

10. Internet e sistema di relazioni di marketing nel business-to-business

10.1 Internet nel marketing di offerta

Il rapporto tra impresa e clienti obiettivo si lega alle attività tipiche del marketing management, che hanno trovato forma nei classici paradigmi dell'orientamento di marketing e del marketing mix (Kotler 2002; Collesei, 2000) prendendo forma nella costruzione del processo di marketing dalla definizione dei bisogni alla vendita del prodotto. È un rapporto che si è fondato inizialmente sulle ipotesi tipiche di mass marketing e che prevede sostanzialmente che l'impresa studi i propri clienti e sviluppi la migliore offerta per lei possibile, utilizzando questa come fattore principale di relazione con il proprio mercato e riducendo al minimo le altre forme di relazioni dirette. In questa direzione vanno ad esempio collocate le politiche di marca e quelle distributive. In quest'ultimo caso, ad esempio, si demanda a terzi il contatto diretto con i clienti al fine di raggiungere maggiore economicità di fronte a un'offerta sostanzialmente standard.

Come si è già sottolineato nei paragrafi precedenti, questo approccio trova forti limiti nelle sue applicazioni ai mercati industriali, pur tuttavia è utile per definire il rapporto di mercato fondato sul mix di offerta che l'impresa presenta genericamente al suo mercato obiettivo e che rimane un punto importante delle azioni di marketing, anche se assolutamente non esaustivo. Utilizzando il modello delle relazioni tra gli attori di mercato proposto in precedenza si fa ora riferimento al marketing di offerta (*figura 10.1*), che caratterizza la relazione tra l'impresa intesa come organizzazione complessiva e i

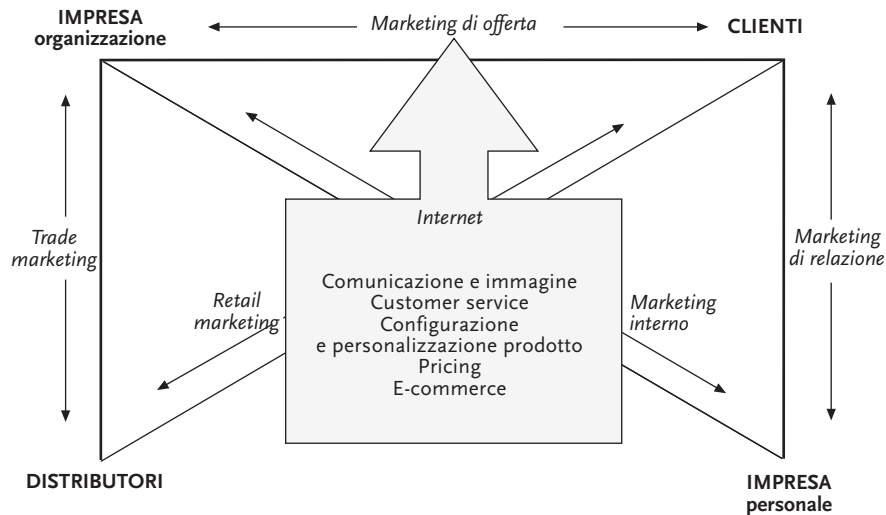
suoi clienti obiettivo. Il riferimento che appare ancora essere il più utile in questo approccio è quello di marketing mix, che aiuta a costruire un modello di offerta su cui le attività di Internet marketing possono risultare utili e migliorative rispetto alla situazione tradizionale.

In particolare, gli elementi del marketing mix che ne sono influenzati significativamente sono innanzitutto la comunicazione, successivamente il prezzo e il prodotto, mentre la distribuzione appare importante solo in alcuni casi specifici; non si deve ovviamente dimenticare la vendita, rappresentata dall'*e-commerce*.

La comunicazione d'impresa in Internet deve innanzitutto integrarsi ed essere in coerenza con l'intero *communication mix*. Occorre ricordare che la comunicazione nei mercati *business-to-business* presenta focalizzazioni diverse rispetto a quanto avviene nei mercati di consumo, sia per gli strumenti maggiormente utilizzati, sia per i contenuti. Poiché in generale è possibile affermare che la comunicazione d'impresa nei mercati industriali fa riferimento ad aspetti molto più informativi che emozionali, Internet risulta essere uno strumento assolutamente coerente con questa prospettiva, ancor più di quanto lo possa essere nei confronti dei consumatori (Vescovi 1998 a; 1998 b; 2000 b). L'utilità delle soluzioni Internet nella comunicazione istituzionale e corporate è molto elevata. In genere il comportamento del cliente non passa solamente attraverso la ricerca per argomento on line (attraverso ad esempio motori di ricerca, directory o portali), ma più spesso è un processo che va a integrare la conoscenza dell'impresa fornitrice che si è assunta in forme più tradizionali (Collesei, Casarin e Vescovi, 2001) come fiere, forza di vendita, notorietà di settore, passa parola, per ottenere maggiori e più specifiche informazioni rispetto ai bisogni percepiti seguendo modalità facili e non psicologicamente impegnative, senza vincoli di orari e faticosa ricerca di persone, che si dovrebbero affrontare usando il telefono o contatti personali diretti.

Sempre più spesso le organizzazioni clienti visitano siti aziendali dei propri potenziali o effettivi fornitori per raccogliere informazioni utili alle loro scelte, caricando le comunicazioni che passano via web di un'attesa di maggiore efficienza, ricchezza, rapidità, dettaglio e aggiornamento di quanto i materiali informativi tradizionali consentano, integrando poi con contatti personali gli aspetti più specifici. Anche queste modalità interattive dirette possono essere eseguite in Internet utilizzando diversi strumenti tecnologici. Successo assai basso in generale hanno riscosso nel tempo le forme di comunicazione pubblicitaria in Internet (ad esempio *banner*, *minisiti*, *jump page* ecc.), questo insuccesso è ancor più sensibile nei mercati *business-to-business* e dovrebbe portare a una più generale riflessione sull'uso dello strumento nella comunicazione commerciale (Bughin e altri, 2001).

FIGURA 10.1 Impatto di Internet nel marketing di offerta



Strutturalmente Internet si presta a una comunicazione di tipo informativo, perché consente di gestire e aggiornare un grande numero di informazioni che gli altri strumenti non riescono a contenere, con un accesso mirato, in grado di selezionare solo i contenuti che di volta in volta si considerano utili o importanti ed è questo l'uso che risulta prevalente anche se con sfumature diverse sia nei mercati di consumo, sia in misura ancora più accentuata nei mercati industriali. È una comunicazione che consente l'uso congiunto di modalità di comunicazione *pull* e modalità *push*. Nel primo caso è il visitatore che cerca, raccoglie e utilizza le informazioni e le comunicazioni che desidera, operazione di gran lunga maggioritaria e di forte valore atteso e, se la ricerca ha successo, percepito. Nel secondo caso l'impresa venditrice invia di sua volontà comunicazioni sulla base di una presunzione di interesse da parte dell'impresa cliente. I mezzi utilizzati possono essere diversi come l'e-mail, pop-up nel sito, banner ecc. Ciò che riveste importanza critica è appunto la presunzione di interesse. Se questa ha forma piuttosto generica e indiretta nella comunicazione pubblicitaria tradizionale, in Internet si può ridurre l'incertezza che ha sempre afflitto questa modalità utilizzando le tecnologie a disposizione. Esiste innanzitutto la possibilità di chiedere direttamente al destinatario della comunicazione (attraverso meccanismi di *permission marketing*) quali siano i suoi interessi e agire nelle comunicazioni *push* di conseguenza, in altri casi si può riconoscere il visitatore del proprio sito (*cookie*, individuazione di *host* ecc.) e inviare comunicazioni mirate di potenziale interesse.

Per quanto riguarda le azioni di servizio al cliente così importanti nei settori industriali, la cui forma di erogazione spesso integra comunicazione e prodotto, Internet è in grado di offrire vantaggi indubbi che riguardano l'assistenza pre e post vendita, l'aggiornamento dei prodotti, gli interventi di emergenza. Occorre, infatti, considerare le opportunità di dialogo multimediale, di reperimento materiali, di invio digitale, di annullamento dei tempi e delle distanze ottenibili via web. La rete offre forme di dialogo rapido e senza limiti di orario sia in modo sincrono sia asincrono attraverso chat, forum, e-mail, ma anche in forme multimediali che prevedono audio e video conferenze. Questo consente al fornitore di aumentare la sua vicinanza al cliente e di ridurre le ansie post acquisto. A volte il servizio passa per il reperimento di materiali informativi, come indicazioni specifiche, libretti di istruzione, manuali di utilizzo, o per attività di formazione tecnica e gestionale che possono trovare in Internet un veicolo di facile ed economico utilizzo. In altri casi è importante rendere sempre disponibili aggiornamenti software dei prodotti (soprattutto nel caso di impianti e macchinari) che possono essere direttamente distribuiti o addirittura installati via Internet. Risulta difficile enumerare tutte le possibilità offerte dalle tecnologie di comunicazione in rete all'innalzamento della qualità del servizio al cliente, poiché le soluzioni sono continuamente innovate e appartengono alle strategie delle singole imprese, fino a costituire vantaggi competitivi. In generale si può affermare che Internet aggiunge un canale molto potente di erogazione di servizi che deve essere integrato con le altre modalità che le imprese utilizzano rispetto alle loro politiche, culture e tecnologie di mercato. Questa integrazione conduce a soluzioni di valore che aumentano la soddisfazione dei clienti (Seybold, 1998).

Internet rappresenta un'occasione formidabile di sviluppo e personalizzazione, soprattutto per quei prodotti che hanno un forte contenuto immateriale e che si possono digitalizzare con relativa facilità. Questo vale ovviamente anche nel caso dei prodotti destinati al consumo, ma non ne sono esenti quelli destinati alla produzione. La configurazione e la personalizzazione di prodotti finanziari, di prodotti software, di prodotti ad alto contenuto informativo hanno effettuato un salto di valore fortissimo. Ci sono mercati che ne sono usciti fortemente modificati. Si pensi ad esempio quale rivoluzione sta rappresentando Internet per i prodotti del mercato della formazione manageriale o dell'addestramento tecnico, attraverso le forme di *e-learning*.

I sistemi di definizione del prezzo hanno subito in Internet importanti modificazioni derivanti dall'influenza giocata dal mezzo e dalle sue caratteristiche, quali la velocità e il facile accesso informativo, accrescendo il valore competitivo di questa leva di marketing in molti mercati. I metodi tradizionali di definizione del prezzo, basati sulle relazioni reciprocamente influenzanti di domanda, concorrenza e costi, devono essere considerati alla luce del cambia-

mento dell'ambiente mercato di riferimento portato dalla rete (Ancarani, 2001). In riferimento alla domanda il cambiamento concettualmente più significativo è dato dal ruolo di trazione giocato dal cliente e dalla maggiore rilevanza del valore percepito dal mercato. Le pratiche di *reverse pricing*, ad esempio, pongono il cliente non tanto come decisore della congruità del prezzo rispetto alle proprie attese, ma come decisore del prezzo stesso. Ciò significa che in Internet è possibile che il cliente stabilisca un prezzo di riferimento e richieda un'offerta di prodotto su questa base. Ovviamente questa modalità richiede innanzi tutto che il cliente sia esperto, cioè che abbia conoscenze elevate sulle condizioni di mercato, sulle componenti di prodotto e sul valore per il fornitore. Si possono considerare due condizioni limite di riferimento: prodotti di caratteristiche standard e a offerta sostanzialmente omogenea; prodotti personalizzati. Nel primo caso si possono manifestare vere e proprie condizioni di *reverse auction*, condizione in cui un acquirente definisce le caratteristiche del prodotto richiesto e un prezzo di partenza e mette in gioco più fornitori i quali possono concorrere al ribasso del prezzo per aggiudicarsi la fornitura. Le forme più pure di *reverse auction* possono essere sostituite da forme intermedie, dove ad esempio la partecipazione è limitata a un solo gruppo di fornitori prestabilito, anche di ampiezza ridotta, in cui il meccanismo non segue i frenetici tempi sincronizzati dell'asta, dove esiste interazione relativamente alle caratteristiche del prodotto richiesto poiché è possibile una certa differenziazione o personalizzazione. Nel caso di prodotti personalizzati o fortemente differenziati risulta molto difficile ipotizzare sistemi di asta on line. In questo caso, il cliente evoluto può negoziare il valore che rappresenta per il fornitore in un'ottica di medio lungo periodo e di capacità di collaborazione. Si tratta di una definizione del prezzo che richiede molte informazioni reciproche e che si raggiunge quando esiste una relazione di mercato consolidata. In questo caso, infatti, si tratta di una contrattazione biunivoca, poiché esiste anche un valore che il fornitore rappresenta per il cliente in termini di competenze e capacità di risolverne i problemi.

La fissazione dei prezzi on line risente anche delle operazioni di *yield management*, nei casi in cui esiste una diretta relazione tra la formazione del prezzo e la disponibilità di prodotto, come ad esempio avviene nella biglietteria aerea, dove il prezzo di un biglietto varia secondo la disponibilità dei posti o il tempo d'acquisto. Nei mercati industriali ciò può riguardare materiali e componenti, la cui disponibilità può variare secondo condizioni di mercato, dove possono rendersi disponibili stock di prodotti. Internet favorisce la diffusione di informazioni relativamente a tali disponibilità e rende rapide le decisioni di acquisto, che possono risultare particolarmente vantaggiose per alcuni operatori, liberando i fornitori da pesanti oneri di magazzino e da rischi commerciali elevati.

La definizione del prezzo sulla base dei costi diviene difficile se sono in gioco prodotti a forte contenuto informativo (ricerche, informazioni, prodotti digitali) o di servizio. È noto, infatti, che i costi di costruzione di tali prodotti sono elevati, mentre quelli di replicazione tendono a zero (Shapiro e Varian, 1999). Questo processo riduce la possibilità di ancorare i prezzi a valutazioni di costo, mentre riguarda in modo minore prodotti fortemente personalizzati, dove la replicabilità risulta assai bassa. Anzi la disponibilità di scambio informativo offerto dalla rete può aiutare la definizione dei prezzi, nelle situazioni di relazione collaborativa, basandosi su quello che viene considerato un accettabile utile da parte del venditore considerando la valorizzazione del cliente nel medio lungo periodo.

Le attività di e-commerce hanno rappresentato per alcuni anni la punta dell'iceberg Internet nel campo commerciale. Nella forma più pura l'e-commerce prevede che tutta la transazione commerciale, dall'ordine al pagamento, avvenga on line. Nel tempo si sono sviluppate forme miste, che prevedono integrazione di attività in Internet e attività esterne alla rete, sia nei mercati di consumo, sia soprattutto nei mercati industriali, dove le ragioni dell'acquisto sono più complesse e i valori in gioco ben più alti. È pur vero che, se si considera la differenza dei valori in gioco, le valutazioni e le previsioni indicano che il valore degli scambi in Internet nei mercati business-to-business è di circa venti volte superiore a quello dei mercati di consumo. A questo concorrono sia i marketplace verticali e orizzontali, sia le forme private di scambio che viaggiano nelle Extranet aziendali.

Nelle sue fasi iniziali il commercio elettronico sembrava dover avere un impatto distruttivo sulla distribuzione, o almeno questo era un evidente obiettivo per alcuni e una forte preoccupazione per altri, attraverso processi di disintermediazione basati sulla possibilità di contatto diretto tra produttore e cliente che Internet offre. Concettualmente tale evento è possibile, ma deve superare numerosi problemi, rappresentati dalle competenze tipiche della distribuzione: competenze logistiche, di assortimento, di servizio, finanziarie, di magazzino. Si sono a volte sottovalutati questi aspetti da parte di produttori che erano attirati dalla ipotetica crescita dei margini, non più condivisi con i distributori, dimenticando che la gestione efficiente dei costi relativi alle funzioni commerciali non si ottiene con facilità. In breve, i margini superiori venivano sovente erosi dai costi elevati generati dalla necessità di offrire i servizi commerciali. Quando ciò non avveniva il livello di servizio risultava scadente e quindi i clienti cercavano altre fonti di approvvigionamento.

Questa situazione pionieristica ha lasciato spazio a soluzioni più professionali ed efficienti. Gli studi sull'e-commerce sono in larga maggioranza riferiti ai mercati di consumo (Rayport e Jaworsky, 2002, Schneider e Perry,

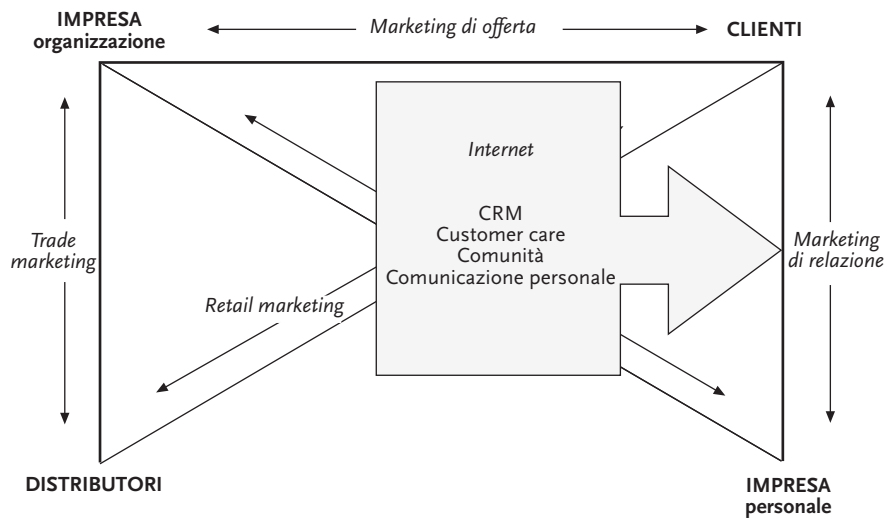
2000), così come le esperienze più note, mentre pochi sono gli approfondimenti che riguardano i mercati industriali. L'e-commerce nei mercati industriali trova un precedente importante nell'EDI (Electronic Data Interchange), sviluppatosi tra gli anni Settanta e gli anni Ottanta, che cercava di risolvere le difficoltà rappresentate dalla trasmissione di informazioni relative alle transazioni frequenti tra grandi imprese, causate dalla necessità di spostare i contenuti informativi su diversi supporti fisici e diversi standard informatici. Le soluzioni EDI riuscivano a mettere in connessione i sistemi informativi dei protagonisti della catena di fornitura, aumentando notevolmente l'efficienza dei processi di transazione. Il principale problema di tali soluzioni era rappresentato dai costi elevati delle soluzioni che consentivano l'accesso solo a grandi imprese, limitandone la diffusione. Internet risolve i due grandi ostacoli costituiti dal costo e dallo standard, fornendo una piattaforma comune a bassi costi che permette l'utilizzo da parte di tutti gli operatori. Il commercio elettronico nel *business-to-business*, che sia tra imprese o tra imprese e distributori, passa per soluzioni di Internet network, in grado di connettere non solo i fornitori e i clienti industriali, ma anche i produttori di componenti, società di spedizione e logistica, intermediari, fornitori di servizi, istituti di credito, magazzini decentrati. L'idea di fondo è quella di collegare le diverse organizzazioni e i loro sistemi ERP, in modo da rendere gli scambi più veloci e più economici, riducendo fortemente le possibilità di errore e aumentando l'intera efficienza della catena di fornitura. Ciò ovviamente prevede ancora una volta relazioni stabili di lungo periodo tra le imprese e solo in casi molto particolari acquisti spot. Il commercio elettronico nei mercati industriali si fonda quindi soprattutto sull'integrazione dei sistemi gestionali dei diversi protagonisti e su un conseguente scambio informativo di valore, che finisce per costruire reti di imprese in alleanza verticale più che in relazione di contrattazione commerciale.

10.2 Internet nel marketing di relazione

Il marketing di relazione trova in Internet una possibile ulteriore apertura e rafforzamento, grazie alle caratteristiche del mezzo e alla sua continua evoluzione tecnologica. La relazione si instaura tra il personale dell'impresa fornitrice, secondo i diversi compiti, ruoli e funzioni a cui è chiamato nei confronti della clientela, e i clienti obiettivo dell'impresa (*figura 10.2*). Sostanzialmente, i principali strumenti del marketing di relazione, non dimenticando il fatto che lo sviluppo tecnologico offre frequentemente nuove opportunità e soluzioni rendendo rapidamente obsoleta ogni classificazione, sono i seguenti:

- customer relationship management (crm);
- soluzioni *customer care*;
- comunicazione personale;
- comunità professionali.

FIGURA 10.2 Impatto di Internet nel marketing di relazione



Le attività di CRM riguardano la raccolta di informazioni sul cliente e il loro uso per lo sviluppo di azioni di marketing personalizzate e hanno avuto un rapido sviluppo negli anni recenti soprattutto grazie a due fattori di influenza: la comprensione, percezione e misura del valore del cliente e l'opportunità di utilizzarne il potenziale di acquisto in modo pianificato; la disponibilità e la diffusione di tecnologie di gestione delle informazioni sul cliente. L'importanza del valore del cliente come concetto di partenza delle strategie di marketing è già stata accennata in precedenza, qui è importante ricordare come il processo di fondo sia sempre relativo alla ricerca della personalizzazione dell'offerta. Il CRM, infatti, si concentra su risultati di individuazione e descrizione dei clienti in modo da poter proporre loro soluzioni di prodotto e di relazione misurate sulle necessità individuali o di micro segmenti. Questo secondo aspetto è in genere tipico delle realtà dei mercati di consumo, dove l'individuazione unitaria dei clienti e politiche di marketing di estrema personalizzazione potrebbero non avere utilità economica, dati i bassi valori d'acquisto in gioco (ad esempio un'azione promozionale perso-

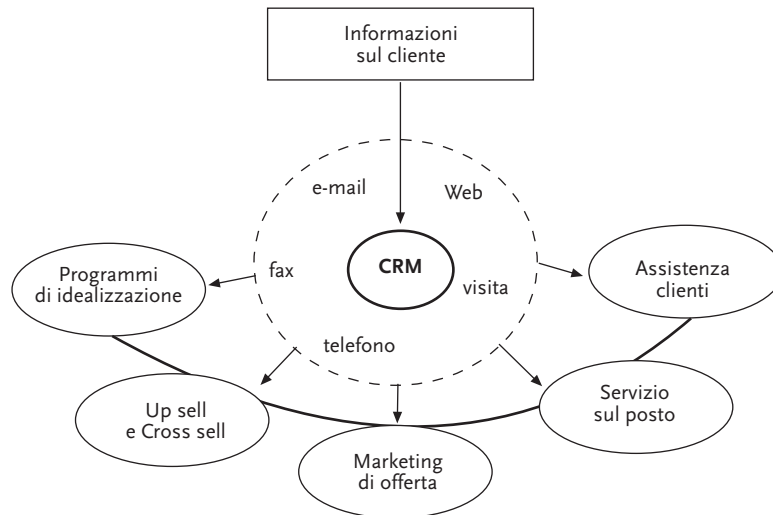
nalizzata su prodotti alimentari costerebbe troppo in relazione ai ricavi individuali generati). Per i clienti industriali invece risulta frequentemente giustificato economicamente un intervento di personalizzazione, che richiede informazioni sul cliente, relativamente ai suoi bisogni, ai suoi comportamenti d'acquisto, alla sua soddisfazione e insoddisfazione, al suo potenziale di acquisto.

L'importante differenziale numerico di clientela che esiste tra i mercati di consumo e quelli industriali finisce per ridurre l'enfasi sulle soluzioni tecnologiche, anche se non ne inficia l'importanza. Software e hardware molto complessi, il cui costo è ovviamente legato alla loro ampiezza, sono infatti necessari per la gestione attiva di numeri elevati di clienti (un esempio diffuso riguarda gli istituti di credito, le Telecom, la grande distribuzione), mentre minore impegno di investimento tecnologico è richiesto per imprese che si rivolgono a un numero assai minore di clienti, tipico dei mercati industriali. In ogni caso occorre ragionare sulle informazioni da ottenere e sulla loro sincronizzazione (Sawhney, 2001), mentre solo in un secondo tempo sulla eventuale complessità e necessità del sistema informativo necessario. In entrambe le situazioni, tuttavia, il problema principale è rappresentato dalla capacità di gestione interna delle informazioni così ottenute e di ideazione creativa di politiche di marketing coerenti. La premessa ad attività di CRM è la conoscenza dei clienti e dei prospect (clienti potenziali), la loro descrizione, valorizzazione e la loro classificazione in termini di importanza per l'impresa. Ciò significa che l'utilizzo di queste tecniche riguarda principalmente tre aspetti: l'acquisizione di nuovi clienti, la valorizzazione di clienti acquisiti, la fidelizzazione dei clienti (Kalakota e Robinson, 1999). Come si può intuire la costruzione di un sistema di CRM non avviene solo in Internet, ma utilizza tutte le fonti informative sui clienti che un'impresa ha a disposizione, come la forza di vendita, la distribuzione, i contatti diretti telefonici e personali, le statistiche amministrative, di vendita e post vendita sui clienti, incontri di lavoro, fiere, meeting e riunioni, in generale tutte le attività di marketing intelligence di cui è capace. Internet facilita il reperimento e la diffusione di queste informazioni, nonché attiva un nuovo canale di interrelazione con il cliente. A monte di questo deve esistere un'integrazione dei sistemi informativi aziendali (di marketing, di produzione e amministrativo) senza la quale non si potrebbe disporre di tutte le informazioni importanti sul cliente, necessarie a definirne e aggiornarne il profilo.

Attraverso le azioni di CRM un'impresa che si rivolge al mercato business-to-business è in grado di disegnare un'offerta personalizzata che non riguarda solo le leve tipiche del marketing mix, ma aggiunge valore a ogni occasione di contatto con il cliente (*figura 10.3*). In quest'ottica l'impresa finisce per coordinare tutte le proprie attività su quest'ultimo e non su se stessa, ma ciò

richiede di investire sullo sviluppo di competenze di integrazione fra le varie aree operative e Internet rappresenta uno strumento di aiuto significativo.

FIGURA 10.3 Schema e obiettivi di un sistema di CRM



Rispetto al CRM le attività di *customer care* in Internet richiedono una gestione meno complessa dal punto di vista tecnologico, ma pur sempre focalizzate sulle necessità di integrazione con altri strumenti. Sostanzialmente il problema da affrontare è dato dalla necessità di offrire attenzione e cura al cliente in modo da fargli percepire che il fornitore non lo abbandona o dimentica dopo la vendita, ma si preoccupa dell'uso ottimale dei prodotti che gli ha fornito e gli offre una consulenza e assistenza continua. Come si può notare i confini tra *customer care*, servizio al cliente e CRM non sono poi così netti, ma queste tre modalità di intervento di marketing fanno parte di un unico sistema di relazione con il cliente. Il *customer care* si basa essenzialmente su attività di comunicazione e relazione quindi Internet rappresenta uno strumento importante che dovrebbe essere coordinato con gli altri mezzi di relazione a disposizione. Il *customer care* in Internet può utilizzare forme sincrone e asincrone, cioè l'assistenza e la relazione può svilupparsi sia con mezzi che permettono un intervallo temporale, più o meno lungo secondo necessità, tra il manifestarsi di un evento significativo che richiede l'intervento dell'impresa fornitrice e la risposta che questa offre al cliente (utilizzando ad esempio l'e-mail), sia l'intervento immediato e contemporaneo at-

traverso sistemi di *chat*. Si apre in questo modo un canale di comunicazione e scambio informativo tra le parti che può superare barriere temporali (orari di ufficio) e spaziali, in grado di accrescere la rassicurazione e ridurre l'ansia del cliente. Esistono esempi in cui viene coinvolta anche la forza vendita responsabile delle diverse aree geografiche attraverso l'integrazione tra web e telefonia mobile: il cliente che visita il sito del fornitore manifesta un problema o un'esigenza informativa, riceve una risposta on line tramite sistemi chat dalla sede centrale dalla quale parte un messaggio SMS che avvisa il venditore in loco del problema; questi chiama il cliente e si rende disponibile per un intervento. Il cliente percepisce una elevata qualità della relazione, l'attenzione che il fornitore gli rivolge, la sicurezza che il suo problema sia stato preso in carico.

Le comunicazioni personali sono la linfa delle relazioni, poiché non si deve dimenticare che il marketing di relazione non si basa su astratti rapporti tra organizzazioni, ma su ben più concreti rapporti tra le persone che compongono le diverse strutture. In questi termini Internet rappresenta un formidabile strumento di marketing, anche se apre un problema complesso che riguarda il coordinamento e la coerenza delle comunicazioni che l'impresa indirizza verso il proprio mercato. La coerenza dei messaggi è un elemento fondamentale delle politiche di comunicazione e di costruzione dell'immagine aziendale, considerando in particolare che l'immagine dell'impresa è un valore primario nei mercati industriali, dove sono rare le politiche di marca di prodotto. Il mantenimento della coerenza di immagine avviene di solito definendo responsabilità di controllo sulle comunicazioni in uscita, generalmente più semplice se l'emissione dei messaggi genera da una sola o da poche unità organizzative. Questa era la situazione fino alla diffusione di Internet, che spinge ad aumentare i punti di comunicazione dato che, secondo la legge di Metcalfe¹, amplia il suo valore al crescere dei punti interconnessi (Downes e Mui, 1998). Se ciò è vero il controllo della coerenza non può più essere svolto in uscita, poiché potenzialmente tutte le persone di un'organizzazione sono in grado e possono avere l'occasione e la necessità di comunicare con i clienti, ma deve trovare una soluzione diversa che passa per la crescita e diffusione della cultura di comunicazione aziendale. L'impresa deve, in altre parole, da un lato formare alla capacità comunicativa tutto il personale che può venire in contatto con i clienti, dall'altro diffondere la conoscenza dei valori e delle politiche aziendali verso il mercato in modo da costruire una cultura comune che consenta di produrre messaggi coerenti in persone

¹ Metcalfe asserisce che il valore di una rete aumenta in misura pari al quadrato dei punti di connessione.

e situazioni diverse. Nel caso dei mercati industriali questa politica si presenta meno complessa dal punto di vista della costruzione dei messaggi, perché fondata su contenuti soprattutto tecnici e non emozionali, come potrebbe essere invece il caso dei prodotti di consumo.

Le comunità virtuali sono fenomeni di natura non solo economica, ma anche sociale, storicamente hanno rappresentato un fattore di sviluppo delle reti di comunicazione mediate dai computer. Queste realtà composte da gruppi di individui con un interesse culturale, conoscitivo, sociale comune, in qualche caso collegato a comportamenti di acquisto e consumo servivano, infatti, anche allo scambio di informazioni e consigli su prodotti e comportamenti di acquisto. Ovviamente la comunità virtuale non può essere solamente ristretta a confini di tipo economico-produttivo, ma è questa la visione che interessa approfondire nell'ambito dell'Internet marketing. Le comunità hanno sviluppato fin dall'inizio anche argomenti di carattere tecnico e professionale, soprattutto legati al mondo dell'elettronica, e si sono più recentemente ampliate anche verso gli interessi e gli argomenti tipici dei mercati industriali. La comunità virtuale è dunque divenuta un'area di comunicazione collegata all'interesse di un'impresa verso i propri clienti e verso i propri stakeholder.

Il funzionamento di una comunità e il suo successo sono però frutto di un meccanismo assai delicato, perché riunisce aspetti di relazione, argomenti di business, sviluppo di conoscenze, qualità delle informazioni e comunicazioni. La sua gestione non è un fenomeno naturale e spontaneo, ma richiede attenzione e pianificazione, soprattutto nel caso in cui venga promossa da un'azienda e affronti argomenti complessi. La comunità virtuale è quindi uno strumento di relazione per creare valore di immagine di competenza per un'impresa. Se ad esempio un'organizzazione gestisce una comunità professionale riconosciuta come riferimento all'interno di un determinato settore per gli argomenti affrontati e discussi, questo risulta in una crescita di immagine e reputazione sul mercato. Perché l'equilibrio di gestione venga raggiunto occorre che i membri della comunità si sentano parte di un insieme sociale unitario, si sviluppino tra loro e tra essi e lo sponsor una relazione ricca e continua, si consolidi lo scambio di fiducia di idee ed esperienze che costituisca un valore comune, abbia durata temporale in modo da rappresentare un riferimento continuativo (Prandelli e Verona, 2002). Se si possono individuare almeno quattro tipi di comunità (Micelli, 2000), imprese come comunità, comunità professionali on line, comunità verticali settoriali, comunità virtuali di consumo, ciò che riguarda i mercati business-to-business si concentra soprattutto nel secondo e nel terzo tipo.

Le comunità professionali raggruppano persone con competenze simili nell'ambito di un settore o di una funzione professionale (ad esempio tutti co-

loro che si interessano alla formazione manageriale oppure tutti coloro che si occupano di pubblicità). Questa particolarità ne costituisce il collante e può rappresentare per un'impresa un terreno di relazione con potenziali clienti o partner, formatori e imprese nel primo caso, altrimenti di sviluppo di un'immagine di riferimento e autorevolezza nell'ambito di un raggruppamento professionale, nel secondo caso. Le comunità verticali settoriali coinvolgono distretti o settori industriali in attività di relazione, scambio informativo e di conoscenze che prevede interrelazioni tese a collegare le reciproche catene del valore e si avvicina anche alle attività tipiche dei marketplace. In questa dimensione non domina il puro fine di transazione commerciale, ma questo aspetto si arricchisce di importanti contenuti di conoscenza. L'impresa può esserne il promotore, lo sponsor oppure parteciparvi. In questi tre casi diverso è l'impegno richiesto, diversi sono i risultati ottenibili. Nella prima situazione l'impresa deve possedere le competenze e conoscenze da rendere disponibili come motore della comunità, deve dedicare risorse alla sua gestione, deve perseguire un equilibrio di oggettività e autorevolezza che ne mantenga alta la credibilità dei contenuti; a fronte di questo sforzo ottiene, in caso di successo, notorietà di competenza estremamente importante nei mercati industriali. La seconda situazione si configura più come un'attività di comunicazione classica, dove si cerca di associare l'immagine dell'impresa a eventi o attività considerati positive e riconosciute; il valore che si costituisce con queste azioni nei mercati industriali è di solito limitato. Nella terza situazione si interviene su realtà comunitarie già consolidate e si mettono a disposizione dei partecipanti le esperienze, le competenze e le conoscenze dell'impresa in modo da favorirne la notorietà e accrescerne l'immagine; l'impegno richiesto è minore rispetto al primo caso, ma non sempre è possibile formare nuove comunità, sia perché già ne esistono di affermate, sia perché le risorse richieste possono essere superiori a quelle a disposizione dell'impresa.

La comunità nei mercati industriali tende ad avere sia una dimensione orizzontale, sia una dimensione verticale. Le relazioni che si instaurano riguardano, infatti, scambi lungo la catena fornitore-produttore-cliente così come interrelazioni tra clienti, tra fornitori, tra produttori (dove ciò è possibile o permesso). Ciò significa che l'impresa promotrice è in grado di gestire e orientare solo parzialmente la comunità, perché questa vive e si sviluppa, arricchendosi, anche attraverso le relazioni che spontaneamente si instaurano tra i partecipanti. Ciò rappresenta a volte un rischio di perdita di controllo che occorre valutare e, d'altra parte, un forte attrattore all'interno della comunità è rappresentato dal valore delle comunicazioni, che è collegato anche al numero, alla varietà e all'autorevolezza dei partecipanti, nonché dall'apertura e dalla libertà alla partecipazione, sia pur regolata da norme accettate e da una focalizzazione chiara. Le comunità formatesi nei mercati industriali possono condurre a

occasioni temporanee o stabili di collaborazione tra operatori di un settore, ad esempio fornitori e clienti, che si traducono in crescita dell'innovazione e aumento dell'economicità dei processi tipici di un comparto.

10.3 Internet nel trade marketing

La relazione di mercato tra imprese e distributori è una condizione tipica dei mercati di consumo, ma trova applicazione anche in molti mercati industriali caratterizzati da un'offerta con importanti elementi di standardizzazione e da una domanda frazionata e dispersa territorialmente. Questo può essere il caso di forniture di attrezzi meccanici di uso personale come avvitatori e trapani, di componentistica d'impianti elettrici o idraulici, di strumenti elettronici come computer, scanner, stampanti. Nei vari settori esistono sempre prodotti che sono trattati secondo una relazione diretta tra produttori e utilizzatori e altri prodotti che richiedono l'intervento di un distributore, perché vengono a crearsi le condizioni per lo sviluppo di funzioni commerciali specialistiche (Collesei e Casarin, 1999). Questa condizione comprende attività di marketing tipiche della relazione industria-distribuzione, che prendono la forma di politiche di trade marketing e che sono influenzate significativamente dall'uso di Internet.

Quando si affrontano le relazioni con i distributori e Internet l'aspetto che emerge con maggiore forza e preoccupazione riguarda la possibilità di disinintermediazione che la rete offre almeno teoricamente o le possibilità di reintermediazione su nuove basi.

In termini più generali, con l'aumento della capacità di rispondere in modo personalizzato alle richieste del cliente, si potrebbe ritenere possibile la creazione di nuove opportunità di intermediazione sia per i produttori sia per il trade. Soprattutto nel business-to-business, dove tradizionalmente sono più frequenti i canali diretti, potrebbero nascere nuovi intermediari in grado di modificare interi settori, grazie alla fornitura di servizi integrati e ai possibili aumenti di efficienza della rete di vendita. Per quanto concerne l'e-commerce, poi, si prospettano, anche se con minore velocità e consistenza, modifiche significative del contesto competitivo, ad esempio grazie alla possibilità di proporre nuovi pacchetti prodotti/servizi a clienti di cui si è direttamente riscontrato l'interesse a offerte composite (Sciarelli e Vona, 2000).

Queste nuove opportunità di intermediazione, e quindi le possibilità di successo di tali iniziative, sono strettamente dipendenti dalla capacità di svolgere le funzioni d'intermediazione da parte degli attori coinvolti, esplorando tutte le caratteristiche e le potenzialità di Internet. Tale capacità, comunque di nuova acquisizione, può essere di produttori, di nuovi intermediari, di in-

termediari tradizionali, in ogni caso di operatori che devono riprogettare il proprio business.

La distribuzione si trova nell'incertezza procurata dall'aver, da un lato, il controllo di un business importante e redditizio e dall'altro la paura del nuovo, pur avvertito come fenomeno importante, dovuta alla preoccupazione di creare situazioni di competizione e conflitto interni o di ridurre i profitti derivanti da affari consolidati a favore di un mondo non conosciuto e meno controllabile. La debolezza della distribuzione nell'approccio ad Internet sta, quindi, nella forza che essa possiede nel sistema tradizionale, che non vuole mettere in crisi, e nell'inevitabile tendenza a trasferire formule dalla distribuzione attuale a quella in rete.

D'altra parte, i produttori sono spinti all'intermediazione in Internet perché vi scorgono una possibile crescita d'efficienza e nuove opportunità (in termini di personalizzazione e di nuovi sbocchi commerciali). Il tentativo da parte dei produttori di disintermediare non è in genere svolto con forza e assiduità, poiché questi si trovano nella scomoda e paradossale posizione di dover riconquistare potere di mercato senza troppo irritare la distribuzione, dalla cui collaborazione non possono attualmente affrancarsi, pena la loro stessa sopravvivenza. La rete non è per ora in grado di fornire, se non in pochissimi casi, alternative economicamente sostenibili al sistema distributivo esistente, sia per motivi di complessità di gestione logistica, sia a causa di un lento e diffidente processo di avvicinamento alla transazione online da parte dei clienti. Esiste quindi una debolezza nell'approccio strategico o nella volontà di perseguire strategie innovative in Internet, come appare in molti casi, a causa di un timore di reazione da parte degli intermediari. Il modo in cui Internet genera nuove opportunità di intermediazione è quello di aggiungere spesso un canale distributivo ulteriore a quelli esistenti (Castaldo, 2001).

Accanto a coloro che prevedevano una sostanziale disintermediazione (intesa come eliminazione degli attuali intermediari, sia per la funzione informativa che per la funzione logistica, su quasi tutti i tipi di beni) vi è oggi chi sottolinea la posizione di vantaggio degli attuali intermediari ai fini dello sfruttamento delle nuove tecnologie nell'assolvimento delle funzioni commerciali, e chi, invece, ritiene probabile l'avanzare di intermediari completamente nuovi, almeno per certi tipi di prodotti.

Si possono identificare almeno quattro approcci alla questione disintermediazione-reintermediazione, sulla base del livello di svolgimento (nullo, parziale, totale) delle funzioni commerciali da parte degli intermediari e del grado di sostituzione (parziale o totale) dei canali virtuali ai canali tradizionali:

- disintermediazione prevalente e valorizzazione della connessione diretta con i clienti finali da parte dei produttori

- miglioramento delle performance rispetto alle attuali funzioni commerciali da parte dei distributori tradizionali
- creazione di un sistema multicanale fisico e virtuale da parte dei distributori tradizionali
- ingresso di nuovi operatori che si basano sulle tecnologie di rete.

La prima condizione si fonda sull'ipotesi dell'abbattimento degli ostacoli tecnologici e logistici al commercio elettronico, del superamento degli ostacoli culturali relativi e della capacità di acquisire competenze elevate di tipo commerciale da parte dei produttori. Con queste premesse, come si può capire non raggiungibili nel breve o medio termine, si verrebbe da parte dei produttori a una drastica riduzione dei costi di transazione, spingendo verso lo scavalco del distributore. Questa ipotesi appare piuttosto irrealistica soprattutto nella sua ipotesi di generalità. In alcuni casi ci sono episodi di disintermediazione, ma le condizioni abilitanti perché questa risulti situazione generale non sono presenti e forse sono strutturalmente molto difficili (si possono immaginare le difficoltà organizzative e strategiche delle PMI).

La seconda ipotesi sembra più attuabile e si muove sulle opportunità dei distributori tradizionali di valorizzare i loro punti di forza e migliorare quelli di debolezza rispetto ad Internet, ovvero di svolgere più efficacemente ed efficientemente quelle funzioni commerciali che offrono margini di miglioramento tramite l'adozione delle tecnologie di rete. Ciò riguarda le aree di servizio al cliente che possono trarne utilità, come gli orari di apertura, che vengono dilatati alle ventiquattro ore sette giorni su sette (e nei mercati industriali questo può assumere rilevanza critica), l'informazione sui prodotti, integrata con le attività di merchandising e di azione del personale di vendita che gli intermediari svolgono tradizionalmente, le azioni di CRM.

Il terzo approccio considera l'integrazione tra acquisti in-store e acquisti on line, che consente al cliente di scegliere di volta in volta la modalità che considera migliore. In questo caso, la presenza di punti vendita sul territorio conduce a vantaggi competitivi importanti rispetto ad attività di disintermediazione o ad azioni di possibili intermediari solo virtuali.

Nuovi intermediari *network-based* sono possibili secondo differenti forme, e trovano spazi di mercato in condizioni anche molto diverse che vanno da tipologie di prodotto a bassa differenziazione (ad esempio commodities industriali), a prodotti con elevata necessità informativa, a prodotti con contenuti di personalizzazione importanti (ad esempio computer), a prodotti di acquisto speculativo come stock in eccesso disponibili.

Come si può comprendere, le possibilità di disintermediazione e le attività di nuova intermediazione non sono effetti automatici che Internet porta al ruolo distributivo, ma risultati di più complesse strategie di mercato, che si

rapportano alle condizioni ambientali e competitive. Ognuno degli attori prevedibili protagonisti, i produttori, gli intermediari esistenti, i nuovi intermediari, presenta alla partenza alcune condizioni di forza e di debolezza che ne segnano l'approccio al problema e le opportunità di successo (*tabella 10.1*).

TABELLA 10.1 Punti di forza e di debolezza degli attori dei processi di disintermediazione e reintermediazione

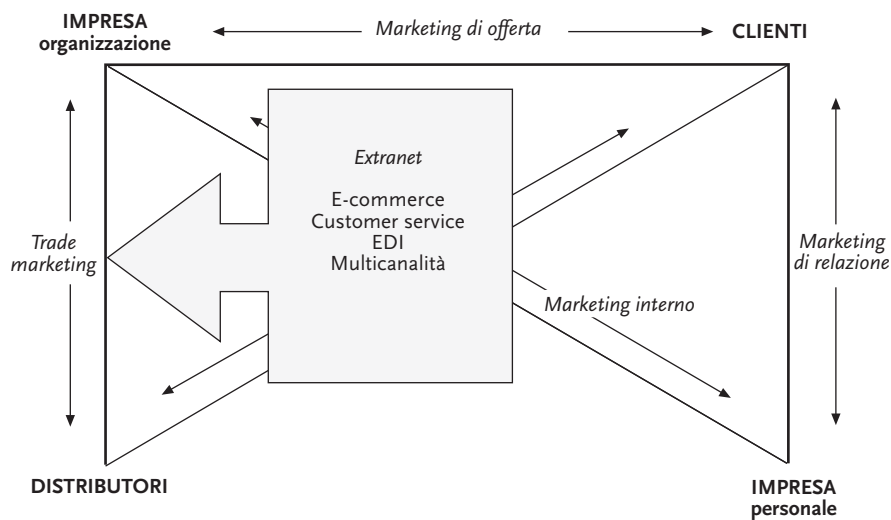
Attori	Forze	Debolezze
Produttori	Riduzione dei costi di contatto Personalizzazione dei prodotti	Relazioni con la distribuzione attuale Competenze distributive e logistiche
Intermediari tradizionali	Competenze logistiche Competenze di acquisto Informazioni sui clienti	Cultura manageriale tradizionale Vincoli strutturali Conflitti interni
Nuovi intermediari	Assenza di vincoli strutturali Libertà imprenditoriale Forte capacità innovativa	Dimensioni ridotte Basse competenze di acquisto Ridotto potere di negoziazione con i produttori

Internet interviene quindi a modificare le condizioni competitive e le relazioni distributive, offrendo alle imprese produttrici e a quelle distributrici nuovi campi di collaborazione. Poiché l'informazione è una fonte per la creazione del valore, occorre pensare a come può essere organizzata, elaborata, distribuita tra gli attori della catena distributiva (Lugli e Ziliani, 2002). Le informazioni rilevanti nelle transazioni commerciali riguardano due aspetti e due passaggi. Il primo tipo di informazioni ricercate ha una direzione fornitore-utilizzatore ed è relativo al processo di scelta tra alternative. Questo aspetto informativo è guidato dal cliente finale e la sua percezione di valore è alta, poiché più alternative e più notizie sulle alternative migliorano la scelta finale. La rete permette di godere di assortimenti potenzialmente enormi e di una guida facilitata al confronto, sulla base di criteri definiti dall'acquirente.

Il secondo tipo di informazioni ricercate ha una direzione utilizzatore-fornitore ed è relativo al processo di conoscenza del mercato, dei bisogni, delle diverse richieste e desideri. Questo aspetto informativo è attivato dal fornitore, ma concentrato sul cliente finale, come premessa a una personalizzazione della relazione e dell'offerta. Il valore verrebbe a crearsi in modo reciproco

attraverso questi tipi di informazioni. Per il fornitore si riducono i costi, si costruisce una relazione più stretta e un'offerta mirata e personalizzata; in un mercato sempre più frammentato si colgono nicchie prima irraggiungibili. Per l'acquirente si riduce lo sforzo di ricerca, si ottiene una maggiore soddisfazione dall'acquisto.

FIGURA 10.4 Impatto di Internet nel trade marketing



Relativamente al valore delle informazioni si può sviluppare la creazione di un nuovo spazio di intermediazione commerciale occupato da nuove organizzazioni che vengono identificate come *infomediari* (Hagel e Singer, 1999), una nuova categoria di intermediari in grado di gestire il doppio flusso informativo. Da una parte acquisirebbero informazioni sui clienti finali, assumendo l'incarico di loro rappresentanza di interessi nel mercato, proteggendone la privacy nei confronti dei fornitori. In cambio di dati personali, gli *infomediari* offrono valore ai clienti, attraverso servizi di marketing che riducono i costi di transazione e interazione (ricerca, informazione, miglior prezzo ecc.). Il loro sviluppo dovrebbe essere maggiore là dove questi costi sono più alti, cioè dove vi sono prodotti complessi che cambiano rapidamente e dove il prezzo non è trasparente, oppure dove i prodotti trattati sono ad alto contenuto informativo. Dall'altra parte si presentano ai fornitori con richieste specifiche, raggruppate, consentendo di raggiungere un'alta probabilità di vendita e riducendone i costi di marketing.

Il profilo dei nuovi protagonisti della distribuzione *business-to-business* dovrebbe essere tracciato dalla loro capacità di gestire informazioni di valore da e per i clienti e di godere di risorse di fiducia importanti presso i clienti e i fornitori. Il focus dell'intermediazione passerebbe così dai prodotti alle informazioni.

Alcune condizioni di fondo privilegiano sicuramente il settore business nell'introduzione di elementi di disintermediazione, almeno parziale. Innanzitutto, la tradizione di contatti diretti tra produttori e utilizzatori, dovuta alle necessità di personalizzazione del prodotto e di servizio e al sufficiente valore di una singola vendita, trova in Internet uno strumento di naturale rafforzamento. Inoltre sono presenti condizioni strutturali, come la disponibilità di accesso alla rete da parte di tutti gli operatori e la loro abitudine all'uso dello strumento elettronico nel lavoro in generale e nelle transazioni.

Nei settori dove gli intermediari hanno radicata presenza, come ad esempio le costruzioni e l'impiantistica, si registrano numerosi tentativi da parte dei produttori di superare il passaggio dell'ingrosso, o di ridurre il potere nel canale, attraverso il contatto diretto con installatori e costruttori.

mercati lontani per l'impresa produttrice o in quei mercati in cui le vendite non raggiungono le dimensioni sufficienti a consentire investimenti distributivi diretti, la rete consente di ridurre i costi di ricerca e contatto clienti, rendendo avvicinabili clienti prima inaccessibili, diminuendo la necessità di procacciatori d'affari. Proprio in questo campo si stanno sviluppando nuovi intermediari, dedicati al *business-to-business*, secondo almeno due direttrici fondate entrambe sulla gestione di informazioni. Una prima riguarda portali e *market place* specializzati per settore merceologico o di mercato. Una seconda riguarda procacciatori d'affari virtuali che analizzano la rete in cerca di richieste di prodotti, servizi, appalti industriali, selezionandoli e indirizzando le richieste a potenziali fornitori.

In conclusione si può affermare che Internet non porta indistintamente alla disintermediazione. L'opportunità di disintermediare esiste, ma Internet produce nuove classi di intermediari fondati sulle informazioni, che spostano il valore dai produttori verso i clienti finali, consente l'ingresso nel commercio elettronico degli intermediari attuali, apre nuovi spazi alla collaborazione tra produttori e distributori.

L'analisi degli spazi di collaborazione è un obiettivo strategico di molte imprese che utilizzano la rete come strumento di trade marketing. Innanzitutto lo strumento che è stato utilizzato anche prima dello sviluppo di Internet per il passaggio delle informazioni e per attività di acquisto in linea tra produttori e distributori è rappresentato dall'EDI (Electronic Data Interchange). Questa tecnologia di trasmissione dati connette due punti specifici, uno presso il fornitore produttore, l'altro presso il cliente distributore, permettendo lo

scambio di informazioni e la gestione delle vendite, soprattutto nel caso di acquisti frequenti e ripetitivi. Il maggiore problema era rappresentato dall'elevato costo delle strutture e delle soluzioni tecnologiche, nonché dalla difficoltà di definire standard comuni per i linguaggi di trasmissione e comunicazione. Questo sistema aveva però intuito e sviluppato i vantaggi dello scambio informativo mediato da computer tra organizzazioni e degli acquisti on line, anche se il loro accesso era riservato solo alle grandi imprese che potevano investire gli ingenti capitali necessari. In particolare gli usi più frequenti riguardavano i maggiori produttori di beni di consumo e la grande distribuzione.

Si può comprendere come non appena Internet ha reso accessibile questa modalità a bassi costi e con semplicità tecnologica (linguaggi standard comuni), l'EDI si sia diffuso rapidamente su protocolli nuovi (IP e TCP) e attraverso soluzioni Extranet, coinvolgendo molte imprese. Le soluzioni di interconnessione dati tra produttore e distributore permettono di collegare i reciproci magazzini in modo da ordinare di trasferire in condizioni automatiche o gestite, secondo necessità, prodotti dal produttore al distributore, riducendo fortemente i tempi di fornitura e limitando drasticamente i possibili errori e le imprecisioni dei processi di ordine. Questi acquisti di tipo automatico avvengono all'interno di accordi quadro dove sono stabiliti i prezzi e le condizioni, in modo da non rendere necessaria la contrattazione a ogni acquisto, aspetto che allungherebbe i tempi di fornitura. Ciò significa che l'oggetto tipico di queste transazioni sono prodotti ad acquisto frequente e ripetuto senza variazioni importanti di caratteristiche di prestazione, che richiederebbero rinegoziazioni tra le parti.

Ulteriore area di collaborazione è rappresentata dai servizi che i produttori possono offrire ai distributori tramite le tecnologie di comunicazione in rete. I servizi al cliente distributore erogati attraverso Internet riguardano essenzialmente le seguenti aree:

- servizi di informazione prodotto
- servizi di assistenza tecnica
- servizi di assistenza alla vendita
- servizi di CRM
- servizi di e-commerce

I servizi di informazione prodotto possono coprire l'area delle informazioni sulle caratteristiche dei prodotti distribuiti tramite l'intermediario, le modalità e le istruzioni d'uso, come ad esempio l'aggiornamento on line dei manuali di montaggio e manutenzione, la disponibilità di schede tecniche prodotto con diversi livelli di approfondimento. Un'altra area importante relativa

al prodotto riguarda le informazioni sulla disponibilità alla consegna e sulla gestione degli ordini. Attraverso connessioni Extranet il distributore può avere visione del magazzino prodotti finiti del fornitore e dei prodotti in produzione con le date di output, potendo sia effettuare ordini di acquisto sulla base delle disponibilità, sia monitorare la situazione dei propri ordini lungo il processo d'acquisto, in modo da gestire i tempi di ricevimento ed eventuali consegne ai propri clienti.

I servizi di assistenza tecnica on line riguardano sia la diffusione di documentazioni e informazioni all'interno di una sorta di biblioteca virtuale, sia la possibilità di ricorrere ad assistenza sincrona e urgente (attraverso modalità *chat*, video e audio) sia asincrona, accedendo a forum tematici di carattere tecnico, dove si possono avere risposte da parte di esperti aziendali e da parte di colleghi distributori che hanno accumulato esperienza relativamente all'argomento in oggetto. Le richieste più frequenti e ripetitive possono formare oggetto di FAQ (Frequently Asked Questions) di rapida e facile consultazione, riducendo da un lato l'impegno del produttore e accrescendo la capacità autonoma del distributore di risolvere i problemi.

I servizi di assistenza alla vendita riguardano la disponibilità di strumenti di vendita, come brochure, schede, questionari, listini on line che il distributore può consultare o scaricare e utilizzare nella vendita ai propri clienti o addirittura consegnare direttamente ai clienti, su supporti come CD o floppy. In alcuni casi sono anche utilizzabili raffronti con i prodotti della concorrenza e l'analisi dei punti di forza dell'offerta del produttore rispetto a questi. Internet può anche essere impiegato nei processi di formazione e addestramento alla vendita dei prodotti del fornitore, attraverso sistemi di e-learning, che consentono ai venditori del distributore di apprendere tecniche di presentazione e spiegazione più efficaci e di aumentare la conoscenza delle alternative di prodotto e servizio.

I servizi di CRM richiedono una relazione di collaborazione piuttosto elevata. Si tratta, infatti, di attivare politiche comuni verso i clienti finali, dove le informazioni vanno integrate con politiche di marketing gestite in modo comune tra produttore e distributore. In tale ipotesi si richiede una forte integrazione nello scambio informativo e la capacità di collegare la catena del valore delle due imprese. Le attività di CRM da parte del distributore richiedono, infatti, una immediata conoscenza delle disponibilità di prodotto e la costruzione di offerte che solo la stretta alleanza tra produttore e distributore consente. Ad esempio un distributore può identificare un gruppo di clienti potenzialmente interessati a un prodotto o adatti a un'attività di cross selling, ma non può fare proposte se non ha raggiunto accordi specifici con il produttore e se non conosce i tempi di consegna dei prodotti oggetto della campagna. Una relazione on line consente di avere costantemente queste infor-

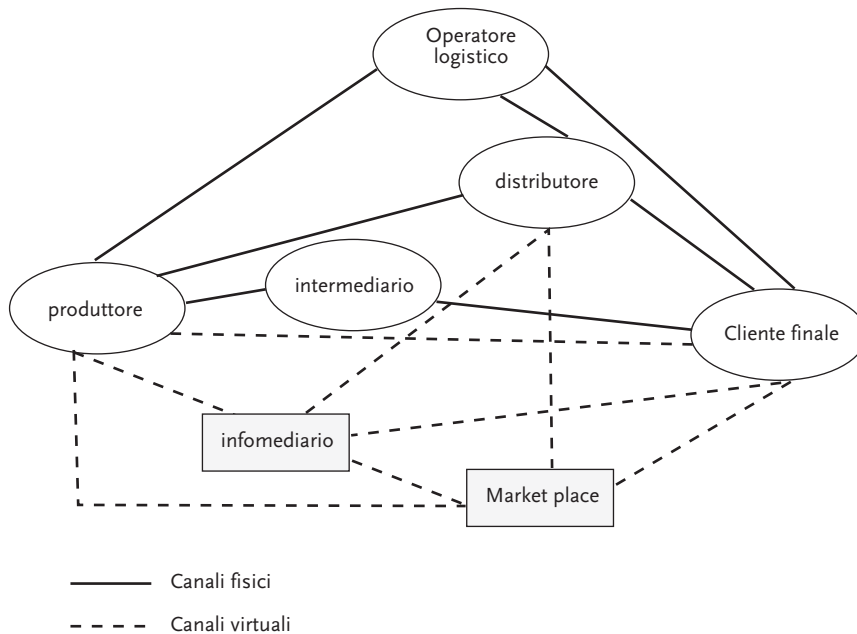
mazioni riducendo i tempi di proposta ai clienti finali ed evitando errori o la formulazione di promesse non mantenibili.

L'e-commerce rappresenta una frontiera di collaborazione e non solo una minaccia di disintermediazione. Le attività di commercio elettronico possono essere indirizzate direttamente ai distributori o svolte in collaborazione con questi verso i clienti finali. Si è già parlato delle attività di EDI, ma occorre considerare anche acquisti spot e legami meno stretti e vincolanti di quelli richiesti da quel tipo di soluzione. In realtà anche gli intermediari possono affacciarsi agli acquisti on line secondo opportunità e necessità, magari per far fronte a una carenza dei loro normali fornitori o per soddisfare una specifica richiesta di clienti. L'e-commerce diventa in questo caso una modalità di vendita al canale aggiuntiva e non sostitutiva. Nelle azioni di collaborazione verso i clienti finali si possono realizzare condizioni piuttosto diverse in cui l'e-commerce può rappresentare una modalità supplementare e integrata di vendita tra distributore e produttore. Ad esempio vi sono soluzioni che prevedono l'acquisto on line e la consegna presso un distributore, incaricato anche dei servizi post vendita. In questi casi si cerca di raggiungere un vantaggio combinato tra i due partner di business, in modo da ridurre i costi complessivi di processo e da costruire un'offerta maggiormente attraente per il cliente finale, il quale è rassicurato da una proposta integrata di prodotti e servizi localizzati.

La gestione della multicanalità è un aspetto importante delle politiche di Internet marketing, anche se la sua necessità è sicuramente precedente allo sviluppo della rete, che aggiunge una complessità e una opportunità in più. Il canale distributivo presenta un flusso fisico, un flusso informativo, un flusso di transazioni e un flusso di servizi, che possono trovare strade molteplici nel transitare tra produttore e cliente finale. Come si può vedere nella *figura 10.6*, esistono diverse combinazioni di relazione tra il produttore, il distributore e il cliente finale nel business-to-business. Mentre nella gestione multicanale precedente a Internet, ad esempio riguardante canali di diversa lunghezza o diretti a target di mercato differenziati, i flussi fisici, informativi e di transazione vengono mantenuti collegati (un importatore si occupa generalmente di tutti i tipi di flussi così come un grossista e un distributore finale), in Internet tipi di flussi possono essere divisi con maggiore facilità e gestiti separatamente secondo condizioni di maggiore efficienza o secondo strategie di mercato diverse. Il flusso fisico può avvenire attraverso un operatore logistico, oppure on line nel caso di prodotti digitalizzabili, ovvero può contare su di un distributore o essere facilitato da un promotore (ad esempio un agente). Contemporaneamente il flusso informativo può essere gestito on line dal produttore verso il cliente finale o essere supportato dal distributore, venire intermediato da un infomediario (intermediario di informazioni) o

passare attraverso un *market place*. Lo stesso può accadere alle transazioni di acquisto e pagamento, che possono essere completate on line, attraversare un distributore o un intermediario. Il flusso di servizi può compiersi in parte on line dal produttore, in parte in modo localizzato attraverso il distributore, secondo la diversa natura della prestazione. Avviene quindi che possano essere disintermediati e intermediati in modo diverso alcuni flussi distributivi, più che l'intera funzione, attraverso salti di intermediazione là dove le operazioni possono venire svolte con maggiore efficienza ed efficacia da altri operatori.

FIGURA 10.5 Relazioni tra canali fisici e virtuali nelle politiche distributive



Come si comprende facilmente la complessità di gestione e di relazione diviene elevata. Infatti occorre prevenire possibili conflitti determinati dalla percezione da parte degli intermediari di perdere potere di mercato e di vedere ridotta la loro funzione nei confronti dei produttori o di altri nuovi intermediari. D'altra parte si assiste a una sempre maggiore difficoltà, ad esempio, nello svolgimento della funzione informativa da parte dei distributori tradizionali a causa della velocità di innovazione dei prodotti, dell'allargamento degli assortimenti e della crescita delle soluzioni personalizzate,

che richiedono sempre più spesso relazioni dirette tra utilizzatori e produttori. Ciò ricostruisce le relazioni di potere tra industria e distribuzione su tutti i mercati, ma con maggiore enfasi in quelli industriali, portando i distributori che non riescono a rispondere al problema informativo a svolgere con priorità funzioni di tipo logistico. Si ridisegnano così le relazioni di business tra produzione e distribuzione e tra questa e i clienti finali.

Nel primo caso vi sono possibilità di integrazione tra flussi informativi (ad esempio forniti on line dal produttore), flussi logistici (forniti dal distributore in modo localizzato), flussi di transazione (possibili sia on line sia attraverso il distributore) e flussi di servizio (offerti in modo combinato on line e in distribuzione). Il coordinamento di questa rete di flussi è necessariamente tenuto dal leader di canale che, secondo mercato, organizzazione e competenze, può essere un produttore o un distributore.

10.4 Internet nel retail marketing

Il retail marketing comprende le strategie e le attività dirette a costruire un'offerta diretta al cliente del distributore. Nel caso del business-to-business le attività di retail marketing si indirizzano verso clienti imprese e operatori professionali, quindi le soluzioni si allontanano da quelle tipiche dei mercati di consumo, dove il retail marketing si basa soprattutto su soluzioni di visual merchandising. In realtà l'offerta del distributore verso il cliente finale business ha i suoi fondamenti sulle funzioni di merchandising, sulle tecniche di vendita e sulle offerte di servizi pre e post vendita. Questi strumenti rappresentano un valore elevato in ogni mercato, ma acquisiscono primaria importanza nei mercati industriali.

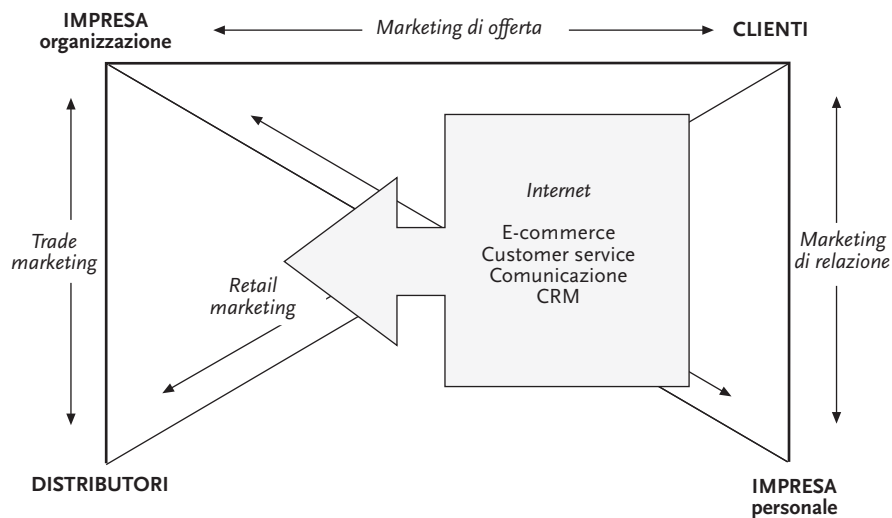
Internet può influenzare la formazione dell'offerta di retail marketing in diversi modi: attraverso le attività di vendita, di comunicazione, di servizio, di relazione con i clienti finali. I distributori di prodotti destinati alla produzione, anche in diversa posizione nel canale distributivo (importatori, grossisti e distributori finali) possono aprire attività di e-commerce verso i propri clienti. Esistono numerosi esempi in proposito, soprattutto nei casi in cui il mercato è in grado di gestire e apprezzare modalità di vendita on line. Ciò avviene ad esempio nella fornitura di prodotti di elettronica, dove i produttori si trovano localizzati lontano, in genere in altri paesi, e dove la standardizzazione di prodotto è significativa.

In questi casi le attività di e-commerce si contraddistinguono per essere meno caratterizzate da relazioni di quasi alleanza, come nel trade marketing, anche se si possono manifestare situazioni di fedeltà o di lealtà tra distributore e cliente.

Internet viene normalmente utilizzato in tre modi per facilitare le attività di retail marketing (Hart e altri, 2000). In modo iniziale e basilare si utilizza per la comunicazione istituzionale sul distributore, la sua organizzazione, i prodotti e servizi offerti. Questo può riguardare la localizzazione dei punti di vendita sul territorio, la storia e i principali dati dell'azienda, eventi e notizie stampa riguardanti il distributore, informazioni tecniche e sulle modalità di vendita, le caratteristiche dei prodotti trattati. A uno stadio successivo Internet diviene uno strumento di marketing maggiormente proattivo, utilizzato per invitare interattivamente i clienti ad accedere al sito così da ottenere maggiori informazioni per effettuare il processo di scelta (ad esempio offrendo promozioni o condizioni speciali di vendita), offrendo allo stesso tempo l'opportunità per il distributore di raccogliere informazioni sul cliente visitatore da poter utilizzare per azioni di marketing successive. Il terzo livello impiegato è quello dell'e-commerce, con cui il distributore aggiunge un canale di vendita a quelli tradizionali.

Più normalmente il comportamento di acquisto dei clienti del distributore è soprattutto influenzato da Internet nelle fasi di ricerca informativa e in questo una collaborazione con i produttori sui contenuti da offrire ai clienti può rivelarsi molto utile.

FIGURA 10.6 Impatto di Internet nel retail marketing



Internet offre la possibilità di dilatare l'assortimento del distributore in modo anche molto ampio, consentendogli di trattare numerosi prodotti che

non devono essere presenti nel punto vendita fisicamente, ma possono esserlo solo virtualmente. Questa opportunità aumenta le armi competitive a disposizione dell'intermediario, non pesando sui costi in modo eccessivo e annullando il rischio commerciale. Ovviamente ciò richiede la costruzione di una stretta alleanza tra distributore e produttori, che si compie anche attraverso l'integrazione informativa, in modo da ridurre i tempi di produzione e consegna delle merci vendute. Il distributore verrebbe in questo caso a configurarsi come infomediatario, in grado di gestire richieste di prodotto dal lato a valle e capacità di produzione dal lato a monte. La richiesta del cliente fatta via web metterebbe in moto, tramite il collegamento dei sistemi informativi tra distributore e fornitore industriale, il processo di produzione della merce richiesta dal cliente business, riducendone lo sforzo di ricerca e valutazione. Il distributore offrirebbe la garanzia sulla soluzione proposta, riducendo il rischio percepito dal cliente finale. Inoltre un tale allargamento di assortimento richiede un sistema intelligente di ricerca prodotti a disposizione del cliente, formulato su data base cui è facile rivolgersi in maniera guidata, sulla base dei benefici attesi.

I distributori in grado di sviluppare soluzioni web flessibili e innovative atte a stabilire una comunicazione interattiva per migliorare le attività di CRM, comunicazione e promozione aggiungono valore alle esistenti relazioni distributore-cliente business, rispondendo anche a eventuali tentativi di disintermediazione attuati da altri operatori della filiera. Si possono poi sviluppare alleanze in rete che intervengono sul lato della riduzione dei costi e su quello dell'allargamento dell'offerta.

Si aprono nuovi spazi di mercato, poiché si riducono il peso e i vincoli classici della localizzazione dei punti vendita, potendo il distributore raggiungere via web clienti anche non prossimi ai luoghi di presenza logistica. In questo modo può essere seguita una strategia ibrida in cui si affiancano condizioni di merchandising fisico e virtuale che ampliano l'offerta e le alternative di servizio. In tal modo possono trovare risposte i clienti maggiormente sensibili a una verifica fisica dell'acquisto e quelli che desiderano ottenere maggiore efficienza nei processi di fornitura attraverso l'uso del web.

10.5 Internet nel marketing interno

Il concetto di marketing interno viene considerato almeno secondo due ottiche: quella della metafora utilizzata per descrivere in un quadro di mercato interno all'organizzazione bisogni sociali, altri di tipo non economico e gli interessi delle persone che vi lavorano; quella di una soluzione di tipo manageriale per risolvere i problemi di produttività dei servizi interni di un'orga-

nizzazione, di orientamento di marketing e orientamento al cliente, di attuazione corretta di piani di marketing (Varey e Lewis, 1999). Nel primo caso si intende un ampio allargamento del concetto di marketing verso la gestione delle risorse umane di un'azienda, portando a volte eccessive semplificazioni e forzature che spingono a dover individuare un marketing mix interno basato sulle classiche quattro P, che però non è negli obiettivi di questo lavoro dove il concetto di marketing interno viene considerato secondo la visione che esamina le attività di marketing interno come funzionali alla attuazione di politiche di marketing verso i clienti. In questa logica possono essere identificati tre livelli o dimensioni che riguardano la cultura, le strategie e le tattiche di marketing. Il marketing interno ha quindi l'obiettivo di costruire una cultura di attenzione al mercato e alle sue componenti da parte delle persone che lavorano all'interno di un'impresa, di far comprendere e interiorizzare le strategie perseguite dall'impresa in modo che ne seguano comportamenti coerenti da parte di tutti i membri dell'organizzazione, di facilitare il compimento delle attività e delle azioni specifiche e pianificate di marketing.

Questo approccio comprende:

- una condivisione di informazioni da e verso tutti i gruppi e le unità organizzative interne coinvolte o le cui attività sono influenzate dalle politiche di marketing, al fine di migliorare l'attuazione delle decisioni di marketing dell'impresa
- lo sviluppo e il mantenimento di sistemi di incentivazione e motivazione che compensino le prestazioni di marketing
- lo sviluppo di competenze orientate a fare dell'intera organizzazione un elemento dell'offerta al mercato

Gli obiettivi sono quelli di incorporare la voce del cliente nelle decisioni di prodotto e servizio, di inserire il coinvolgimento del cliente in una sorta di contratto sociale con l'organizzazione, nello sviluppo dei nuovi prodotti, di costruire una forte partnership tra fornitore e cliente, di favorire e sviluppare una continuità di interazione e dialogo con i clienti, assegnando alla relazione un valore di asset per l'impresa.

L'ultimo dei punti precedenti, fare dell'impresa elemento di offerta, è indubbiamente assai rilevante nei mercati business, dove i clienti effettuano la scelta di acquisto su due assi, i benefici del prodotto e le competenze del fornitore, ma dove queste ultime assumono prevalenza quanto più risulta fondamentale lo sviluppo di una relazione di lungo periodo o la costruzione di quasi alleanze, orientate allo sviluppo di innovazione e di personalizzazione nella fornitura. Il cliente finisce quindi per acquistare l'impresa fornitrice e non solo i suoi prodotti.

L'area della condivisione delle conoscenze ricopre un ruolo strategico crescente nel *business-to-business*, poiché l'impresa fa dello sviluppo delle sue competenze la base per l'espansione di vantaggi competitivi. Nei mercati industriali, dove i prodotti sono solo parzialmente standardizzabili, la capacità creativa dell'impresa e non quella replicativa, costituisce il maggiore valore dell'offerta.

Inoltre, di fronte alla crescente e potenzialmente infinita variabilità di richieste, benefici attesi e soluzioni di prodotto, variabilità spinta dalla frammentazione dei mercati, dalla necessità di personalizzazione e dalle opportunità offerte dallo sviluppo tecnologico, i sistemi di controllo normativo rispetto ai comportamenti delle persone nei confronti di clienti, concorrenti e partner perdono forza. Non si possono fornire norme di comportamento precise, perché le situazioni da affrontare mutano con continuità e non sono prevedibili, le persone e le unità aziendali con diversa cultura (tecnica, amministrativa, logistica, di marketing ecc.) coinvolte nei processi di mercato sono sempre più numerose. In tali condizioni l'interiorizzazione di valori, obiettivi, strategie e stili di comportamento è assolutamente indispensabile a mantenere coerenza di condotta verso il mercato. Ciò significa utilizzare gli strumenti di comunicazione sia in modalità push sia pull che Internet mette a disposizione. Si può quindi parlare di politiche di Internet marketing interno che si muovono in stretta coerenza e diventano il collante delle strategie e azioni di marketing attuate nei diversi campi del marketing di relazione.