

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

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

Le interviste sono state condotte attraverso somministrazione di questionario (a domande aperte), via posta elettronica. Della mailing list facevano parte circa 20 interlocutori, per la maggior parte provenienti dal mondo delle imprese e che ricoprivano ruoli e responsabilità di marketing/commerciale nelle strutture di appartenenza.

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

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

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

Di fronte a fenomeni tanto nuovi quanto complessi e radicali nel loro impatto sulle condotte d'impresa, sono stati molti i tentativi di interpretazione e modellizzazione da parte degli autori di marketing (Ellsworth e Ellsworth, 1995; Strass e Frost, 1999). Si tratta, tuttavia, di contributi, molto spesso eccessivamente entusiastici e fortemente connessi alle prassi professionali più che alla interpretazione teorica dei fenomeni di innovazione legati allo sviluppo della rete. Un tratto comune a tutti questi lavori è la descrizione di un "mondo nuovo", digitale e virtuale, nel quale tutte le attività umane dovranno convergere. A sostegno di questa "euforia" non mancano, in ogni libro di internet marketing, dati e previsioni assolutamente incoraggianti sul futuro della rete nella vita degli individui e delle organizzazioni e tali, nell'intento degli autori, da spingere ogni lettore a tuffarsi, senza dubbi e incertezze, nel mondo della *new economy*. In questo scenario, il marketing si arricchisce di nuovi termini e connotati e diventa, dapprima, digitale (Scott, Murtula e Stecco, 1999) o web, o internet marketing (Mandelli, 1998), fino a connotarsi come virale o *permission marketing* (Sheth, 2000).

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

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

La letteratura che affronta il tema dei modelli di business per la rete è molto ampia e articolata. In particolare, ai fini di questo lavoro, appare, a questo punto, opportuno definire quali siano gli elementi del modello di business che rendono un'impresa adatta a competere in ambienti digitali e, in modo particolare, sulla rete.

In termini di interfaccia con il cliente, si assiste a una progressiva dematerializzazione dei punti di contatto: risulterà sicuramente familiare l'espressione, volta a definire il passaggio da un'impresa tradizionale a una on line, "da brick and mortar a click and click". Tramite la rete è possibile conoscere e servire ogni singolo consumatore in modo personalizzato e offrire un numero infinito di referenze a costi e prezzi incredibilmente bassi, rispetto alle tradizionali forme di commercio basate sui luoghi fisici (Williams, 1999).

La possibilità di acquisire e gestire, a basso costo un numero elevato di informazioni sul cliente (data warehousing e data mining), congiuntamente alla riduzione progressiva dei costi di personalizzazione dell'offerta (Pine II, 1999) porta alla realizzazione di strategie (core strategy) "cliententriche". In particolare, l'ambito di business tende progressivamente ad allargarsi, sia in termini geografici, dato che la rete porta con sé fenomeni estesi di globalizzazione, sia in termini di categorie merceologiche e confini di settore.

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

Da ultimo, occorre osservare come la rete abbia portato con sé un radicale cambiamento anche nel modo con il quale l'impresa sviluppa relazioni con l'esterno. La competizione, infatti, si gioca sempre più a livello di network, di coalizioni e di costellazioni di valore, per usare il termine coniato da Normann e Ramirez (1993).

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

Definire l'offerta dell'azienda con riferimento al proprio portafoglio clienti significa monitorare in modo molto più stretto le preferenze che essi manifestano attraverso i loro acquisti (l'analisi dei dati transazionali). Ciò impone a coloro che presidiano le attività di marketing e, in particolare, quelle di customer service, di porre notevole attenzione alle preferenze e ai bisogni manifestati dai vari cluster di clienti che l'azienda presenta nel suo database (portafoglio). Si tratta cioè di interpretare con grande attenzione la percezione del servizio offerto al cliente in modo da comprendere eventuali segnali di "disaffezione" prima che questi si risolvano in un'interruzione della relazione o in una riduzione del valore del cliente.

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

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

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

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

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

Questo nuovo paradigma impone anche il cambiamento delle misurazioni di performance del processo: nel primo caso la performance del processo di marketing viene misurata attraverso tre principali indicatori e cioè il fatturato (che indica la capacità di vendita dell'azienda), la quota di mercato (che indica la capacità dell'azienda di misurare la sua efficacia commerciale con riferimento al mercato e ai concorrenti diretti, o presunti tali) e, infine, la redditività diretta di prodotto (misurata con il ROI e cioè con riferimento agli investimenti diretti sul prodotto di cui si sta misurando la capacità contributiva allo sviluppo e alla crescita aziendale). Nel secondo caso, la performance viene misurata tenendo conto di indicatori tutt'affatto diversi, quali: il valore del cliente (con riferimento al tasso di riacquisto e al volume di spesa generabile nell'esercizio), la quota cliente (come capacità dell'impresa di aumentare il livello di penetrazione della propria offerta su singolo cliente, attraverso operazioni di cross e up selling), la redditività di cliente (intesa come generazione diretta di reddito offerta dal cliente in ragione dei costi necessari ad attivarlo e gestirlo).

Infine, lo spostamento delle attività commerciali dal concetto di target di mercato a quello di cluster di clienti è un passaggio che segna una delle differenze più forti in ambito marketing e modifica di molto ruoli e strutture di questo particolare processo aziendale. Una direzione marketing che passi ad analizzare le sue performance non più avendo come riferimento i prodotti e la loro capacità contributiva a fatturati e margini, bensì i diversi clienti che compongono il suo database, ha bisogno di qualità e quantità di informazioni molto diverse. Per poter riunire in cluster di ugual valore i clienti, dal punto di vista reddituale, è fondamentale misurare grandezze e incidenza di diverse attività che sui singoli clienti si sono rese necessarie. In questo senso ai marketer viene richiesta una accresciuta capacità di analisi e di risposta rispetto alla routine operativa che richiede il lavorare su

singoli aspetti del prodotto e del marketing mix che lo accompagna. La capacità di esprimere “value added services” da parte dell’azienda poggia sulle riflessioni fatte interpretando i clienti e interagendo con essi piuttosto che pianificando valori aggiunti di prodotto e facendo ragionamenti “in remoto” rispetto al cliente. Sotto questo punto di vista, il marketing relazionale impone anche una prossimità al cliente molto più forte seppur mediata dall’investimento in tecnologia dell’informazione e della comunicazione che l’accompagna.