wifi, ecc), aumenta esponenzialmente la frequenza di accesso e le occasioni di uso in cui ciascuno può beneficiare del web, praticamente senza limiti spazio-temporali. Questi epocali cambiamenti si riflettono naturalmente nella trasformazione dei consumatori. "Il *consumatore*, anzi il *consumATTORE*, più attento e selettivo, più competente ed esigente, ha ormai conquistato un potere e una discrezionalità inimmaginabili sino a un recente passato. L'*empowerment* e la discrezionalità nuova del consumatore vengono esponenzialmente potenziati dalle tecnologie digitali che lo riscattano dal suo tradizionale ruolo passivo. Egli trova un ruolo più dialettico e rivendica, nei confronti di chi produce e vende, una proattività che intende esercitare fino in fondo. I nuovi supporti informatici e di comunicazione potrebbero consentire ora, se gestiti e finalizzati, di ampliare a dismisura la

³ Nel 2006 la Fiat lanciò un sito internet www.fiat500.com dove tutti i fan club e gli amatori della "vecchia" 500 potevano inserire i loro desiderata per lo sviluppo del nuovo modello e dove a tutti i clienti che si registravano Fiat chiedeva consigli e pareri sul prototipo della nuova 500 in via di realizzazione. La nuova Fiat 500, realizzata quindi con il contributo di tutti i "navigatori" che avevano partecipato alla comunità on line, venne poi lanciata sul mercato nel luglio 2007, con un grande successo. L'azienda farmaceutica Eli Lilly ha da tempo costituito uno spin-off denominato InnoCentive che consente tramite un sito web e una community on line un dialogo professionale fra aziende di Ricerca e Sviluppo e ricercatori scientifici. In questo modo l'azienda può attingere ai talenti di una community globale di ricercatori scientifici senza doverli assumere, ma corrispondendo un premio o assumendo coloro che hanno portato le idee o le soluzioni ritenute più importanti e interessanti. Dal 2006 Ducati ha nel suo sito un punto di riferimento per i suoi clienti e appassionati con oltre 300.000 utenti registrati. L'azienda utilizza questo sito, come nel caso dello sviluppo della nuova Ducati Hypermotard per presentare ai propri clienti il concept di nuovo prodotto su cui richiede commenti e critiche prima di sviluppare i modelli.

capacità di ascolto dell'impresa, di realizzare per la prima volta, nei fatti e non a parole, inedite forme di collaborazione, di co-creazione e partnership con il consumatore⁴. La serie di trasformazioni a livello sociale, economico e tecnologico che abbiamo prima menzionato hanno infatti generato un nuovo tipo di consumatore che vuole essere protagonista utilizzando al massimo il suo potere. Il cliente non è più un mero osservatore e destinatario del "mercato". La crescente facilità di accesso alle informazioni dovuta primariamente alla diffusione della "Rete" ha rappresentato infatti una democratizzazione del flusso informativo: tutti hanno oramai la possibilità di trovare in tempo reale tutti i dati di cui ha bisogno per portare a termine un processo decisionale di acquisto o consumo. Inoltre, l'evoluzione costante delle tecnologie ha di fatto trasformato la comunicazione da uno strumento di *massa* ad una dimensione *personale/personalizzata* e le applicazioni tecnologiche si stanno orientando al soddisfacimento di questa nuova frontiera della comunicazione.

Tutto questo suggerirebbe che le strategie aziendali si muovessero da un *push-based marketing* a un più attuale ed idoneo *trust-based marketing*, ovvero un marketing basato sulla fiducia azienda-cliente. I modelli di business e gli orientamenti del marketing cambiano costantemente, fin dagli albori della Rivoluzione Industriale. Oggi, soprattutto grazie alla rivoluzione digitale si sono aggiunti due nuovi ambiti ai tradizionali filoni del BtoB (Business to Business) e BtoC (Business to Consumer): il *Customer to Business* e il *Customer to Customer*. Come si è cercato di spiegare in questo articolo, questi due nuovi ambiti, ancorché ampiamente descritti e analizzati dalle riviste di management e utilizzati con successo dalle punte più innovative dell'impresa, rimangono sostanzialmente ancora inesplorati dalla grande massa delle imprese, e soprattutto delle PMI. Fra questo, il Customer to Customer è chiaramente la nuova frontiera. Il consumatore che si relaziona con un altro consumatore ed influenza e determina la domanda. L'idea di immaginare il futuro è affascinante, ma è certo cosa non facile. Nessuno di noi osservatori può credere di sapere *davvero* cosa ci aspetta, soprattutto in un mondo volatile e in continua evoluzione come quello del mercato nella attuale congiuntura economica. Ma una cosa si può dire con qualche presunzione di certezza. Ciò su cui è opportuno puntare è l'ascolto. Ascoltare i cambiamenti che avvengono ed adottare tutti gli strumenti e i modelli che rendano possibile un dialogo autentico e interattivo con i propri clienti. I mercati sono *conversazioni*: questa è la principale tesi del Cluetrain Manifesto, fondamentale opera per i nuovi approcci di marketing. Crediamo che Levine e soci abbiano ragione: "*Companies that assume online markets are the same markets that used to watch their ads on television are kidding themselves*"⁵. In questo cambio epocale e nella attuale necessità di reinventare modelli per rilanciare i consumi e l'economia, le migliaia di piccole imprese che costituiscono la linfa del sistema economico italiano devono essere accompagnate in questa sfida.

⁴ G. P. Fabris, *Societing, il marketing nell'età post-moderna*, seconda edizione, EGEA, 2009

⁵ Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, David Weinberger, McKee Jake, *The Cluetrain Manifesto*, Basic Books, 2001.