Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Il Retail nell'Attuale Contesto Digitale: Social Networks e Gruppi d'Acquisto Online. Il caso Bata.

Relatore
Ch. Prof. Francesco Casarin

Laureanda
Eleonora Prodomo
Matricola 810802

Anno Accademico
2011 / 2012

Se pensi a ciò che eri e a ciò che sarai,

non senti ciò che sei.

(Paolo Spoladore)

INDICE

INTRODUZIONE……. 1

CAPITOLO 1 – L'ATTUALE CONTESTO DIGITALE DEL BUSINESS..... 5

1.1. La situazione odierna del contesto elettronico……... 5

1.1.1. Le imprese ed i consumatori nel nuovo contesto digitale…….. 5

1.1.2. Il passaparola online……..... 7

1.1.3. Le caratteristiche dei siti più efficaci…….. 9

1.1.4. Le tendenze della digitalizzazione del mercato…….. 14

1.2. I cambiamenti nel Customer Relationship Management…… 16

1.2.1. Definizione ed evoluzione del Customer Relationship Management…..... 16

1.2.2. La posizione delle imprese nel nuovo CRM……..... 17

1.2.3. L'atteggiamento dei consumatori verso il nuovo CRM…….. 19

1.3. I cambiamenti del Retail nel nuovo contesto digitale……. 20

1.3.1. L'evoluzione del modello di Earl…… 20

1.3.2. L'integrazione online e offline del retail……. 23

1.3.3. L'adattamento delle imprese al contesto digitale…… 25

1.3.4. Il nuovo approccio dei consumatori al retail……... 26

1.4. Il mercato apparel online……. 26

1.4.1. La situazione attuale dei prodotti apparel in Internet……. 26

1.4.2. Le caratteristiche dei siti apparel…… 28

1.4.3. Lo sviluppo del settore apparel online…… 31

CAPITOLO 2 - I SOCIAL NETWORKS……. 33

2.1. Definizione e diffusione dei social networks……. 33

2.1.1. Definizione di social network……..... 33

2.1.2. La diffusione dei networks e le strategie di comunicazione…….. 35

2.1.3. I Social Networks nell'orizzonte di consumo post-moderno...….. 37

2.2. I principali Social Networks dell'orizzonte imprenditoriale…….. 39

2.2.1. Introduzione……. 39

2.2.2. Facebook…….. 40
2.2.3. Twitter…….. 41
2.2.4. YouTube……... 43
2.3. I consumatori internauti……..... 45
2.3.1. Le caratteristiche dei nuovi consumatori elettronici…… 45
2.3.2. L'aumento del potere di mercato dei consumatori……..... 47
2.3.3. L'atteggiamento dei consumatori nei social networks……. 49
2.4. Il retail nei social networks…… 51
2.4.1. Introduzione……. 51
2.4.2. Il declino dei mezzi di comunicazione tradizionali…….. 53
2.4.3. Le nuove strategie di marketing delle imprese……. 54
2.4.4. Le conseguenze sul mercato……. 61
2.5. L'ambito del Social Network Marketing……... 63
2.5.1. I punti di forza del Social Network Marketing……. 63
2.5.2. I punti di debolezza del Social Network Marketing……. 64
2.5.3. Le implicazioni del Social Network Marketing per la strategia d'impresa…….. 66

CAPITOLO 3 - I GRUPPI D'ACQUISTO ONLINE..……. 67
3.1. Definizione e diffusione dei gruppi d'acquisto online…… 67
3.1.1. Introduzione all'acquisto online……..……. 67
3.1.2. Definizione di gruppo d'acquisto online…….……. 70
3.1.3. La diffusione dei siti di acquisto di gruppo…….……. 72
3.2. Le dinamiche del processo di acquisto collettivo……... 75
3.2.1. Le componenti del processo di decisione collettiva....……. 75
3.2.2. Il concetto di Collective Cognition…….. 78
3.3. Gruppi d'acquisto e tuangou…….. 80
3.3.1. Le principali differenze tra tuangou ed acquisto di gruppo online..... 80
3.3.2. Le diverse tipologie di tuangou…….……... 84
3.4. I principali gruppi d'acquisto online del panorama internazionale…..... 88
3.4.1. Groupon……..... 88

3.4.2. Living Social…….. 93
3.4.3. Facebook Deals……...……... 95
3.4.4. I siti italiani di gruppi d'acquisto online……..... 96
3.5. Gli stakeholders coinvolti nei gruppi d'acquisto online……... 98
3.5.1. Introduzione……..... 98
3.5.2. I siti d'acquisto collettivo online……..... 99
3.5.3. I consumatori…….. 100
3.5.4. Le imprese fornitrici e la concorrenza tra di esse……..... 102

CAPITOLO 4 – IL CASO BATA…….……..... 107
4.1. Bata: presentazione e storia dell'azienda……. 107
4.1.1. La storia dell'impresa……..... 107
4.1.2. Situazione odierna di Bata…… 108
4.2. Metodologia di ricerca…….…… 111
4.2.1. Research Question e obiettivi della ricerca…….……... 111
4.2.2. Le domande di ricerca empirica….…… 112
4.2.3. Struttura della ricerca…….…… 114
4.3. Interviste personali agli attori professionali……. 116
4.3.1. Raccolta dei dati……..……..…… 116
4.3.2. Interviste all'azienda Bata……. 116
4.3.3. Interviste alle agenzie di comunicazione……..... 121
4.3.4. Interviste ad operatori dei gruppi d'acquisto……. 124
4.3.5. Analisi dei risultati……. 128
4.4. Questionario telematico ai consumatori…….. 129
4.4.1. Raccolta dei dati……..... 129
4.4.2. Analisi dei risultati……. 131
4.4.3. Analisi delle risposte divise per target…….....…….. 140
4.5. Interviste destrutturate ai consumatori…… 147
4.5.1. Raccolta dei dati……... 147
4.5.2. Analisi dei risultati……. 148
4.6. Discussione e limiti della ricerca……..... 155

CONCLUSIONI……..... 159
ALLEGATI…… 165
BIBLIOGRAFIA……... 175
SITOGRAFIA…… 194

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1.1: Le componenti dell'atmosfera nell'e-tailing..... 13
Figura 1.2: La piramide dell'advocacy..... 19
Figura 1.3: Il modello di Earl..... 21
Figura 1.4: Il modello di Earl dopo l'avvento dei Social Media..... 21
Figura 2.1: Le conseguenze dell'interattività..... 59
Figura 3.1: Catalizzatori del processo di decisione collettiva..... 77
Figura 3.2: Modello della Collective Cognition nell'acquisto di gruppo online..... 79
Figura 3.3: Rapporto tra valore dei prodotti e ricavi di Groupon..... 90
Figura 3.4: Principali stakeholders e ambiti di influenza..... 98
Figura 4.1: Domande di ricerca empirica……..... 107
Grafico 4.1: Distribuzione dei punti vendita Bata in Italia per tipologia…… 110
Grafico 4.2: Scopo dell'iscrizione alla FanPage..... 132
Grafico 4.3: Partecipazione all'attività della FanPage..... 133
Grafico 4.4: Opinione sulla presenza delle aziende nei social networks..... 134
Grafico 4.5: Abitudini d'acquisto online..... 134
Grafico 4.6: Motivazioni per la rinuncia all'acquisto online..... 135
Grafico 4.7: Mezzo preferito per il Servizio Clienti..... 136
Grafico 4.8: Opinione sul Servizio Clienti nei social networks..... 137
Grafico 4.9: Conoscenza dei gruppi d'acquisto online..... 138
Grafico 4.10: Opinione sulle aziende nei gruppi d'acquisto online..... 139
Grafico 4.11: Prodotti commercializzabili nei gruppi d'acquisto online..... 139
Grafico 4.12: Prodotti commercializzabili nei gruppi d'acquisto online..... 139
Grafico 4.12: Categorie di prodotti acquistati online..... 149
Grafico 4.13: Acquisto online di prodotti apparel..... 149
Grafico 4.14: Opinione e partecipazione ai gruppi d'acquisto online..... 151
Grafico 4.15: Iscritti alla FanPage Facebook di almeno un'azienda..... 153
Grafico 4.16: Opinione sulle aziende nei social networks..... 154

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 2.1: I cinque paradigmi del marketing interattivo..... 58
Tabella 3.1: Comparazione tra tuangou e gli altri modelli di business..... 81
Tabella 3.2: Caratteristiche dei diversi tipi di tuangou..... 84
Tabella 3.3: Influssi e ruoli dei quattro tipi di tuangou nel marketing..... 86
Tabella 4.1: Dati di bilancio Compar S.p.A…… 111
Tabella 4.2: Obiettivi della ricerca..... 112
Tabella 4.3: Domande di ricerca empirica……... 113
Tabella 4.4: Struttura della ricerca..... 114
Tabella 4.5: Risultati delle interviste personali agli operatori professionali…… 129
Tabella 4.6: Relazione risposte – gruppo di appartenenza..... 141
Tabella 4.7: Suddivisione delle risposte in base al target fissato il genere..... 142
Tabella 4.8: Suddivisione delle riposte in base al target fissata la fascia d'età..... 143
Tabella 4.9: Suddivisione delle risposte in base alle fasce d'età nei diversi target genere femminile..... 143
Tabella 4.10: Suddivisione delle risposte in base alle fasce d'età nei diversi target genere maschile..... 144
Tabella 4.11: Suddivisione delle risposte in base al target fissata la zona di residenza 144
Tabella 4.12: Suddivisione delle risposte in base alle fasce d'età nei diversi target zona di residenza Paese..... 145
Tabella 4.13: Suddivisione delle risposte in base alle fasce d'età nei diversi target zona di residenza Cittadina..... 145
Tabella 4.14: Suddivisione delle risposte in base alle fasce d'età nei diversi target zona di residenza Metropoli..... 145
Tabella 4.15: Suddivisione delle risposte in base al target fissato il titolo di studio 146
Tabella 4.16: Suddivisione delle risposte in base al target fissata la condizione reddituale..... 146
Tabella 4.17: Risultati del questionario telematico ai consumatori……. 147
Tabella 4.18: Risultati delle interviste destrutturate ai consumatori..... 154
Tabella 4.19: Risultati della ricerca in relazione agli argomenti studiati…… 160
Tabella 4.20: Implicazioni manageriali della ricerca……. 162

INTRODUZIONE

Questo lavoro di tesi vuole analizzare la posizione del retail nell'attuale contesto digitale, con particolare attenzione a due argomenti: i social network sites, piattaforme elettroniche attraverso cui un complesso di attori sociali può interagire condividendo informazioni, ed i gruppi d'acquisto online, siti che offrono ai consumatori la possibilità di acquistare prodotti a prezzi notevolmente scontati subordinatamente alla partecipazione di un numero minimo di individui ad ogni affare. Compar S.p.A., l'azienda sulla quale è imperniata la parte empirica, è una realtà di spicco del panorama del retail italiano che gestisce i punti di vendita a marchio Bata e risulta fortemente attratta dai due strumenti oggetto della ricerca di questo lavoro; è presente nei social networks con una FanPage Facebook e sta vagliando l'ipotesi entrare a far parte del mondo dei gruppi d'acquisto online.

Approfondire questi due aspetti del nuovo ambiente digitale risulta interessante oggigiorno poiché, per quanto riguarda i social networks, essi oramai rappresentano una realtà quotidiana che fa parte della vita di ogni consumatore e costituiscono un mezzo veloce ed economico che le imprese possono sfruttare per ampliare e gestire più efficacemente il loro business; per quanto riguarda i gruppi d'acquisto, invece, l'interesse principale è dato dal crescente apprezzamento che stanno ricevendo dal grande pubblico italiano, unito ad un'espansione notevole da tempo avviata nei paesi esteri.

L'obiettivo del lavoro di tesi è di descrivere i rapporti tra: da un lato, l'informalità, la velocità, la versatilità, la personalizzazione e l'empatia nei social media del Web 2.0 e, dall'altro, il miglioramento della performance della grande distribuzione, soprattutto nel settore apparel e con particolare riferimento all'incremento della qualità delle relazioni con i clienti dell'impresa. In questa ricerca si vuole intendere con informalità la comodità di interazione consentita dalle nuove tecnologie, con velocità l'immediatezza che caratterizza le relazioni condotte in ambito elettronico, con versatilità la capacità di raggiungere efficacemente i gruppi ed i singoli attraverso lo stesso mezzo, con personalizzazione l'adattamento alle caratteristiche di ogni consumatore e con empatia

l'attitudine ad interpretare i bisogni degli individui ed adattarvisi. Questo obiettivo viene perseguito a livello teorico con una parte, costituita dai primi tre capitoli, in cui si effettua una revisione della letteratura sul tema e vengono presentati i principali esponenti del mercato di riferimento; a livello empirico, l'ultimo capitolo analizza il caso di Bata – Compar S.p.A. ed ha condotto nel suo interesse un'attività di triangolazione volta ad analizzare congiuntamente la posizione degli operatori professionali e dei consumatori riguardo agli argomenti approfonditi nella parte teorica, sfruttando gli strumenti del questionario e dell'intervista.

Il primo capitolo presenta il contesto digitale attuale, puntando l'attenzione sull'importanza che sta acquisendo il passaparola online e delineando le caratteristiche che rendono un sito efficace; in seguito si analizzano i cambiamenti apportati dalle nuove tecnologie al Customer Relationship Management ed al business del retail, sia dal punto di vista delle aziende che dal punto di vista dei consumatori. Segue una parte di approfondimento sull'esperienza online del mercato apparel, con una focalizzazione sulle caratteristiche e sugli sviluppi futuri della presenza di questo tipo di aziende sul web.

Il secondo capitolo riguarda i social network sites; dopo un'iniziale premessa contenente la definizione del tema e le vicende che hanno distinto lo sviluppo di queste piattaforme, vengono presentati i social networks più diffusi con le loro caratteristiche e funzionalità; segue un'analisi dell'approccio dei consumatori internauti a questa realtà e dell'attività che le aziende di retail conducono su tali piattaforme, per finire con un approfondimento sul social network marketing e sulle implicazioni che questo riveste nelle strategie aziendali.

Il terzo capitolo si concentra sui gruppi d'acquisto online; il primo paragrafo presenta l'argomento e la sua dinamica diffusiva, ed è seguito da un approfondimento sul processo di acquisto collettivo, con particolare attenzione al concetto di Collective Cognition; vengono poi esposti i modelli di business che costituiscono i precursori dei siti odierni, con specifico riferimento al fenomeno cinese del Tuangou, primo esponente della categoria; nel prosieguo si trova una parte relativa ai più diffusi gruppi d'acquisto online ed una sezione sulle figure degli stakeholders coinvolti in questo mercato.

Il quarto capitolo, riguardante l'attività di ricerca empirica, si apre con la presentazione dell'azienda Bata - Compar S.p.A.; dopodiché si procede con l'esposizione della metodologia di ricerca utilizzata, ossia un processo di triangolazione composto dall'utilizzo di tre strumenti, secondo uno schema di fasi sequenziali: interviste personali agli operatori business, questionari ai consumatori somministrati per via telematica ed interviste destrutturate ai consumatori. Seguono le spiegazioni riguardanti la raccolta e l'analisi dei dati, la presentazione dei risultati e la discussione riguardante ogni fase. Il lavoro si chiude con una discussione generale sui risultati della triangolazione, l'enunciazione delle implicazioni manageriali ed i suggerimenti per gli studi futuri.

Vorrei ringraziare il Dott. Paolo Buttini, la Dott.ssa Anna Accardo Palumbo ed il Dott. Valentino Turato di Compar S.p.A. per la loro massima cordialità e disponibilità dimostratemi nel corso di questi mesi di collaborazione.

Ringrazio Alberto Bardelli di Groupon, Enrico Trombini di Privalia, Fabio Neri di Mesa-Lab e Francesco Fasanaro di Horizon Adv per avermi dedicato il loro tempo; Carlo Pavan per il preziosissimo aiuto nella fase di analisi della ricerca empirica.

Grazie anche ai miei genitori che, oltre ad avermi fornito i mezzi che mi hanno permesso di arrivare fino a qui, con il loro esempio mi hanno fatto capire cosa voglio e cosa non voglio dalla mia vita.

Infine, ringrazio le mie sorelle Antonella, Raffaella e Sara per gli intensi momenti di vita che abbiamo condiviso, ed il mio Maestro di pianoforte Fabio Di Marco per aver sempre creduto in me.

CAPITOLO I

L'ATTUALE CONTESTO DIGITALE DEL BUSINESS

1.1. La situazione odierna del contesto elettronico

1.1.1. Le imprese ed i consumatori nel nuovo contesto digitale

Lo sviluppo vertiginoso che il contesto digitale ed in particolare l'e-commerce stanno sperimentando è dovuto principalmente alla volontà dei consumatori di risparmiare tempo e denaro, oltre alla crescente educazione tecnologica di ogni categoria sociale ed alle più avanzate certezze in termini di sicurezza e privacy che hanno sfatato il mito della rischiosità dell'e-commerce. Il contesto digitale sta quindi diventando un mercato sempre più competitivo in cui gli operatori rivoluzionano le proprie strategie di marketing, mentre i clienti possono avere a disposizione una vastità di scelta impossibile da realizzare con la distribuzione tradizionale e soprattutto facilmente accessibile. La rete Internet è vista dalle imprese come un nuovo strumento di comunicazione che consente di espandere il proprio mercato preesistente o addirittura di entrare in un mercato inesplorato (Kim e Kim, 2004).

La blogosfera ha cominciato ad ottenere sempre più potere come riflesso di un pensiero consapevole e di un'attenzione che gli utilizzatori hanno sviluppato costantemente in seguito alla disponibilità di accesso alle informazioni permessa dal web (O'Reilly, 2005; Keegan, 2007). Tutto questo successo ha portato addirittura il settimanale TIME ad assegnare ai consumatori virtuali il titolo di "Man of the Year 2006", rompendo così una tradizione durata oltre un quarantennio.

Mayfield (2008) definisce i social media come un gruppo di nuovi media online che presentano almeno la maggior parte delle seguenti caratteristiche:

- *Partecipazione*: i social media eliminano la divisione tra pubblico e mezzi di comunicazione supportando e favorendo la creazione e condivisione di contenuti da parte di tutti gli utilizzatori.
- *Apertura*: la maggior parte dei social media non prevede barriere all'entrata, cioè meccanismi di selezione degli utenti; ciò è positivo perché consente a tutti di accedere a contenuti diversificati e di esprimere la propria opinione con molteplici modalità, come la condivisione, il *rating* etc.

- *Conversazione*: costituisce il maggiore elemento di differenziazione tra i social media e i media tradizionali. Questi ultimi si basano su flussi informativi quasi esclusivamente univoci che vanno dall'impresa al consumatore; i social media invece sono vere e proprie conversazioni in cui sia le imprese che i consumatori comunicano le loro istanze ed ascoltano le parole dell'altro.
- *Comunità*: i social media sono strumenti che consentono a gruppi di persone, formati sulla base di esperienze, ideali o pratiche comuni, di tenersi in contatto più facilmente e di comunicare efficacemente senza limiti spazio-temporali.
- *Connessione*: agendo sulla base di una strategia multicanale, i social media permettono di collegare le persone e i contenuti indipendentemente dal mezzo utilizzato.

La diffusione dei social media ha rappresentato un'inversione di rotta nelle strutture della comunicazione tradizionale. Come afferma Mayfield (2008:11): "con i social media sembra che ogni regola trovi la sua eccezione", cioè un'innovazione tecnologica talmente imponente come l'interconnettività è riuscita a modificare i meccanismi di azione sociale dell'intero pianeta, scardinando e sconvolgendo l'asset precedente fino a rendere ogni regola relativa e non più valida.

Charmichael (2012: 8) riporta l'affermazione di Andrew Lipsman di ComScore: "Siamo arrivati ad un punto in cui il mercato dei social media è abbastanza maturo", quindi le imprese stanno riscoprendo parzialmente l'amore per la distribuzione tradizionale; il potere conferito dai new media ai consumatori ha inevitabilmente peggiorato la situazione delle imprese, che hanno passato gli ultimi anni a studiare senza sosta le diverse declinazioni dell'e-commerce e delle applicazioni mobile. Oggi i media si concentrano soprattutto sulle piattaforme digitali, eccellendo nelle quali riescono a coinvolgere maggiormente i consumatori (Kim e Nieh, 2009). A tal proposito viene in aiuto Neff (2012: 20) il quale riporta che il colosso internazionale Procter & Gamble ha dedicato sforzi così consistenti al mondo digitale, da intraprendere un percorso di cambiamento generale della creazione pubblicitaria e del marketing mix.

Ogni prodotto deve essere trattato in modo diverso, poiché non esiste una strategia unica che si adatti alla promozione elettronica di tutte le categorie di prodotti. Per esempio, come sottolineano Zhu e Zhang (2010: 3), i produttori di nicchia e coloro che commercializzano esclusivamente online dovrebbero essere più attenti di altri al

passaparola telematico che li riguarda, perché questo avrà un impatto maggiore sulle loro vendite rispetto a chi sfrutta i canali tradizionali; Internet ha reso possibile la diffusione al pubblico dei prodotti di nicchia, ma ciò non garantisce la sopravvivenza delle aziende che operano in questo business poiché molto dipende dall'opinione dei consumatori e dall'attitudine che essi dimostrano nei confronti delle nuove tecnologie.

L'interazione con i consumatori rappresenta un tasto delicato per affrontare il quale le imprese cercano di essere sempre più preparate; la situazione attuale vede un andamento contrario che costringe le imprese contemporaneamente a cercare di rimuovere gli ostacoli che ancora rallentano l'evoluzione elettronica di una parte della popolazione e ad essere sempre all'avanguardia per i segmenti che già interagiscono con le moderne tecnologie.

I consumatori considerano come principale deterrente alla rete il problema della sicurezza e della privacy; come sottolineano Cho e Fiorito (2009: 392), i consumatori valutano il processo di reperimento delle informazioni una fase assai delicata, indipendentemente dai dati personali che devono fornire a riguardo; considerano con sospetto anche i casi in cui l'informazione è completamente anonima. Inoltre, spesso è l'approccio stesso alla tecnologia a costituire un ostacolo: risulta più facile che i consumatori approvino l'adozione di un'innovazione tecnologica che sono in grado di gestire e sia compatibile con altre tecnologie preesistenti, piuttosto che siano obbligati a fronteggiarsi con una tecnologia scomoda e disagevole, anche se sono coscienti che questa potrebbe essere più vantaggiosa (Kim and Forsythe, 2007).

Ciononostante, la domanda elettronica per i beni di consumo durevoli sta sempre più rapidamente aumentando; poiché la ricerca richiede sforzi in termini di tempo e di costi, i consumatori sono sempre più organizzati nell'ottimizzazione dei metodi di indagine e non cercano diversi prodotti, ma si basano soprattutto sui collegamenti a prodotti simili, alimentando un circolo virtuoso che porta i prodotti popolari ad esserlo sempre di più (Kim et al., 2009: 36).

1.1.2. Il passaparola online

Il punto chiave che può aiutare le imprese nella gestione della loro identità Internet è considerare l'importanza del pubblico silenzioso. Bernoff (2012: 12) chiarisce questa situazione: un numero esiguo di consumatori interagisce attivamente online con i

marchi, o parla delle aziende attraverso i social networks, ma milioni di utenti seguono queste interazioni; per questo motivo l'audience di queste conversazioni è ben più alta di ciò che si immaginerebbe di primo acchito, quindi le imprese devono porvi una grandissima attenzione.

Bolton et al. (2004: 26-27) hanno condotto uno studio sull'influenza che la reputazione online esercita sui consumatori; premesso che gli utenti coinvolti sono risultati altamente sensibili a questo argomento, è emerso che le opinioni dei clienti condivise in rete hanno il potere di diffondersi al punto da ottenere un effetto tangibile sull'immagine dell'azienda nei confronti di tutto il suo target di riferimento. In questo senso, non esistendo analisi teoriche della situazione, le imprese possono imparare le une dall'esperienza delle altre; gli individui danno una risposta migliore se l'informazione proviene da fonti di fiducia che hanno provato direttamente il prodotto, piuttosto che da istituzioni delle quali l'affidabilità non è mai certa.

Le recensioni online di prodotti hanno acquisito nel tempo sempre maggiore importanza, divenendo un appuntamento fisso per tutti i consumatori internauti. Una ricerca del 2010 condotta da ComScore ha scoperto che il 24% degli internauti cerca in rete informazioni sulla qualità dei prodotti prima di acquistarli, anche offline; molti studi dimostrano che le opinioni espresse online sono in grado di influenzare le decisioni d'acquisto dei consumatori. Il passaparola elettronico diventa un mezzo di intensificazione per il passaparola offline. Bisogna però anche considerare che questo genere di contributi non gode della caratteristica di ufficialità; quasi sempre si tratta di opinioni di consumatori che non hanno una dimostrazione reale, senza considerare che a volte sono le imprese stesse a pilotare anonimamente le conversazioni sul loro conto. È inoltre dimostrato che i prodotti più popolari subiscono maggiormente l'influsso delle discussioni online, dal momento che in genere ricevono un più consistente numero opinioni e quindi generano una maggiore confidenza nei consumatori che leggono e, bersagliati più spesso, vengono condizionati nelle loro decisioni di consumo (Zhu e Zhang, 2010: 5-6). Come sottolineano Zhu e Zhang (2010: 27) "capire come le recensioni online influiscono sulle decisioni d'acquisto dei consumatori è di vitale importanza per le aziende che puntano sul passaparola online per diffondere informazioni sui loro prodotti"; l'importanza delle recensioni cresce proporzionalmente all'aumento della difficoltà di trovare informazioni sul medesimo prodotto con altri

mezzi, motivo per cui le imprese si concentrano sulla ricerca di nuovi mezzi per ridurre ulteriormente i costi necessari per utilizzare questo mezzo.

1.1.3. Le caratteristiche dei siti più efficaci

Il sito dell'impresa, oltre ad essere la principale interfaccia per gli internauti che cercano informazioni su un marchio, è un mezzo cruciale per la comunicazione al pubblico in genere (Kim e Stoel, 2004). Kim e Stoel (2004: 116), sulla base di una ricerca empirica, sostengono che "il livello di informazione garantito da un sito è un significativo predittore della derivante soddisfazione del cliente, mentre l'attrattività visiva, emozionale e l'innovatività non lo sono. […] anche i consumatori che non sono soddisfatti da questi ultimi elementi, possono comunque dichiarare di apprezzare l'esperienza di acquisto nella sua totalità, anche se in minor misura rispetto a coloro che ne hanno gradito ogni aspetto".

Molti siti non sono ancora all'altezza delle aspettative dei consumatori e generano in essi delusione soprattutto per quanto riguarda la facilità di navigazione e di acquisto, il sostegno ai clienti e la sicurezza e la privacy nei pagamenti (Kim e Stoel, 2004).

Da parte delle imprese, non c'è sempre stata e tuttora manca una piena coscienza dei fattori che contribuiscono a creare siti di qualità e degli indicatori che ne possono rilevare l'efficienza. È un dato di fatto dimostrato da diversi studi che un'impresa di e-business moltiplichi le sue possibilità di successo se dotata di un sito Internet competitivo. I decision-markers di imprese che commerciano online hanno per anni concentrato le loro risorse nel tentativo di raggiungere un obiettivo che non era chiaro nemmeno nelle loro menti: mentre i consumatori desiderano che l'acquisto online diventi un'esperienza di consumo completa, gli operatori non hanno dato molta importanza agli aspetti estetici, perdendo così molte possibilità di vendita (Lee e Kozar, 2006: 1396). La fedeltà dei clienti è positivamente supportata da caratteristiche quali il rispetto della privacy ed il servizio clienti, mentre la soddisfazione è migliorata dai contenuti e dalla funzionalità del sito; a tutto questo deve però essere aggiunto un alone di atmosfera che pervada l'intero processo d'acquisto e contribuisca a fornire al cliente l'esperienza che sta cercando (Ha e Stoel, 2012: 209).

Francis (2007) sostiene che ogni tipo di attività commerciale online sia costituito da cinque dimensioni:

- Sito;
- Transazione;
- Consegna;
- Servizio Clienti;
- Sicurezza.

Secondo Lee e Kozar (2006: 1384), coadiuvati da Kim e Niehm (2009: 230), la top three delle caratteristiche più importanti per un sito è costituita da: qualità del sistema, navigabilità e sicurezza, tenendo in considerazione però che queste caratteristiche hanno un peso diverso a seconda del tipo di prodotto a cui si fa riferimento. Secondo Kim e Forsythe (2009: 1115) invece, funzionalità, facilità d'uso e capacità d'intrattenimento sono tre fattori tenuti in gran considerazione dai consumatori ed influiscono sulle loro decisioni d'acquisto; l'utilizzo di tecnologie stimolanti a livello sensoriale ha un effetto positivo sull'impressione del cliente. La fedeltà online del consumatore è sicuramente influenzata dalla soddisfazione, ma il livello di quest'ultima varia in base all'approccio del cliente stesso e dell'impresa: per esempio, la percezione di convenienze, la consistenza degli acquisti e la fiducia esercitano un'influenza positiva, mentre l'inerzia è un fattore frenante (Anderson e Srinivasa, 2003).

È importante considerare che ogni categoria di prodotto dà un'importanza diversa a queste dimensioni, perciò Francis (2007) sostiene che non sia possibile stabilire un modello di business online che si adatti ad ogni tipo di prodotto, e la qualità dei sistemi non può essere calcolata nello stesso modo.

L'unico elemento che riveste un'importanza assoluta indipendentemente dal tipo di prodotto è la sicurezza. I sistemi di sicurezza garantiscono l'identificazione delle parti e l'autenticità delle transazioni, oltre a proteggere la privacy dei consumatori e scongiurare i casi di recesso dal contratto. Rimane comunque sempre presente una minima percentuale di rischio da cui il sistema non riesce ad esulare; la dimostrazione di serietà da parte dell'impresa può però sopperire a queste mancanze con apposite infrastrutture fisiche e finanziarie che contribuiscono a rassicurare il cliente (Martinsons, 2008: 332, 352). Come sottolineano Cho e Fiorito (2009: 402): "Per dare l'impressione di un sito competente e funzionale, gli operatori di marketing devono sviluppare siti sicuri. Dal momento che i consumatori devono fornire informazioni

personali nel momento in cui compiono un acquisto […], è normale che siano preoccupati da questo aspetto".

Un altro elemento di rilievo è costituito dalla qualità. La qualità effettiva e percepita del sito sono fondamentali per attrarre nuovi consumatori e soprattutto sviluppare fedeltà in coloro che già acquistano un determinato marchio (Kim e Niehm, 2009); ci sono metodi di valutazione del livello qualitativo diversi a seconda del tipo di prodotto commercializzato dall'azienda (Ha e Stoel, 2012). Qualora il sito presenti caratteristiche di qualità, la semplice esposizione al pubblico elettronico può essere sfruttata per migliorare l'immagine d'impresa e fidelizzare la clientela (Lowry et al., 2008).

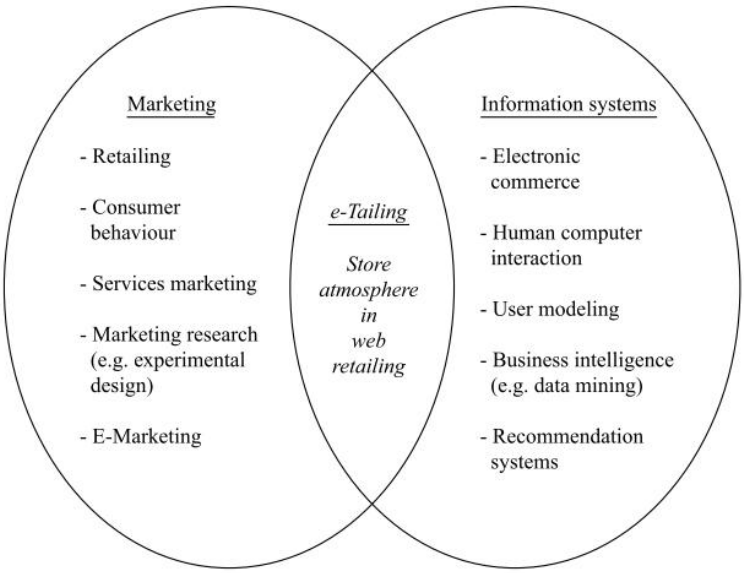
Anche la disponibilità immediata del prodotto è un fattore di grandissima importanza, nell'acquisto online; tuttavia, nonostante questo grande interesse, spesso persino le aziende più avanguardistiche presentano carenze in tal senso, disattendendo le richieste dei consumatori. Ciò rimane quindi un problema di attuale e comune diffusione nel marketing di svariate aziende (Xuanming e Fuqiang, 2009).

Un argomento su cui si è spesso discusso a livello teorico e pratico, è la personalizzazione, in tutti i suoi molteplici aspetti. La capacità di personalizzazione è considerata un'altra delle caratteristiche fondamentali per il successo degli e-tailers. Srinivasan et al., (2002: 42) definiscono questa caratteristica come "l'abilità di un e-retailer di adattare prodotti, servizi e l'ambiente transazionale ai singoli consumatori"; con l'andare del tempo questa capacità sta acquisendo sempre maggiore importanza e potere poiché è in grado di aumentare i vantaggi dei consumatori (Cho e Fiorito, 2009). È purtroppo caratteristica intrinseca degli acquisti online ed in genere della rete Internet, di rendere il contesto più impersonale; ogni paese poi, a seconda della sua cultura, vi si adatta più o meno facilmente (Martinsons, 2008: 352). Offrire un servizio più personalizzato, stimolando anche la creazione di contenuti da parte dei consumatori finali, crea un maggiore senso di brand affinity in questi ultimi. Si crea una relazione reale tra l'azienda e l'individuo che si amplia sempre più grazie all'abilità di estrarre nuovi contatti dalle reti sociali preesistenti e consente alle aziende di targettizzare un'audience omogenea suddivisa per ambiti d'interesse (Provost et al., 2009). Come sostengono Lee et al., (2011: 646) mentre nel contesto tradizionale la strategia di marketing one-to-one può essere implementata direttamente dagli addetti alla vendita, nell'e-commerce spesso il tutto si riduce alla creazione di un servizio self-service senza

coinvolgere direttamente le persone; fortunatamente "un certo numero di e-tailers (d'avanguardia) ha già applicato diverse strategie di marketing per individualizzare sempre più i consumatori". Grazie alle nuove tecnologie oggi gli e-tailers possono migliorare la personalizzazione del servizio online grazie alla possibilità di lasciare autonomia d'azione anche ai clienti stessi; questa possibilità di indipendenza dei consumatori ha rivoluzionato le teorie della distribuzione tradizionale secondo cui il potere risiede totalmente nelle mani dei retailers, che avevano la capacità di modellare il contesto d'acquisto sulla base delle proprie inclinazioni e dei propri obiettivi (Vrechopoulos, 2010). I retailers che utilizzano le potenzialità della tecnologia per umanizzare la relazione con i clienti riscontrano facilmente un vantaggio competitivo; infatti, nonostante numerosi produttori si stiano convertendo alle facilità del self-service, sono ancora molti i consumatori che gradiscono ricevere un servizio personalizzato da soggetti reali e non sono pronti a rinunciare a questo servizio nemmeno nel caso di acquisti online, secondo quanto stabilisce la *Social Response Theory*. Avendo capito questo orientamento nei consumatori, le aziende più avanguardistiche hanno iniziato ad includere nei loro siti funzionalità umanoidi, come l'utilizzo di indicazioni vocali per supportare l'acquisto, con l'unico scopo di far percepire al cliente un contesto elettronico più confortevole e reale; l'adozione massiccia da parte dei web designers ha reso tale tendenza uno dei più interessanti sviluppi tecnologici degli ultimi tempi (Wang et al., 2007: 143). Si tratta quindi di acquisire potere di mercato tramite un'offerta che riesca ad attirare l'attenzione ed a stimolare la curiosità dei clienti, conferendo loro una maggiore autonomia nel processo d'acquisto (Wang et al., 2007: 155).

Infine, un ultimo aspetto che deve essere considerato riguarda la capacità di un sito di offrire intrattenimento al proprio pubblico. La tabella seguente presenta i fattori del marketing e dell'informatizzazione che coagiscono per creare l'atmosfera in un contesto di e-tailing. La distribuzione, le strategie di marketing ed il comportamento del consumatore si fondono con i sistemi elettronici e di business per creare un ambiente commerciale incline ai desideri dei consumatori.

Figura 1.1: Le componenti dell'atmosfera nell'e-tailing



Fonte: Vrechopoulos, 2010

Nella previsione degli atteggiamenti del consumatore contano tanto gli aspetti tecnici dei nuovi mezzi di comunicazione quanto quelli edonici; questo sottolinea il fatto che una strategia di marketing che consideri il contesto online come un'entità impersonale sia fondamentalmente scorretta, soprattutto per prodotti in cui il fattore emotivo è predominante. È basilare considerare anche gli aspetti estetici e di design che contribuiscono a creare una storia coinvolgente per garantire al cliente l'esperienza positiva che sta cercando (Childers et al., 2001). In realtà, lo shopping online dovrebbe essere visto dalle aziende proprio come l'opportunità di offrire ai consumatori un'esperienza di vendita nettamente superiore, dal punto di vista cognitivo ed estetico, a quella realizzabile con la distribuzione tradizionale, grazie alle tecnologie consentite dal mezzo digitale; per esempio, l'interattività consente di aumentare le informazioni relative ai prodotti e la comparazione tra diverse opzioni, che riducono il costo di ricerca per i consumatori. Gli operatori del marketing che si occupano di commercio elettronico, con l'implementazione delle nuove tecnologie hanno ottenuto un potere immenso che, sommato alla distribuzione tradizionale, può massimizzare la performance del business (Childers et al., 2001). Come sostiene Vrechopoulos (2010: 519), "in un contesto distributivo tradizionale, l'atmosfera del punto vendita è controllata principalmente dal retailer […], che ne manipola variabili e attributi allo

scopo di influenzare quelli dipendenti dal comportamento del consumatore. Comunque, nei contesti tradizionali i consumatori possono influire sull'atmosfera attraverso suoni, profumi, comportamenti, aspetto fisico, affollamento, ecc. [...]. In un contesto di e-tailing, l'atmosfera dell'e-shop può essere manipolata dai clienti attraverso funzionalità di personalizzazione disponibili nella maggior parte dei siti". Per esempio, la possibilità di cambiare l'organizzazione ed i colori del negozio è presente solo nel commercio elettronico; bisogna però effettuare una valutazione costi-benefici del contesto, per esempio nel caso in cui il tempo di caricamento delle funzionalità di personalizzazione fosse prolungato, la soddisfazione dei clienti ne risentirebbe vanificando gli sforzi (Vrechopoulos, 2012: 520). Secondo uno studio condotto da Kim e Forsythe (2007: 510), la motivazione edonica ha per i consumatori una connessione con la propensione all'utilizzo delle nuove tecnologie molto più decisa rispetto alla motivazione funzionale. Entrambi questi fattori influenzano la preferenza di un consumatore per i canali di vendita tradizionali o quello elettronico, ma se uno si riferisce alle caratteristiche tecniche dell'acquisto, l'altro si basa più che altro sull'aspetto ludico.

1.1.4. Le tendenze della digitalizzazione del mercato

Oggigiorno le nuove tecnologie fanno definitivamente parte della vita quotidiana di ogni individuo; la diffusione delle nuove tecnologie mobili procede infatti di pari passo nei consumatori e negli addetti alla vendita, che vengono coadiuvati di dispositivi tecnologici per rispondere a qualsiasi necessità dimostrata dai clienti (Patel, 2012). Questo aumento di potere conferito ai clienti ha però registrato una conseguenza fondamentale: un generale aumento dell'incertezza della domanda, poiché i consumatori sono più liberi di reperire informazioni e quindi cambiare idea più velocemente. La progressiva incertezza della domanda ha generato una mutazione nelle strategie distributive; precedentemente i distributori acquistavano grandi quantità di merci in anticipo senza pensare al possibile invenduto; oggigiorno, invece, gli approvvigionamenti sono molto oculati e vengono reiterati di volta in volta a seconda dell'esaurimento dello stock (Hammond e Kohler, 2000). Inoltre, i consumatori preferiscono acquistare online alcune categorie di prodotti più di altre, ma tale questione non è ancora stata sufficientemente approfondita con indagini empiriche (Girard et al., 2002).

Come ogni innovazione tecnologica e sociale, il Web 2.0, nonostante sia accettato positivamente dalla imprese, incontra numerose difficoltà di implementazione, spesso finendo relegato ad un ruolo marginale oppure venendo sfruttato solo in parte. Le imprese odierne, però, stanno via via prendendo coscienza del fatto che è ormai impossibile gestire il proprio business senza considerare Internet, anche perché sono i bisogni stessi dei consumatori ad essere cambiati. Essi ora avvertono la necessità di poter acquistare prodotti sul web, perché le transazioni compiute attraverso la rete consentono di avere trasparenza, possibilità di confronto ed un servizio clienti veloce; questa moltitudine di possibilità ha portato a complicare notevolmente i processi d'acquisto.

La principale conseguenza della diffusione del Web 2.0 sul consumatore è stato il suo notevole aumento di potere; come notano Constantinides e Fountain (2008: 232) "il Web 2.0, prossimo a trasformare i comportamenti individuali e di gruppo, ha anche intaccato la struttura di potere del mercato, causando una sostanziale migrazione del potere dai produttori e distributori, ai consumatori; nell'era del Web 2.0 le preferenze e le decisioni dei consumatori sono sempre più basate su stimoli che non provengono dagli operatori professionali: recensioni dei consumatori, raccomandazioni, blogs, […] social networks, forums online ed altre forme di contenuti generati dai clienti che sono ingovernabili dalle aziende".

Nella situazione attuale il consumatore esercita una notevole autorità su tutte le caratteristiche tangibili ed intangibili del prodotto. Tale livello di supremazia, combinato con la possibilità di condividere largamente le informazioni, ha fatto sì che il normale *advertising* perdesse di valore ed allo stesso tempo che l'opinione dei consumatori, considerata largamente più credibile, si diffondesse sempre di più.

I nuovi elementi che riescono ad orientare le strategie di business sono quindi il sistema di marketing mix online e gli strumenti forniti dal Web 2.0 (Constantinides e Fountain, 2008).

I paesi sviluppati hanno raggiunto alla data odierna un maggiore sviluppo del mercato elettronico; le condizioni che si registrano in questi contesti favoriscono l'ulteriore sviluppo del commercio online grazie all'ampia disponibilità di accesso alla rete Internet ed al diluvio informativo che si registra in essa, oltre all'immediatezza e sicurezza dei pagamenti (Martinsons, 2008); "Internet riduce significativamente i costi

di ricerca e rende possibili convenienti comparazioni di diverse alternative" (Zhu e Zhang, 2010: 8). In paesi emergenti come la Cina, invece, il contesto è meno sviluppato e molto più impegnativo (Martinsons, 2008).

1.2. I cambiamenti nel Customer Relationship Management

1.2.1. Definizione ed evoluzione del Customer Relationship Management

Il consumatore, con il suo nuovo potere e bisogni sempre più sofisticati, è diventato il centro dell'attenzione delle imprese; il più grande problema delle aziende è quindi quello di assicurare al cliente un'esperienza d'acquisto positiva, in modo tale da fidelizzarlo e farne un evangelizzatore.

Per riuscire in questo obiettivo, le imprese devono integrare il loro tradizionale servizio clienti con la moltitudine di possibilità generate dagli strumenti informatici, ed esportare l'innovazione anche all'area delle vendite e di marketing (Bradshaw e Brash, 2001). Per il consumatore odierno diventa fondamentale percepire un collegamento diretto, costante ed in tempo reale con l'azienda; per questo le imprese devono sviluppare reti di connessione multicanale e creare un database della situazione clienti sempre aggiornato e disponibile. Internet riesce a semplificare queste operazioni, consentendo la collaborazione tra i consumatori i quali, scambiandosi impressioni ed esperienze, possono risolvere alcuni problemi a monte senza coinvolgere le imprese (Urban, 2003).

La relazione con il cliente può quindi essere coltivata anche attraverso la rete; è notoriamente risaputo che il costo di acquisizione di un cliente risulta di gran lunga superiore al costo del mantenimento dello stesso, quindi le imprese possono sfruttare Internet per identificare, capire ed alimentare la relazione con i clienti ad un costo che diminuisce con il passare del tempo ed il prolungamento della relazione. Il rapporto si fa più profittevole se l'impresa migliora continuamente la fiducia dei clienti e li dissuade dal rivolgersi alla concorrenza, sfruttando gli strumenti che ha a disposizione per aumentare in seguito ad ogni transazione il valore percepito dai clienti (Anderson e Srinivasan, 2003).

Secondo uno studio condotto da Wang et al. (2007: 144), ci sono alcune abitudini sociali tipiche delle interazioni umane che si ritrovano anche nelle relazioni individuo-computer: tra queste troviamo cortesia, reciprocità, dinamiche di gruppo, interazioni tra personalità diverse, stereotipi sessuali, lusinghe ed attribuzione delle responsabilità. Nel momento in cui un computer assume caratteristiche umanoidi, gli utenti tendono automaticamente ad interagire con esso come se fosse un'altra persona; nella fattispecie degli acquisti online, i consumatori tendono a considerare il sito alla stregua di un addetto alla vendita. Nella maggior parte dei siti questa personificazione degli strumenti di comunicazione scarseggia, svilendo così l'esperienza di acquisto del consumatore il quale preferirebbe la possibilità di instaurare una relazione di reciprocità con l'azienda. Wang et al. suggeriscono quindi di strutturare i siti aziendali in modo da comprendere anche elementi che migliorino l'esperienza virtuale e garantiscano, attraverso strumenti di intrattenimento, il piacere dell'acquisto.

Il Customer Relationship Management (CRM) è un approccio di governo dell'impresa che punta sulla relazione con il cliente per ottenere un vantaggio competitivo basato sul profitto. Improntare una strategia vincente di CRM comporta la possibilità di interagire con il cliente attraverso diversi media mantenendo comunque il controllo sulla situazione complessiva, in tempo reale e senza buchi (Bradshaw e Brash, 2001).

Secondo Urban (2003) il CRM, per la sua preponderante componente relazionale, potrebbe anche essere chiamato Advocacy Relationship Development. In un contesto di Social media l'impresa infatti deve riuscire a stimolare positivamente l'atteggiamento che il consumatore tiene nei suoi confronti; in tale modo ne beneficerà innanzitutto il singolo rapporto ma anche la relazione con l'intera comunità dei consumatori, con un risultato decisamente notevole.

1.2.2. La posizione delle imprese nel nuovo CRM

Molti attori business stanno investendo cifre considerevoli per implementare *portali media* in grado di gestire interattivamente e multicanalmente le relazioni con i consumatori.

Il consumatore odierno prende il nome di *Consumatore Centauro* e presenta le seguenti caratteristiche (Wind e Mahajan, 2000):

- Multicanalità di accesso ai prodotti;
- Multifedeltà di marca;
- Nuovo metodo di ricerca delle informazioni;
- Molteplicità di comportamenti d'acquisto.

La multicanalità è diventata un elemento necessario, presente tra i caratteri principali dei nuovi consumatori e consente di arricchire l'intera esperienza di consumo. Un contesto accogliente per i consumatori non migliorerà solo la loro esperienza, ma anche quella delle imprese; gran parte del vantaggio competitivo realizzabile in Internet è dato dalla capacità dell'impresa di offrire ai consumatori virtuali un'esperienza avvincente (Weber, 1999; Bradshaw e Brash, 2001; Novak et al., 2000).

Il maggiore sforzo richiesto alle imprese è quello di convincere i consumatori ad abbandonare i sistemi di interazione reale in favore di quelli virtuali (Bradshaw e Brash, 2001).

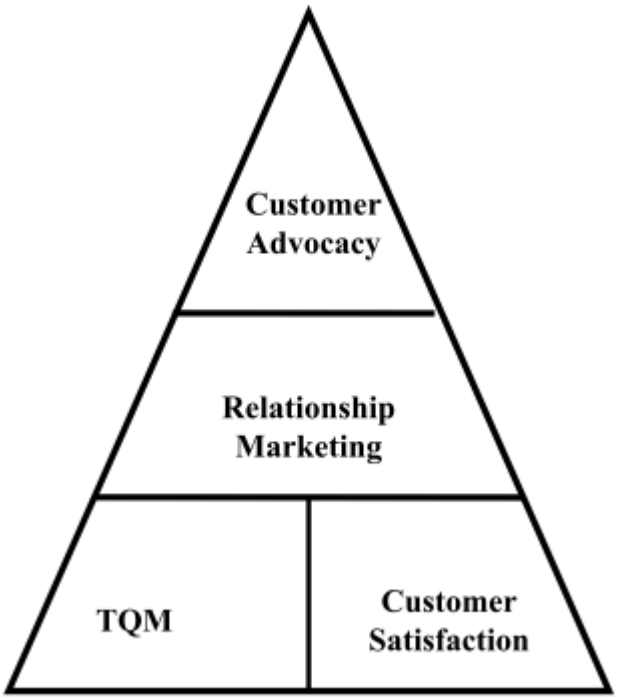
Per riuscire a realizzare questa condizione le imprese devono puntare su alcuni fondamentali:

- *Ridurre i costi di ricerca*: telematizzando anche questi processi, soprattutto per quanto riguarda la raccolta di informazioni dal consumatore.
- *Semplificare le transazioni*: la cultura d'impresa deve riflettere la necessità di ottenere l'appoggio dei clienti; ciò di cui i consumatori hanno più bisogno sono applicazioni semplici e rapide.
- *Puntare sulla qualità di prodotti e Servizio Clienti*: dare ai consumatori informazioni chiare, oneste e complete ed aiutarli a trovare il prodotto migliore per le loro necessità produrrà contemporaneamente due effetti: rassicurare il cliente sull'assistenza dell'impresa e convincerlo di essere il suo primo pensiero.
- *Puntare sulla trasparenza*: cercare di rifilare prodotti inadatti ai consumatori equivale a cercare nemici, perciò le imprese devono puntare unicamente sulle qualità incontrovertibili dei prodotti, considerando soprattutto il potere dell'opinione delle comunità. È impossibile mentire in rete, perché le fonti sono talmente tante e tanto diversificate che la verità emerge sempre (Urban, 2003).

1.2.3. L'atteggiamento dei consumatori verso il nuovo CRM

Il maggiore interesse dei consumatori, nella situazione attuale, è la componente di personalizzazione esperienziale che viene affiancata ad ogni prodotto; questa componente si traduce nell'efficienza del servizio e nella capacità di creare un rapporto di fiducia. Il divertimento e l'esperienza di un processo d'acquisto favoriscono l'acquisto online, perché offrono un di più rispetto all'esperienza reale. È importante che le imprese si focalizzino su questo punto poiché è dimostrato che i consumatori virtuali sono talmente coinvolti nel processo d'acquisto che eliminano inconsciamente tutti gli elementi estranei focalizzandosi unicamente sull'interazione (Novak et al., 2000; Bradshaw e Brash, 2001; Urban, 2003).

Figura 1.2: La piramide dell'advocacy



Fonte: Urban, 2003.

La figura precedente presenta la visione di Urban delle fasi di creazione del coinvolgimento dei consumatori nella loro relazione con l'impresa.

Il raggiungimento del supporto da parte del cliente vede le sue origini quando l'impresa adotta una strategia di *Total Quality Management* (TQM) e riesce a soddisfare la clientela; un miglioramento si ottiene sviluppando una politica di *Relationship*

Management volta a conoscere a fondo i singoli clienti ed a realizzare una relazione di scambio reciproco. L'ultimo gradino della piramide riguarda la realizzazione della *Customer Advocacy*, cioè una situazione di coinvolgimento e supporto totale da parte del consumatore verso l'impresa, che è possibile unicamente curando tutti i gradini inferiori e sviluppando progressivamente l'attività di CRM.

1.3. I cambiamenti del retail nel nuovo contesto digitale

1.3.1. L'evoluzione del modello di Earl

Il contesto del commercio è profondamente cambiato. Come sostiene Michael Dell, fondatore di Dell Computers, le aziende devono trovare il modo di soddisfare sempre più velocemente i bisogni dei consumatori, poiché il tempo è diventato una variabile molto costosa; questo obiettivo può essere raggiunto attraverso l'implementazione di modelli di business dinamici, che siano in grado di adattarsi a cambiamenti repentini e continui mantenendo ugualmente un livello di performance elevato. Jeff Bezos, fondatore di Amazon.com, riesce a contestualizzare in maniera ottima la situazione sostenendo che se nel mercato reale le imprese impiegano il 70% delle loro risorse nel marketing ed il 30% nell'offrire al cliente un'esperienza di consumo soddisfacente, nel mondo digitale la proporzione è diametralmente opposta (Earl, 2000: 36); gli equilibri di business vengono completamente capovolti dalle nuove tecnologie.

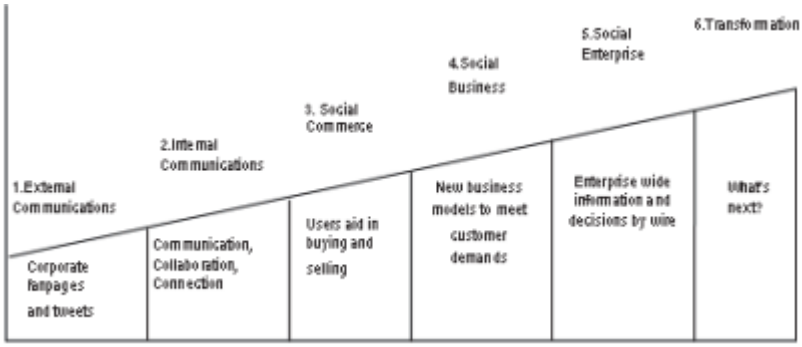
Il modello del Professor Michael Earl, insegnante alla London Business School, rappresenta una visione descrittiva e prescrittiva del cammino di implementazione dell'e-business in azienda. Earl sostiene che quando le imprese raggiungono l'ultimo stadio, quello della traformazione, è necessario che ripercorrano continuamente tutti i passaggi seguendo l'evoluzione della tecnologia e cerchino di adattarsi ai bisogni di tutti gli stakeholders (Jacobs e Nakata, 2010: 1).

Figura 1.3: Il modello di Earl

Fonte: Jacobs e Nakata, 2010.

Jacobs e Nakata, dieci anni dopo il primo sviluppo del modello, ne hanno proposto una rivisitazione, alla luce dei cambiamenti avvenuti nel contesto di rete.

Figura 1.4: il modello di Earl dopo l'avvento dei Social media



Fonte: Jacobs e Nakata, 2010.

Nei paragrafi seguenti si può trovare l'esplicazione dei cambiamenti per ogni stadio del processo.

La comunicazione dell'impresa verso l'esterno attraverso Internet si è sviluppata a partire dal 1994/95, sulla base del motto "let's have an homepage" (Earl, 2000). Questo stadio dell'evoluzione dell'e-business era caratterizzato dalla presenza di contenuti statici; dopo una prima fase di sviluppo da parte degli operatori presenti sul mercato, la condizione si stava avviando ad una fase di ristagno, alla quale era possibile porre rimedio unicamente procedendo ad un continuo rinnovamento dei contenuti. Con l'avvento dei Social media, questo scenario è completamente cambiato grazie al livello di interattività da essi consentito; l'impresa oggi conversa con le comunità di consumatori in uno scambio reciproco di informazioni. I Social media costituiscono "un

luogo per dialogare e confrontarsi con produttori e distributori riguardo le loro responsabilità sociali, etiche e commerciali" (Jacobs e Nakata, 2010: 2), che viene utilizzato soprattutto nella fase di preacquisto in cui si ricercano le informazioni sui beni, ma anche come veicolo di sfogo nelle situazioni negative. Il potere dei consumatori non deve essere sottovalutato poiché ogni soggetto può ipoteticamente diffondere informazioni sul web riguardanti un'azienda, anche se non vi è alcun legame, e questo potere è riconosciuto da tutti gli altri utenti del web in qualità di consumatori; proprio per questo motivo le imprese devono monitorare costantemente la situazione dei propri prodotti sul web e mostrarsi partecipi, altrimenti potrebbero trarne pubblicità negativa (Jacobs e Nakata, 2010).

La comunicazione interna all'azienda, elemento fondamentale per la buona riuscita del business, ha registrato notevoli miglioramenti in seguito alla diffusione delle tecnologie web; collegamenti più semplici e veloci contribuivano al miglioramento dell'integrità aziendale ed alla diffusione di una cultura omogenea (Earl, 2000). Con l'avvento dei Social media, lo sviluppo della Comunicazione Esterna si è collegato strettamente a quello della Comunicazione Interna, creando spesso una situazione di coesistenza e di reciprocità delle due fasi (Jacobs e Nakata, 2010).

La fase di e-commerce è quella in cui le imprese integrano le vendite offline con un sistema online; spesso manca un'integrazione tra i due canali, che seguono strategie diverse destabilizzando il consumatore (Earl, 2000). In seguito all'introduzione dei Social media l'e-commerce si è trasformato in Social Commerce, fondendo il commercio online con il concetto di comunità; i nuovi consumatori virtuali, forti del loro potere, hanno cominciato a sfruttarlo anche per migliorare i processi d'acquisto online ed ottenere vantaggi soprattutto economici. L'interattività e la velocità dei Social media permettono agli utenti di coinvolgersi a vicenda nelle operazioni d'acquisto in tempo reale ed interattivamente. L'intelligenza collettiva originata dalle comunità virtuali sta guadagnando sempre più potere (Jacobs e Nakata, 2010).

L'e-business è lo stadio al quale l'intera impresa viene integrata sulla base delle tecnologie web ed attraverso queste instaura una rete di relazioni veloce ed efficiente. La grande positività di questo stadio può però trasformarsi in un disastro nel momento in cui i processi di gestione dei canali si rivelassero inadeguati; proprio a causa della configurazione di Internet, l'inefficienza potrebbe avere come triste conseguenza

l'amplificazione e la diffusione all'esterno dei problemi interni all'azienda (Earl, 2000). Con l'introduzione dei Social media l'e-business è diventato Social Business; lo scenario non è di fatto cambiato, limitandosi ad essere ampliato, fattore che allo stesso tempo è in grado di portare ulteriori miglioramenti o danni peggiori (Jacobs e Nakata, 2010).

L'e-enterprise è lo stadio in cui l'impresa informatizza i processi decisionali, utilizzando le tecnologie *wireless* e i dispositivi mobili, migliorando la condivisione delle decisioni a tutti i livelli aziendali (Earl, 2000). Con i Social media l'e-enterprise è diventata Social Enterprise o Enterprise 2.0 ed ha subito un cambiamento fondamentale: i meccanismi decisionali sono stati largamente stravolti e, dove un tempo avevano facoltà di giudizio solo gli attori interni all'azienda o al più quelli in stretta collaborazione, oggi troviamo la necessità di avere costantemente il supporto dei consumatori e la consapevolezza del loro accordo (Jacobs e Nakata, 2010).

È il punto di svolta al quale l'impresa giunge una volta completato con successo l'intero percorso dell'e-business; non rappresenta però un punto di arrivo, poiché il contesto attuale è in continua evoluzione e richiede aziende dinamiche (Earl, 2000). Caratterizzandosi più come una presa di coscienza ed una preparazione dell'azienda al futuro, che come una fase, non ha subito modifiche in seguito all'avvento del Web 2.0; anzi, rafforza ancor di più la sua essenza di precetto che spinge l'azienda verso un orientamento al futuro.

1.3.2. L'integrazione online e offline del Retail

Con l'avvento delle tecnologie Web 2.0 e dei Social media, lo scenario del commercio è completamente cambiato. Internet, rendendo possibile l'e-commerce, ha eroso gran parte del potere dei distributori abituali ed ha portato ad un accrescimento del potere e della sofisticatezza dei desideri dei consumatori (Lorenzo et al. 2009).

L'interesse delle imprese, ora, si riversa sulle possibilità di integrare i due canali online, quello virtuale, e offline, quello reale, in modo da cogliere tutte le opportunità che la tecnologia offre e migliorare il proprio business; è dimostrato infatti che i consumatori non stanno abbandonando il canale reale preferendo quello virtuale, ma apprezzano la possibilità di sfruttarli entrambi (McCabe e Nowlis, 2001).

I consumatori, d'altro canto, si sono ben presto abituati ai nuovi mezzi e ne hanno fatto una necessità. Spesso i comportamenti d'acquisto attuali si configurano come un mix di elementi virtuali e reali, dal momento che i consumatori saltellano da un mondo all'altro durante tutto l'arco della loro esperienza di consumo.

Essi possono adottare due tipi di comportamento (Vescovi, 2007):

- *Alternate*: quando cominciano l'esperienza di consumo con un mezzo, in seguito lo abbandonano preferendo l'altro, ed infine vi fanno ritorno per concludere l'acquisto;
- *Deviate*: quanto l'esperienza di consumo comincia in un mezzo e finisce nell'altro.

La scelta del mezzo attraverso cui effettuare l'acquisto dipende molto dal tipo di prodotto in questione. McCabe e Nowlis (2001) dividono le categorie di prodotti in due grandi gruppi:

- *Prodotti geometrici*: quelli in cui, al momento della valutazione, prevale l'aspetto visivo; questo può essere fornito adeguatamente anche in un contesto virtuale grazie alle nuove tecnologie.
- *Prodotti materiali*: quelli per cui il tatto ha un valore fondamentale e che richiedono una valutazione fisica al momento dell'acquisto (come abbigliamento ed accessori per la casa).

Gli stessi spiegano che i consumatori sono più orientati all'acquisto online dei prodotti geometrici, mentre preferiscono l'acquisto in punto vendita dei prodotti materiali, per una serie di motivazioni collegabili alla fiducia, alla sicurezza, etc.

Se, per quanto riguarda l'atto di acquisto, i consumatori preferiscono la multicanalità, per quanto riguarda il reperimento delle informazioni, Internet è diventato lo strumento di gran lunga preferito. Per questo motivo le imprese devono prestare molta attenzione al modo in cui gestiscono tali dati; se i consumatori si trovano innanzi ad indicazioni discrepanti, la confusione che questa situazione genera si ripercuote nell'atto di acquisto (McCabe e Nowlis, 2001).

Internet consente di avere accesso alla necessaria quantità di informazioni, con la dovuta trasparenza, soprattutto per quei prodotti le cui caratteristiche sono razionali ed invariabili.

Sulla base di quanto detto, Shankar et al. (2003), individuano le azioni che ogni impresa dovrebbe intraprendere per realizzare al meglio l'integrazione del canale online con quello offline:

- utilizzare il canale online per rinforzare le relazioni di fiducia avviate offline;
- migliorare il contenuto informativo del sito aziendale per soddisfare istantaneamente la curiosità dei consumatori;
- semplificare quanto più possibile la navigabilità del sito in modo da stimolare un atteggiamento accomodante nei consumatori;
- strutturare sistemi di gratificazione degli utenti che utilizzano frequentemente il web, migliorando l'economicità dell'impresa.

Il raggiungimento di un'ideale integrazione on/offline dell'attività d'impresa ottiene il principale effetto di migliorare la relazione con il consumatore, soprattutto per quanto riguarda il sentimento di fiducia che si crea nel consumatore grazie alla consapevolezza di poter comunicare con l'impresa in qualsiasi momento (Danaher et al. 2003).

1.3.3. L'adattamento delle imprese al contesto digitale

"La tecnologia è contemporaneamente un motore di cambiamento ed un veicolo di nuovi concetti di business per il retail. Alcuni consumatori desiderano sempre più la rassicurazione che le nuove tecnologie digitali non violino la propria privacy" (Reynolds, 2010: 28).

È importante che le imprese riescano a gestire al meglio il contenuto del sito, poiché la percezione dell'aspetto estetico da parte del consumatore migliora l'esperienza e soprattutto riesce a trasmettere il valore reale dell'offerta. Ma l'estetica non deve andare a scapito della facilità di fruizione, che viene percepita dal consumatore come una traduzione delle caratteristiche del prodotto e contribuisce a migliorare l'atteggiamento del consumatore nei confronti dello stesso e quindi dell'impresa in generale.

Gli elementi della *web experience* (in particolare facilità di fruizione, fiducia, strumenti di marketing ed aspetto estetico) hanno il potere di influenzare notevolmente le scelte dei consumatori virtuali (Lorenzo et al., 2009).

Lo sforzo richiesto all'impresa non è semplice, soprattutto per quanto riguarda la determinazione del rapporto tra investimento economico per la tecnologia e ritorno attraverso i mezzi di rete, difficilmente misurabili; nonostante il profitto non sia

facilmente quantificabile è indubbia la sua presenza e, considerato l'orizzonte di evoluzione dello scenario internazionale, è impossibile non considerarlo. Tutte le imprese, su quest'onda, stanno aumentando il loro investimento in comunicazione virtuale (Lorenzo et al., 2009; Reynolds, 2010).

1.3.4. Il nuovo approccio dei consumatori al retail

Il retail online incontra alcune difficoltà soprattutto per quanto riguarda la tipologia dei prodotti di cui si occupa.

L'implementazione dell'attività d'acquisto online richiede la compresenza di quattro elementi (Vescovi, 2007):

- *Requisiti di base*: ossia dotazioni infrastrutturali, conoscenze e tutto ciò di cui l'esperienza virtuale necessita;
- *Atteggiamento verso la tecnologia*: positivo o quantomeno neutro;
- *Cultura d'acquisto*: per quanto concerne l'intero contesto, dai fattori geografici, ai fattori legali, a quelli strutturali;
- *Esperienza*: realizzazione di precedenti acquisti online o disponibilità di informazioni relative ad esperienze di terzi.

A seconda delle cultura d'acquisto e del tipo di prodotto i consumatori possono nutrire dubbi e preferire l'acquisto offline. Per alcuni prodotti è molto importante anche il contatto con il venditore, che può rassicurare il consumatore ed allo stesso tempo rappresentare più concretamente la presenza dell'azienda (Lorenzo et al., 2010).

1.4. Il mercato apparel online

1.4.1. La situazione attuale dei prodotti apparel in Internet

La categoria dell'apparel, costituita da prodotti di abbigliamento ed accessori in cui sono comprese anche le calzature, ha da sempre risentito di una condizione particolare rispetto alle altre categorie, nel contesto digitale.

Ha e Stoel (2012: 208) affermano che l'acquisto online di prodotti apparel è composto da quattro dimensioni:

- Contenuto e funzionalità del sito;

- Servizio Clienti;
- Privacy e sicurezza nei pagamenti;
- Caratteristiche esperienziali.

Partendo da questo assunto, in seguito ad un'attività di ricerca, consigliano alle imprese alcuni metodi per capire meglio la rispondenza dei clienti alle attività interattive (2012: 210): innanzitutto, coloro che commerciano online prodotti apparel possono migliorare la soddisfazione dei clienti sviluppando il loro servizio in termini di privacy e sicurezza, funzionalità, servizio e qualità esperienziale; inoltre, coloro che si occupano di beni edonici o si rivolgono ad un segmento di consumatori particolarmente coinvolti dall'aspetto edonico dei prodotti, devono prestare ancora più attenzione agli elementi qualitativi del sito, poiché in questi casi la soddisfazione del cliente è in grado di condizionare fortemente la propensione all'acquisto.

Il processo decisionale che porta all'effettuazione di un acquisto apparel è molto delicato e pervaso costantemente dalla dimensione emotiva, in stretta connessione con le sensazioni dell'individuo in relazione alla propria immagine. L'abbigliamento non è un semplice accessorio, ma un mezzo attraverso cui la persona comunica all'esterno la propria identità; in questo tipo d'acquisti la componente emotiva è più presente rispetto all'acquisto di beni impersonali. Gli attuali siti aziendali non sempre sono all'altezza di garantire agli utenti un'esperienza di consumo realistica, al punto che molti consumatori prima di concludere l'acquisto si confrontano con i cataloghi stampati o la visita nel punto vendita; più un capo è di moda, più aspetti come il tatto, il colore e la sensazione acquistano importanza. Per ovviare a questa debolezza del sistema, la maggior parte dei distributori ha implementato il proprio sito con tecniche digitali in grado di ricreare la sensazione della visita in-store e di personalizzare il prodotto finito maggiormente rispetto alle possibilità della distribuzione tradizionale (Hammond e Kohler, 2000).

Le caratteristiche visive di un sito apparel di successo, in linea generale, sono (Then e Delong, 1999):

- Immagini dei prodotti che si avvicinino il più possibile al loro utilizzo finale;
- Diverse angolazioni di visione dei prodotti;
- Affiancamento con prodotti affini.

Nonostante ciò, la situazione rimane comunque molto delicata; come fanno notare Hammond e Kohler (2000: 6), attraverso il commercio elettronico ogni vendita si

sdoppia provocando un aumento dello sforzo imprenditoriale. Il consumatore infatti deve essere convinto sia nella fase di acquisto online, sia al momento in cui riceve la spedizione e confronta il prodotto reale con le proprie aspettative; lo conferma l'alto tasso di resi che ancora si registra in questo contesto. Non a caso, la maggior parte dei ricavi del settore apparel è realizzata da organizzazioni multicanale gestite da brand di diffuso interesse (Kim e Kim, 2004: 884).

La situazione nell'ambito delle vendite online differisce anche da apparel retailer ad apparel retailer, a seconda dell'organizzazione del proprio modello di business. Hammond e Kohler (2000: 2-3), fanno riferimento a due principali tipologie di aziende apparel:

- Quelle concentrate sul prezzo e quindi sull'offrire un vantaggio economico al cliente, che possono trovare la loro fonte di guadagno nel proporre offerte decisamente più competitive rispetto alla distribuzione tradizionale;
- Quelle fortemente orientate sul fattore moda, che devono sfruttare come elemento vincente la possibilità di offrire un prodotto all'avanguardia non facilmente reperibile nella distribuzione tradizionale.

Va infine precisato che la situazione del commercio apparel è singolare anche per la tipologia di consumatori alla quale fa riferimento. Il target che maggiormente acquista in Internet è costituito da adulti occupati, con preponderanza del pubblico femminile, i quali hanno a disposizione capitale da spendere e sono spesso dotati dei sistemi di pagamento più sicuri ed economici come le carte di credito; i giovani, invece, si limitano a sfruttare la rete per il reperimento di informazioni (Kim e Kim, 2004: 886). Gli stessi autori riportano che diversi studi hanno dimostrato che il target femminile con una posizione lavorativa ottima e dotato di famiglia numerosa costituisce il migliore segmento su cui puntare per la vendita online di prodotti apparel; questi risultati sottolineano da un lato quale sia il pubblico su cui puntare la maggior parte degli sforzi, ma allo stesso tempo evidenziano una carenza di prodotti riservati alle altre categorie di consumatori.

1.4.2. Le caratteristiche dei siti apparel

L'instaurazione di una relazione individuale tra l'impresa ed il consumatore ha una primaria importanza nella promozione online di prodotti apparel, poiché questa

categoria richiede generalmente un maggior contatto diretto e personale nella fase pre-acquisto e risente particolarmente delle strategie di marketing intraprese dalle aziende (Lee et al., 2011).

Si desume che il livello qualitativo di questo genere di siti debba essere migliore rispetto a quello di altre categorie di prodotto, ma non sono ancora stati condotti molti studi su questo aspetto. Kim e Stoel in un loro studio finalizzato a dare più luce a questa situazione (2004: 111) sostengono che la qualità di un sito apparel debba essere multidimensionale, ossia costituita da alcuni fattori complementari. Essi focalizzano l'attenzione sulla necessità di puntare sul contenuto informativo e sull'abilità di transazione, ma ricordano che l'aspetto di design riveste un ruolo importantissimo nell'attirare i clienti e, nonostante non influenzi direttamente la soddisfazione di questi ultimi, è in grado di condizionare positivamente l'effettuazione dell'acquisto (2004: 116).

Alcuni elementi che costituiscono il design di un sito e quindi legati all'aspetto edonico come colori, caratteri, immagini e loghi, sono molto più importanti che offrire al cliente un'esperienza migliore (Srinivasan et al., 2002). Kim e Kim (2004: 885-886) affermano che "specialmente per prodotti sensoriali come l'abbigliamento, i gioielli o gli accessori, che coinvolgono uno o più dei cinque sensi, l'abilità dei consumatori di esaminare i beni prima dell'acquisto è sostanzialmente limitata, anche quando un sito è dotato di funzionalità audio-video. Gli e-tailers di moda hanno cercato di sfruttare il contesto dello shopping virtuale utilizzando la tridimensionalità e presentazioni animate. […] È naturale però correre il rischio di non poter offrire online un'alternativa economicamente competitiva, a causa dei costi di implementazione di tecnologie all'avanguardia". Interattività ed esaustività sono due indicatori fondamentali della percezione di qualità durante l'acquisto online di abbigliamento.

Uno studio condotto da Kim e Kim (2004: 893) ha però rivelato che, diversamente da quello che si pensava, il design del sito di apparel non ha un significativo impatto sull'intenzione d'acquisto dei consumatori; essi prediligono la minuziosità nella descrizione delle caratteristiche del prodotto, come i colori dei tessuti. L'accuratezza dei colori appunto è un elemento fondamentale e di grande preoccupazione per i clienti apparel, principalmente a causa dell'insicurezza legata alla corrispondenza tra il prodotto acquistato e quello che si riceverà al momento della consegna (Hammond e

Kohler, 2000). Un successivo studio condotto da Kim e Niehm (2009: 230) dimostra, invece, che la capacità di intrattenimento conferita dall'innovatività e dal richiamo emotivo del sito di prodotti apparel svolge un ruolo centrale nella formazione di un'opinione positiva di qualità, valore e fiducia nei consumatori. "Se i consumatori percepiscono che il sito possiede caratteristiche di informazione di qualità le quali possono aiutarli nelle fasi dell'acquisto, tendono a dare un alto valore qualitativo alle informazioni fornite dal sito stesso" (Kin e Niehm, 2009: 229).

Inoltre, la possibilità di presentare online tridimensionalmente o di simulare l'indossamento di prodotti apparel è una delle funzionalità vincenti implementate negli ultimi anni; grazie a queste tecnologie i consumatori possono avere una visione completa del prodotto attraverso un'esperienza in qualche modo ludica. Le imprese, sfruttando questi strumenti, riescono ad ottenere un profitto più ragguardevole, poiché la virtualizzazione dei prodotti incentiva lo shopping online e favorisce la bendisposizione dei clienti (Kim e Forsythe, 2007: 511). Grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie, l'e-commerce di prodotti apparel, nonostante sia ancora a livelli primordiali, sta ricevendo sempre più consensi ed aumentando il volume di vendita; prodotti che un tempo erano considerati acquistabili solo in presenza oggi circolano positivamente anche nel mercato online, diventato appannaggio persino dei marchi più celebri. A volte si rivela necessario ricorrere a piccoli escamotage per promuovere le vendite, ossia incentivi e concorsi che aiutino l'impresa a raggiungere nuovi clienti e a mantenere quelli già esistenti (Kim e Kim, 2004).

Un elemento di grande importanza per i clienti apparel è la perfetta organizzazione della transazione; per esempio, le spese di spedizione rivestono un ruolo primario nella decisione d'acquisto e sono uno dei principali deterrenti nel caso in cui siano troppo onerose, al contrario garanzie relative alla convenienza, alla riservatezza ed alla sicurezza stimolano la propensione all'acquisto online. L'impressione di utilizzare un sistema solido ed efficiente abbatte le barriere di pregiudizio dei consumatori (Kim e Kim, 2004).

Nonostante i numerosi studi e la progressiva esperienza che le imprese stanno accumulando, la situazione non è ancora del tutto rosea. Le aziende non riescono a guardare con gli occhi dei consumatori nella consultazione dei siti online; si ostinano a credere che i fattori più importanti siano la convenienza, la reputazione ed il servizio

clienti, mentre i consumatori guardano più all'assortimento dello stock ed alla competitività dei prezzi. Girard et al. (2002) hanno condotto uno studio dal quale è emerso che l'intenzione d'acquisto online dei consumatori è fortemente stimolata da fattori come la facilità di ricerca, l'esperienza ed il credito di cui gode l'azienda, ma questi fattori variano sensibilmente a seconda della categoria di prodotto presa in considerazione.

È indubbio anche che i consumatori abbiano una sorta di graduatoria dei prodotti che preferiscono acquistare online e quelli che scelgono di comprare nel mercato tradizionale; i prodotti di cui è disponibile una descrizione dettagliata oggettiva vengono acquistati più facilmente via Internet, poiché con questo mezzo risultano spesso più economici e di più comoda raggiungibilità, quelli più legati alle sfere dell'esperienza e delle convinzioni e per i quali è necessario una sperimentazione invece vengono più spesso acquistati offline. Ci sono prodotti che necessitano di un'esperienza reale per essere acquistati, come la categoria apparel ed i profumi; per ovviare a questa naturale diffidenza, le imprese possono migliorare i contenuti informativi, d'intrattenimento e d'atmosfera dei propri siti, andando così ad intaccare i pregiudizi dei consumatori e minare le loro incertezze grazie ad un'offerta ricca e completa. Altri tipi di prodotto invece richiedono semplicemente una completezza del servizio informativo, quindi sarà sufficiente garantire una transazione semplice e veloce, la possibilità di effettuare confronti e l'accesso a opinioni altrui per realizzare un business profittevole.

1.4.3. Lo sviluppo del settore apparel online

Il mercato della vendita online di prodotti apparel è in sempre più rapida espansione. I distributori devono essere coscienti dell'importanza che rivestono gli investimenti in innovazione ed intrattenimento basati sugli aspetti edonici della vita, non solo per migliorare l'esperienza del cliente ma anche per sviluppare meglio il potenziale informativo del sito (Kim e Niehm, 2009).

Come affermano Kim e Forsyte (2009: 1101), "acquistare online capi d'abbigliamento è un'operazione particolarmente rischiosa poiché molte caratteristiche di questa categoria che sono importanti per l'effettuazione della decisione, come adattabilità, qualità e colore, sono difficili da mostrare in video e spesso le descrizioni standard sono insufficienti per la valutazione del prodotto". La percezione di un tasso di

rischio maggiore, per quanto riguarda il prodotto e la transazione, è un aspetto negativo della vendita di capi apparel (Cho e Fiorito, 2009: 391); i consumatori accettano una tale situazione solo nel caso in cui ritengano il sito competente e funzionale.

Nonostante quindi l'acquisto online di abbigliamento sia associato ad un altissimo livello di rischio per l'incertezza sull'adattabilità all'utilizzatore del prodotto finito, le vendite di questa categoria registrano un tasso di crescita tra i più alti e sono la tipologia più richiesta nello shopping online, escluso il settore turistico (Kim e Niehm, 2009); lo conferma anche la rivista Advertising Age (2012: 16), la quale prevede che tra il 2012 ed il 2013 negli Stati Uniti, le vendite di categoria apparel registreranno una crescita pari a 5 miliardi di dollari.

CAPITOLO II

I SOCIAL NETWORKS

2.1. Definizione e diffusione dei social networks

2.1.1. Definizione di social network

Il mondo dell'informazione ha subito negli ultimi decenni numerosi cambiamenti, che hanno registrato ripercussioni significative in tutte le aree della comunicazione (Lewis, 2010); le innovazioni tecnologiche hanno variato la natura stessa delle comunicazioni (Pitta, 2011), stravolgendo soprattutto le regole della comunicazione strategica (Scott, 2007).

I social media, nati nel 2005, hanno da subito sperimentato una diffusione continua e rapida che ha permesso di svelare il naturale bisogno umano di comunicare, grazie alla possibilità di collegamento garantita a tutti i possessori di una connessione alla rete Internet (Meadows-Klue, 2008). Le *social communities*, ideate come principale strumento dei social media, hanno generato un rinnovato interesse nei confronti del web, che è passato da mezzo di presentazione a mezzo di condivisione e diffusione (Duan et al., 2008). Con l'introduzione dei social networks, le abitudini comunicative sono cambiate a tal punto che un fenomeno che era iniziato come semplice strumento di comunicazione tra utenti è diventata una piattaforma di utilizzo di massa in cui la comunicazione è solo una tra le innumerevoli attività implementabili (Balduzzi et al., 2010).

Un social network è un sistema di attori sociali che interagiscono attraverso una rete di relazioni che li mette in connessione, con tracciati palesi; questa configurazione è possibile grazie ai computer ed ai sistemi informativi, che permettono il trasferimento di ingenti quantitativi di dati verso destinatari multipli attraverso collegamenti di rete (Rosen et al., 2011).

Boyd e Ellison (2008: 211) definiscono più schematicamente i social networks come servizi *web-based* che consentono agli utenti di:

- creare un proprio profilo, visibile al pubblico con diversi livelli di autorizzazione, all'interno di un contesto strutturato;

- articolare una lista di utenti con cui stringere rapporti di connessione, anche sulla base delle conoscenze offline;
- avere accesso alla propria rete di relazioni ed a quelle degli altri utenti del medesimo sistema.

Boyd e Ellison (2008: 211) suggeriscono di preferire il termine social network all'altresì utilizzato social networking per due motivi principali: innanzitutto il termine networking enfatizza il momento di creazione di una relazione, mentre nei social network sites spesso le relazioni sono preesistenti ed hanno origine nel mondo offline; inoltre, questo è proprio ciò che rende i social networks diversi dalle altre tipologie di comunicazione interattiva.

Il ruolo fondamentale dei social networks, in quanto piattaforme interattive che collegano più individui, consiste nel diffondere informazioni, idee ed influenze nel gruppo dei propri utenti; poiché questi mezzi si basano sullo *user-generated content* per ampliarsi e diffondersi (Gehrke et al., 2011), concetti innovativi hanno la possibilità di diventare in brevissimo tempo di dominio pubblico o di morire ancor prima di essersi sviluppati appieno (Kempe et al. 2003).

I social network si centrano sugli individui piuttosto che sui loro interessi, diversamente dai siti tradizionali che sono suddivisi sulla base di aree di attività. Gli utenti, con le proprie personalità, creano e consumano contenuto sulla base di un *two-sided network* di interscambio da parte di diversi attori che reagiscono in maniera diversa all'offerta del gestore del social network (Pagani et al., 2001: 452).

L'elemento di base dei social networks è costituito dal profilo, pagina personale che Sunde'n (2003: 3) definisce come uno strumento attraverso cui un individuo può assumere una forma virtuale e dare inizio ad un'esistenza parallela. Generalmente, i profili possono essere creati seguendo procedure standardizzate che richiedono l'inserimento di dati personali dell'utente, come nome ed età, ed eventualmente una fotografia; gli utenti possono decidere in merito alla visibilità dei propri profili, in modo da tutelarne la privacy. Non è possibile valutare l'accuratezza e la veridicità delle informazioni inserite nei profili; in genere però, l'incidenza delle informazioni false è standard per tutti gli utenti della community, e varia da tipologia a tipologia di social network.

Una volta creato il proprio account, il passo successivo prevede la ricerca delle persone con cui si vuole stabilire un contatto; questi utenti vengono denominati, nella maggior parte dei casi, *amici* (termine impropriamente usato poiché non è sempre vero che gli individui connessi attraverso i social networks abbiano in essere reali relazioni di amicizia (Boyd e Ellison, 2008: 213)), anche se il gergo utilizzato varia da sito a sito. Per garantire la piena autonomia della vita online spesso è necessario che, al momento di creazione di una relazione, venga data conferma da parte di entrambe le parti coinvolte, poiché altrimenti le informazioni condivise all'interno di un social network sarebbero di dominio pubblico (Dubach Spiegler et al., 2011).

Il passo successivo è quello dell'interazione vera e propria, che è composta da due azioni fondamentali: la visione dei profili altrui (denominata utilizzo passivo), e la pubblicazione di materiale proprio (utilizzo attivo); gli utenti possono comunicare attraverso il social network con tutti i loro conoscenti e condividere contenuti di diverso tipo. Ogni social network presenta applicazioni aggiuntive caratteristiche, sviluppate per permettere agli utilizzatori di esprimere la loro identità e rivelare all'esterno le proprie caratteristiche.

I collegamenti interni ai social networks e i dati che in essi sono stipati possono essere visibili attraverso una serie di dispositivi connessi alla rete, in particolare *mobile devices*; esistono comunità virtuali pensate appositamente per queste ultime, ma più frequentemente i web social networks sviluppano applicazioni che li rendono consultabili, anche se limitatamente, attraverso dispositivi diversi dai personal computer. (Boyd e Ellison, 2008; Pagani et al., 2009).

2.1.2. La diffusione dei networks e le strategie di comunicazione

Attualmente, l'utilizzo delle comunità virtuali è in continua espansione (Lund Jepsen, 2006); nel 2010 il 25% delle pagine Internet visitate negli Stati Uniti d'America faceva parte della rete di Facebook, seguite a ruota da quelle di MySpace e Twitter (Centola, 2010). La propagazione si registra soprattutto nelle fasce d'età della popolazione adolescente e neo-adulta, che sfruttano questo mezzo per ampliare e facilitare le comunicazioni della propria comunità reale, e gli hanno conferito una posizione importante nella propria vita (Subrahmanyam et al., 2008; Rehmani e Khan, 2011). Boyd ed Ellison (2008:219) fanno notare che, nonostante non sia possibile

effettuare una stima del numero reale di persone che utilizzano i social networks, l'estrema diffusione di questi ultimi è un dato certo; da una parte alcune aziende hanno cominciato a bloccare l'accesso a tali siti da parte dei loro dipendenti, dall'altra sempre più imprese decidono di investire tempo e denaro nella creazione, adozione, promozione e pubblicizzazione dei social networks. L'influenza dei social media è aumentata del 45% negli ultimi anni e, nonostante il periodo di crisi economica, le aziende continuano ad effettuare sforzi di investimento in questo settore (Bennett, 2010); il Marketing Science Insitute nel 2006 ha decretato il *connected customer* il proprio primario interesse di ricerca.

In tutto il mondo, la comunicazione tradizionale sta perdendo terreno in favore del *social media advertisement*, e ciò è facilmente verificabile attraverso social networks come Facebook e MySpace; Internet ha scombinato gli equilibri dei canali comunicativi e distributivi, togliendo autorità alle marche e regalandone ai consumatori. La migliore strategia che le imprese odierne possano implementare consiste nello sfruttamento dei social media per realizzare una collaborazione ed una comunicazione strategica con i propri *stakeholders*, intavolando conversazioni telematiche (Kozinets, 2002; DiMauro e Bulmer, 2009; Lewis, 2010; Katona et al, 2011; Rehmani e Khan, 2011).

Uno dei principali motivi che ha portato alla diffusione dei social networks è la loro capacità di comunicare informazioni sui propri utilizzatori: essi consentono agli utenti di articolare facilmente e rendere visibili le proprie reti sociali (Boyd e Ellison, 2008: 211). Nonostante la ricerca accademica sia ancora all'inizio, è stato dimostrato che il social network site permette all'utente di identificarsi all'interno di un sistema di relazioni condiviso che gode di vita propria sia online che offline (Subrahmanyam et al., 2008); questo è l'elemento che permette ai social networks di differenziarsi dalle precedenti forme di comunicazione internet come i *newsgroups* (Boyd e Ellison, 2008: 221).

Con il passare del tempo, l'indirizzazione dei social networks è cambiata; oggi, alcuni social networks sono rivolti a qualsiasi tipo di utente e sperimentano una continua evoluzione, altri cercano di focalizzarsi su popolazioni omogenee divise per categoria (ad esempio interessi o professionalità); in entrambi i casi, la base demografica di costituzione della community condiziona largamente il modo in cui le informazioni vengono distribuite all'interno della stessa (Dholakia et al., 2004).

Uno degli elementi che maggiormente caratterizzano i social network è il Word Of Mouth (WOM), ovvero il passaparola che, inizialmente sfruttato come migliore comportamento per attirare nuovi membri, è ben presto diventato la forma più naturale di diffusione delle informazioni nelle comunità online (Trusov et al., 2009); questa tendenza si è diffusa a tal punto che il termine "Word-of-Mouse" è stato coniato per sostituire il tradizionale WOM nella realtà virtuale (Dubach Spiegler e Michahelles, 2011: 209).

La comunicazione tradizionale tramite WOM è effettiva solo all'interno di contesti sociali limitati, e la sua influenza diminuisce velocemente all'aumentare del tempo e della distanza. Con l'avvento dell'Information Technology (IT) e dei social networks, il metodo di trasferimento delle informazioni è cambiato radicalmente; comunicazioni che un tempo erano indirizzate a pubblici ristretti, ora sono potenzialmente visibili al mondo intero. Questa situazione ha un effetto notevole nell'influenza delle decisioni d'acquisto dei consumatori (Duan et al., 2008: 233).

Le comunità online stimolano l'interazione tra gli utenti, e ciò cambia le dinamiche di diffusione del WOM (Duan et al., 2008: 241).

2.1.3. I Social Networks nell'orizzonte di consumo post-moderno

Dopo non molto tempo dalla nascita dei social media, le imprese hanno cominciato ad intravedere in questo fenomeno emergente uno strumento per il miglioramento della propria attività in tutte le fasi del business (Pagani et al., 2011). Nonostante i social networks siano nati con lo scopo principale di permettere la comunicazione tra utenti privati, le imprese li hanno trasformati in uno strumento di marketing, sottoponendo i consumatori a diversificati attacchi di comunicazione attraverso questo mezzo (Sri Jothi et al., 2011: 235).

Diversi studiosi (Trusov et al., 2010: 643; Katona et al., 2011: 426) affermano che di per sé stessi i social networks costituiscono un modello di business basato sulla pubblicità; nonostante finora le tipologie pubblicitarie dei banner abbiano riscontrato scarsi risultati, gli esperti di mercato credono sempre più profondamente che attraverso l'analisi del WOM si possa giungere alla delineazione delle connessioni relazionali tra i membri di una community in modo da poterle sfruttare economicamente.

I social media sono quindi diventati parte integrante del marketing mix delle imprese (Bennett, 2010); il termine social media è diventato la nuova *buzz word* del marketing e della comunicazione (Lewis, 2010). Gli utenti, nel momento in cui usufruiscono del social networks, diventano anche consumatori poiché sono esposti all'attività pubblicitaria delle aziende che sfruttano questi siti per produrre profitto (Trusov et al., 2009).

Pagani et al. (2010: 443) suggeriscono di effettuare una distinzione tra tre termini ricorrenti, che non devono essere confusi:

- *social networking sites*: siti che utilizzano un modello di connessione a piattaforma per condividere esperienze, idee, opinioni e materiali multimediali degli utenti che ne fanno parte;
- *social media sites*: siti che permettono agli utenti ed hanno come proposito principale quello di pubblicare e condividere contenuti;
- *commercial sites*: siti utilizzati per reperire e commercializzare prodotti di diversa natura.

Ci sono alcuni social networks che hanno una spiccata ingerenza nel mondo del consumo; poiché essi hanno la caratteristica di essere governati dai consumatori, non subiscono l'influenza degli attori commerciali, ma costituiscono un luogo ideale di scambio di informazioni tra i consumatori per le proprie decisioni d'acquisto. È questo il caso in cui le comunità virtuali diventano veicolo preferenziale di WOM tra i consumatori (Subrahmanyam et al., 2008: 248).

I social networks facilitano la conversazione tra i consumatori, che vengono contattati dalle imprese attraverso due strumenti diversi: la pubblicità e le *fan pages*; le aziende riescono ad avere una *overview* esauriente del pubblico destinatario dei propri messaggi radunando la moltitudine di *fan pages* che sono diffuse nell'intero panorama dei social networks. Questi ultimi non limitano la loro attività alla sfera online, ma hanno recentemente invaso anche il mondo reale attraverso gli schermi del *digital signage*, che proiettano materiale pubblicitario in contesti di aggregazione (Dubach e Michahelles, 2011).

I social networks sono oggigiorno diventati uno strumento di marketing non solo per le imprese, ma anche per soggetti di qualsiasi tipo ed estrazione (Zarrella, 2010). Sri Jothi et al. (2011: 236) fanno notare che alcune categorie di prodotti, come

abbigliamento, musica e beni di lusso, ricevono un ritorno migliore dall'attività di pubblicizzazione sui social networks.

Una nuova tendenza ha quindi preso piede nella comunità di utenti web: *il social shopping* o *social commerce*. Si tratta di una nuova modalità di presentazione dei prodotti online che permette di risolvere il problema del reperimento degli stessi, ostacolo per entrambi gli attori del processo di scambio. Spesso i consumatori non sanno con esattezza ciò che stanno cercando, se non per il fatto che è qualcosa di difficilmente reperibile presso i retailer principali; i social media sopperiscono a questa mancanza con la loro rete di relazioni, che può puntare il riflettore sui prodotti meno diffusi; attraverso il WOM, si crea un nuovo mercato per i prodotti di nicchia che godranno dell'opportunità di avere una vetrina sul mondo del consumo tradizionale (Tedeschi, 2006). In questo marketplace ogni venditore possiede un proprio negozio virtuale che viene collegato con tutti gli altri negozi della rete; la possibilità di essere reindirizzati al negozio che fa più al proprio caso soddisfa enormemente i consumatori. Il fenomeno del social commerce sta crescendo notevolmente in grandezza e numero di partecipanti (Stephen e Toubia, 2010).

2.2. I principali Social Networks dell'orizzonte imprenditoriale

2.2.1. Introduzione

Il primo social network è stato lanciato nel web nel 1997 e prendeva il nome di SixDegrees.com (Boyd e Ellison, 2008: 214); esso era nato come strumento di connessione e scambio di messaggi tra persone, ma ben presto gli utenti hanno cominciato a lamentare una scarsità di attività possibili, soprattutto perché non vi era interesse a conoscere estranei attraverso la rete.

Il boom vero e proprio di diffusione dei social networks è cominciato con Rize.com, lanciato come piattaforma professionale di gestione delle relazioni lavorative nel 2001. A partire da questo hanno avuto origine i più diffusi e tuttora in auge social networks, come Friendster, MySpace e Facebook.

Friendster era pensato per facilitare l'espansione delle relazioni amicali, a partire da una base offline, sul presupposto che individui che intrattengono rapporti di amicizia

con gli amici di un utente, sono più affini al suo carattere di persone completamente estranee. Nel corso del suo sviluppo Friendster ha incontrato numerosi ostacoli, di carattere tecnico e sociale, che si sono presentati proprio perché era il primo vero social network a sperimentare una diffusione capillare.

Nel frattempo, in altri luoghi stavano nascendo altre community, tra cui MySpace, nato nel 2003 come diretto competitor di Friendster, volto ad attrarre coloro che non avevano la possibilità di stringere relazioni in quest'ultimo (Boyd ed Ellison, 2008: 216). In poco tempo, grazie alle sue caratteristiche, MySpace è diventato il social network favorito di band musicali di qualsiasi livello che sfruttavano la possibilità di pubblicare contenuti multimediali per comunicare con i propri fans; questa nuova caratteristica ha costituito il valore aggiunto di MySpace e gli ha fatto guadagnare un numero di iscritti maggiore rispetto a Friendster. L'orientamento spiccatamente musicale di MySpace ha apportato una notevole affluenza di iscritti in età adolescenziale, per ammettere i quali si sono dovute apportare modifiche alle politiche d'iscrizione. Questo fattore, ancorché positivo, ha però costituito un grave problema per MySpace che è stato coinvolto in una polemica sulla sicurezza riguardante presunti abusi sui minori da parte di utenti adulti. Mentre l'obiettivo mediatico di tutto il mondo era puntato su questa vicenda, in altri paesi si stavano silenziosamente diffondendo altre reti sociali che sono poi sfociate nei fenomeni di massa che dominano il panorama attuale: Facebook, Twitter e YouTube.

Con il tempo i social networks hanno sviluppato applicazioni sempre più trasversali, al punto che oggi è possibile fondere i contenuti di diverse comunità e renderli visibili attraverso molteplici modalità; le imprese hanno recentemente cominciato a sfruttare questo ventaglio di possibilità poiché hanno compreso che probabilmente non c'è metodo migliore di creare affinità tra un brand ed il suo pubblico, di sfruttare i consumatori che già acquistano e credono in quel marchio (Harrington, 2009: 1).

Di seguito verrà fornito un excursus sui principali strumenti di rete che le imprese sfruttano per lo sviluppo del loro business online.

2.2.2. Facebook

Facebook rappresenta attualmente il social network più diffuso a livello mondiale (Dubach e Michaelles, 2011).

Nato nel 2004, per opera di Mark Zuckerberg, come rete sociale chiusa dell'università di Harvard, ha subito una forte espansione prima all'interno dei networks universitari ed in seguito nella totalità dell'orizzonte web, arrivando a contare nel Luglio 2011 ben 750milioni di utilizzatori in tutto il mondo che lo sfruttano quotidianamente (Cassidy, 2006; Ellison et al., 2007; Rao, 2011). Nel 2006, l'impresa ha introdotto communities per le organizzazioni commerciali e nel corso di pochi mesi aveva già raggiunto decine di migliaia di utilizzatori professionali (Smith, 2006).

Due delle caratteristiche più specifiche che differenziano Facebook dagli altri social networks sono la gestione restrittiva della privacy e soprattutto la possibilità di creare applicazioni che permettono agli utenti di personalizzare i propri profili e realizzare altre attività interattive (Boyd e Ellison, 2008: 218).

Di tutte le implicazioni riguardanti Facebook si avrà modo di parlare a partire dal paragrafo 2.3; essendo il social network più diffuso è ad esso che sono riferiti principalmente i dati forniti nel seguito di questo lavoro.

2.2.3. Twitter

Twitter viene generalmente riferito come appartenente alla classe dei social networks, ma dovrebbe essere più propriamente definito come strumento di microblogging, una nuova forma di comunicazione attraverso cui gli utenti possono descrivere argomenti di loro interesse e proprie esperienze personali, pubblicando messaggi di piccole dimensioni (Jansen et al., 2009: 3860) che possono essere diffusi attraverso diverse tipologie di periferiche (Java et al., 2007).

Java et al. (2007: 2) presentano le principali differenze che distinguono il microblogging dal blogging tradizionale:

- il microblogging è un metodo di comunicazione più veloce; con post molto brevi, il tempo richiesto agli utenti è inferiore e così anche lo sforzo per creare contenuti;
- nel microblogging la frequenza di aggiornamento è di gran lunga superiore, con una media di più updates al giorno, a fronte di un update per diversi giorni del blogging tradizionale;
- la diffusione di siti di microblogging come Twitter è globale, mentre le piattaforme di blog tradizionali spesso coinvolgono una cerchia limitata di utenti.

Twitter può essere interpretato come un microblog conversazionale, che ha raggiunto Una grande celebrità negli ultimi anni grazie alla sua versatilità: esso era infatti stato creato per la diffusione via *short message sistem* (SMS) e per questo motivo conta un limite massimo di 140 caratteri; successivamente, la sua struttura leggera gli ha permesso di essere adattato a qualsiasi altra forma di hardware (Barash e Golder, 2010).

In generale, tutti gli strumenti di microblogging condividono caratteristiche simili, tra cui si trovano (Jansen et al., 2009: 3861):

- lunghezza ridotta dei messaggi;
- diffusione istantanea multicanale;
- iscrizione necessaria per ricevere gli aggiornamenti.

L'originalità che sta alla base della diffusione di Twitter riguarda la possibilità di permettere agli utenti di stare in contatto con persone che hanno interesse nei loro confronti e persone nei cui confronti essi provano interesse; un utente infatti è partecipe contemporaneamente di due tipologie di flussi: quello in entrata delle informazioni che riguardano gli utenti che segue, e quello in uscita delle proprie informazioni che vengono trasmesse agli utenti che lo seguono (Ghidoli, 2011). In questo modo Twitter è riuscito a collegare il mondo delle persone ordinarie con altri mondi paralleli, come quello dello spettacolo o della scienza, dando origine ad innumerevoli opportunità di creazione di relazioni proficue (Harrington, 2009: 2).

Grazie alla sua natura multicontestuale, Twitter sta rivelando un'utilità di utilizzo sempre maggiore in caso di campagne di marketing e promozione, ma anche come strumento di aiuto in occasione di emergenze e disastri naturali. (Harrington, 2009; Jansen et al., 2009).

Harrington (2009: 4) evidenzia quali sono gli aspetti più critici della gestione di Twitter da parte delle imprese che sono intenzionate a sfruttarlo per scopi commerciali:

- *Acquisire followers*: le aziende che operano in Twitter fanno più difficoltà delle persone fisiche a raggiungere un alto numero di seguaci; si reputano quindi necessarie campagne di sensibilizzazione da parte delle aziende, che non possono sperare di essere seguite da coloro che a loro volta seguono, e devono pubblicizzare la loro presenza in Twitter attraverso tutti gli altri strumenti web ed offline che sfruttano, come il sito aziendale e le pubblicità in esterna.

- *Gestire i bloggers*: si tratta di riuscire ad instaurare relazioni personali con gli utenti, rimanendo però coscienti dei rischi sociali che si corrono e riuscendo a veicolare un'immagine umanizzata dell'azienda.
- *Proteggere i dati dei consumatori*: è lodevole la volontà di sviluppare un'attività di customer service attraverso Twitter, per garantire ai clienti un servizio più rapido e presente, ma bisogna organizzare in maniera ottimale la gestione dei dati sensibili, tutelandosi da possibili divulgazioni del sistema che finirebbero per danneggiare la relazione con l'intero parco di utenti web.
- *Gestire le critiche*: la liberalità dei microblogs consente ai giudizi negativi sull'impresa di diffondersi senza ostacoli. Questo fenomeno non deve essere contrassegnato, ma piuttosto studiato per comprendere al meglio la condizione dei consumatori e fornire loro la soluzione ai problemi in cui si sono imbattuti.
- *Non prestare attenzione ai followers*: bisogna sfruttare al massimo la possibilità di interazione resa disponibile da Twitter. Lasciare il mezzo inutilizzato per un certo tempo, o addirittura ignorare gli interventi dei consumatori, costituisce un'arma fortemente negativa per l'impresa che corre il rischio di inimicarsi l'opinione generale. L'approccio ideale prevede una presenza costante bilanciata tra l'ascolto dei consumatori e la diffusione di materiali propri.

In conclusione, si può affermare che Twitter è uno strumento destinato ad ulteriore espansione, interessante soprattutto dal punto di vista dei risvolti commerciali che possono essere generati. Il fattore vincente di Twitter è l'immediatezza, requisito necessario nel mondo attuale e richiesto da tutti i consumatori; per questo motivo le imprese dovrebbero effettuare notevoli investimenti in termini soprattutto di presenza nel mezzo, e sfruttare il ritorno economico che questo è sicuramente in grado di fornire loro.

2.2.4. YouTube

YouTube è un sito gratuito di video sharing in cui gli utenti possono sperimentare diversi livelli di attività, dalla visione casuale di contenuti, alla condivisione di video per supportare le proprie relazioni sociali. Nonostante YouTube sia primariamente una piattaforma di content-sharing, offre anche la possibilità per ogni utente di avere una pagina profilo personale e di creare una rete di contatti; queste caratteristiche fanno sì

che esso venga spesso considerato anche come social network. Ogni video prodotto diviene facilmente visibile da un pubblico potenzialmente infinito, poiché collegamenti ai post possono essere inseriti in ogni tipo di comunicazione digitale. (Freeman e Chapman, 2007; Lange, 2008).

La maggior parte degli iscritti utilizza il sito per mantenersi in contatto con le persone che fanno parte della propria vita. Con il passare del tempo è iniziata la diffusione di video a scopo di intrattenimento, fino ad arrivare al famoso video in cui alcuni consumatori mostravano l'effetto esplosivo della commistione di Coca Cola e caramelle Mentos, in conseguenza del quale molte aziende hanno cominciato ad utilizzare YouTube, prima per diffondere più viralmente i contenuti del proprio sito, in seguito come vero e proprio strumento di marketing (Lange, 2008). I contenuti pubblicitari hanno guadagnato sempre più spazio, fino a diventare parte integrante della piattaforma (Freeman e Chapman, 2007) e contribuendo a fare di YouTube il più conosciuto sito di video-sharing al mondo, come Google (Hall, 2011).

La produzione dei video ha una variabilità di costo notevole, da poche centinaia a qualche migliaia di €uro, a seconda dell'output che si vuole ottenere. Di certo un aspetto professionale esercita un maggiore impatto, ma ad una realizzazione di qualità inferiore si può sopperire con un maggiore coinvolgimento degli spettatori attraverso l'utilizzo ad esempio di propri dipendenti come attori del video.

Le imprese possono sfruttare il video-sharing per molteplici obiettivi, dalla promozione di marketing, ai consigli per i consumatori, alla ricerca di personale. Per avere una dimensione tangibile dell'effetto prodotto da un video, le aziende devono attendere il tempo necessario alla diffusione dello stesso, che può essere aiutata giocando sulle parole chiave inserite nel titolo. In ogni caso, l'effetto positivo è assicurato, e sempre più imprese si stanno inserendo in questo scenario (Hall, 2011).

Per ottenere il massimo da YouTube le imprese sfruttare la sua flessibilità rimanendo sempre nei confini di un utilizzo corretto e trasparente. Bannan (2010: 11) individua alcuni spunti che possono aiutare le aziende in questa attività; esse devono creare microcanali per aumentare la brand awareness, devono essere aperte alla compartecipazione dei consumatori, devono esprimere la loro identità nei video e mettersi in gioco in prima persona, devono essere fonte di intrattenimento e sfruttare la possibilità di *buzz* offerta dal social marketing, oltre a coinvolgere attivamente gli utenti

ed a creare una rete di connessione tra i vari video. A questi consigli si aggiungono quelli di Moran (2007: 101) il quale suggerisce di rendere il più visibile possibile l'URL del video, per aumentare il numero di visualizzazioni e creare scene con un singolo attore perché sono più chiare per i consumatori.

Il video-sharing ha conosciuto un forte sviluppo nelle imprese del settore moda, poiché esso permette di aggiungere un canale gratuito alla diffusione degli spot pubblicitari, notoriamente coinvolgenti poiché spesso inscenano piccoli racconti sulla marca; inoltre, attraverso YouTube è possibile coinvolgere maggiormente i consumatori nella vita complessiva della casa di moda, comprese sfilate e backstages (Lockwood, 2007).

Per le imprese YouTube è diventato il più grande focus group naturale, grazie alla funzione *Insight*, che permette di raccogliere informazioni utili per il marketing a partire dalle visualizzazioni dei video. I dati generalmente contenuti nei report di *Insight* riguardano l'età, il genere e la localizzazione geografica degli utenti, oltre all'importantissima cronologia dei video visualizzati prima di quello in oggetto (Beaubien, 2008).

I consumatori hanno sviluppato un sempre più vivo interesse verso questa forma di promozione; per poter sfruttare al meglio questo potenziale molte imprese stanno cominciando a creare contenuti specifici per questo canale, che si differenziano dai video tradizionali per il chiaro obiettivo di stimolare discussioni virali ed attrarre l'attenzione di pubblici informati ed appassionati al tema (Yehuda, 2008).

2.3. I consumatori internauti

2.3.1. Le caratteristiche dei nuovi consumatori elettronici

Nel corso degli ultimi anni le caratteristiche personali e comportamentali dei consumatori sono cambiate drasticamente e ciò ha registrato ripercussione anche nelle modalità di scambio delle informazioni tra consumatori, soprattutto per quanto riguarda i prodotti ed il commercio in generale. Le nuove funzionalità offerte dalla rete permettono di valutare più facilmente il rapporto tra i consumatori e le marche con cui

si relazionano, offrendo spunti di studio per capire anche il comportamento d'acquisto offline (Hennig-Thurau et al., 2010).

I consumatori hanno fatto della conversazione la loro arma migliore, che sfruttano spesso per la risoluzione di problemi di ogni genere, anche d'acquisto (Direct Marketing News, 2009); gli utenti traggono soddisfazione dalla condivisione della loro conoscenza, la quale ha assunto nel corso del tempo un valore tale da far sì che l'informazione che i consumatori veicolano attraverso le comunità virtuali è in un certo grado capace di sostituire i mezzi di promozione offline (Boyd e Ellison, 2008: 259). Ormai la quasi totalità dei consumatori che hanno sviluppato una certa dimestichezza con l'utilizzo della rete Internet, sfruttano quest'ultima per ricavare informazioni sui prodotti che hanno intenzione di acquistare ed una gran parte condivide le proprie impressioni durante il processo di consumo. Il WOM è da sempre considerato uno dei più importanti veicoli di trasmissione dell'informazione fin dai primordi della società umana; con l'avvento delle nuove tecnologie questa tendenza si è ancor più accentuata (Dubach Spiegler e Michahelles, 2011).

Come sottolineano Dholakia et al. (2004: 242), le persone traggono soddisfazione dal partecipare ad un gruppo, e l'intenzione di agire insieme proprio come gruppo e come parte integrante di una realtà sociale viene definita *we-intention*. La società è oggi più che mai in grado di influenzare il comportamento, le credenze e le attitudini del singolo (Leenders, 2002).

Quindi, si può dire che alcuni utilizzi di Facebook possono portare ad una gestione ottimale del capitale sociale (Ellison et al., 2007); la tendenza sempre più pressante dei consumatori di effettuare le proprie scelte di consumo attraverso l'utilizzo di strumenti interattivi per la ricerca di informazioni, ha portato alla coniazione di un nuovo termine: *netnografia*, per indicare lo studio delle comunità online che stanno diventando un fenomeno sempre più dirompente. Queste comunità vengono chiamate comunità virtuali, anche se spesso sono più evidenti di quelle offline, a causa della presenza costante degli utenti e dell'aggiornamento continuo di cui sono oggetto; le informazioni che scaturiscono da queste interazioni vengono quotidianamente utilizzate per gestire la vita reale, soprattutto nelle occasioni di consumo (Kozinets, 2002).

Le comunità virtuali offrono diverse possibilità alle imprese che volessero sfruttarle per arricchire il proprio business: innanzitutto, la possibilità di risalire al network

relazionale di un consumatore attraverso i collegamenti virtuali tra i vari soggetti con cui interagisce, può aiutare l'azienda ad implementare strategie di marketing virale realmente efficaci nei confronti dei consumatori target (Katona et al., 2011); inoltre, vi sono alcuni siti che svolgono un ruolo fondamentale di indirizzamento del processo decisionale del consumatore (Pitta, 2011). Nel momento in cui un individuo può potenzialmente essere connesso a Internet in qualsiasi situazione, è automaticamente e continuativamente inserito in un contesto di mercato in cui può essere raggiunto dalle imprese (Deighton et al., 2007:12); il consumatore attuale è aperto ad essere contattato con questi canali, e lo percepisce positivamente a tal punto che si creano sempre più ricorrenti situazioni in cui il marketing tradizionale non è più in grado di ottenere un effetto positivo (Borges, 2009).

I consumatori online, inoltre, presentano un grado maggiore di fedeltà di marca e di consapevolezza dei clienti offline; la loro percezione del prezzo è fortemente condizionata alla disponibilità di informazione presente in rete; quando la maggior parte dei fattori sono elementi oggettivi la percezione del prezzo è restrittiva, ma allo stesso tempo essi sono disposti a garantire un grande valore economico ai fattori soggettivi ed immateriali (Ailawadi et al., 2009).

2.3.2. L'aumento del potere di mercato dei consumatori

L'avvento dei social media e delle comunità online ha cambiato l'equilibro del potere di mercato in favore del passaparola e dei consumatori (Pitta, 2011: 1), che hanno aumentato notevolmente la propria autorità grazie alla possibilità di raggiungere ed essere raggiunti da un vasto pubblico senza vincoli legati allo spazio ed al tempo (Hennig-Thurau et al., 2010).

Al momento quindi, i consumatori giocano un importante ruolo nella comunicazione perché dalle loro reazioni come gruppo dipende la sorte della comunicazione pubblicitaria (Sri Jothi et al., 2011). Essi hanno accolto questo miglioramento con favore ed hanno immediatamente adattato le proprie aspettative di consumo; elementi come la trasparenza dei prezzi ed un elevato customer service sono entrati a far parte della richiesta del consumatore e non ne sono più usciti; i marchi di successo sono quelli che riescono a gestire la ricettività dei clienti ed il cambiamento repentino dei loro bisogni in un contesto in perenne evoluzione (Meadows-Klue, 2008).

Nelle situazioni di consumo il passaparola coinvolge i consumatori e li invoglia a condividere con altre persone dettagli, opinioni e reazioni nei confronti delle imprese e dei prodotti (Jansen et al., 2009: 3859); in genere coloro che sono più soliti esprimere le proprie opinioni sono gli utenti che hanno conosciuto esperienze fortemente positive o fortemente negative, motivo per cui le imprese devono sviluppare un meccanismo di gestione delle esperienze di consumo che gli consenta di avere una prestazione sempre eccellente e di non cadere nella mediocrità (Jansen et al., 2009).

I consumatori, dal loro canto, stanno sperimentando la loro nuova autorità cercando situazioni di vendita personalizzate ed interagendo con i messaggi pubblicitari delle imprese; le aziende più efficaci in questo frangente sono quelle che indirizzano il potere dei consumatori a proprio vantaggio, rendendoli promotori del marchio (Lewis, 2010). Per ottenere questo risultato è necessario che il contenuto della comunicazione sia personalizzato sulla base delle caratteristiche del singolo consumatore; egli, nel momento dell'acquisto, sfrutta tutto il suo bagaglio di informazioni ricavato dalla rete, e quindi procede alla transazione con un'opinione ben precisa sul marchio e sull'impresa con cui sta per intrecciare o per rinnovare un rapporto (Dubach Spiegler e Michahelles, 2011). L'intenzione d'acquisto, e quindi tutto l'insieme di attività che vengono svolte online, può essere utilizzata dalle imprese per stimare i comportamenti di acquisto effettivi dei consumatori; questo metodo è risultato veritiero soprattutto per quanto riguarda il mercato dei beni durevoli (Rehmani e Khan, 2011).

In ogni comunità virtuale si incontrano individui con diversi livelli di potere nei confronti degli altri, e sulla base di tale potere si sviluppa l'influenza che questi soggetti possono avere sul resto della comunità. In genere il potere medio di un utente diminuisce all'aumentare del numero totale dei propri contatti, perché la propria capacità deve essere divisa su un quantitativo ingente di destinatari (Katona et al., 2011), ma vi sono comunque alcuni utenti che godono di un maggiore rilievo rispetto agli altri. Questi utenti agiscono e percepiscono la propria presenza all'interno della comunità in modo diverso dagli altri: coloro che sono coscienti di occupare una posizione di rilievo sono meno influenzati dal comportamento di tutto il gruppo, ma sono in grado di influenzarlo; spesso questi soggetti sono utilizzatori massivi dei social networks, utenti che hanno una fitta rete attiva di relazioni, della quale costituiscono il motore. *L'opinion leadership* dimostra di esercitare un gran peso sull'adozione di un

prodotto da parte dei membri della comunità; per questo motivo le imprese che vogliono condurre attività promozionale nei social networks devono puntare maggiormente sul coinvolgimento di questi soggetti per sperare di registrare un ritorno positivo dell'investimento, senza però tralasciare gli altri utenti che potrebbero costituire fonti di valore inatteso. Questa situazione può essere efficacemente riassunta con tre affermazioni:

- È inevitabile che ogni comunità virtuale sia oggetto di una sorta di contaminazione sociale ad opera degli individui influenzatori;
- L'opinione di alcuni utilizzatori gode di una grandissima ed a volte eccessiva influenza su quella degli altri utenti;
- Le imprese possono identificare questi *opinion leaders* e predisporre strategie atte a coinvolgerli positivamente nella loro attività (Iyengar e Van Den Bulte, 2011).

2.3.3. L'atteggiamento dei consumatori nei social networks

Le comunità virtuali sono generalmente considerate come gruppi di varia ampiezza che sfruttano il web per incontrarsi ed interagire, con l'obiettivo di raggiungere scopi che migliorino la condizione dei singoli utenti o dell'intera collettività (Dholakia et al., 2004).

Le persone che svolgono un'attività nei social networks sono primariamente individui che cercano un mezzo per mantenere vive e riprendere relazioni con altre persone che fanno o hanno fatto parte della loro vita; gli utilizzatori dei social networks cercano maggiormente il legame con le persone che conoscono nella vita reale, piuttosto che con soggetti completamente estranei (Ellison et al., 2007: 1144). Particolarmente realtà come i *microblogging sites* permettono loro di mettere a parte la comunità delle loro vicende quotidiane e ricevere *feedbacks* su argomenti che vogliono rendere pubblici, ed in merito ai quali vogliono stimolare una conversazione nella quale poter rivestire un ruolo attivo.

I social networks però vengono sfruttati sempre più anche come fonte informativa affidabile da utilizzare per le scelte d'acquisto da effettuare offline. Questo metodo di reperimento delle informazioni soppianta gli strumenti tradizionali principalmente in due casi: quando i consumatori nutrono una maggiore fiducia nei confronti degli altri

consumatori che popolano la comunità, e quando la decisione richiede un alto livello di fiducia (Lund Jepsen, 2006; Java et al., 2007; Subrahmanyam et al., 2008; Direct Marketing News, 2009).

Nonostante pochi studi abbiano approfondito la correlazione tra i social media e le intenzioni d'acquisto dei consumatori, è risaputo che essi giocano un ruolo importante nelle decisioni d'acquisto (Rehmani e Khan, 2011: 101).

Le imprese possono sfruttare il WOM generato dalle comunità online per ottenere effetti più efficaci ed elastici di quelli ottenibili attraverso il marketing tradizionale, semplicemente sviluppando un sistema di monitoraggio delle direzioni e dei destinatari del suddetto passaparola (Trusov et al., 2009). Questo processo non è di difficile realizzazione come potrebbe sembrare, poiché alcune ricerche hanno dimostrato che, nonostante i social networks abbiano un parco di centinaia di milioni di utilizzatori, essi si dividono sempre in sub-comunità unite da interessi simili; ciò implica che questi grandi networks possono essere clusterizzati in gruppi di dimensione minore, i cui collegamenti possono essere più facilmente studiati (Kempe et al., 2003: 725).

L'analisi delle comunità virtuali si rivela più fruttuosa quando i membri delle stesse percepiscono di ottenere un guadagno dalla loro partecipazione (autore, 2009: 1). Gli utilizzatori dei social networks sono diventati oggi un prezioso *hub* informativo per le imprese, sotto tutti i punti di vista: personale, di prodotto e d'impresa (Sri Jothi et al., 2011).

Uno dei problemi principali che i social networks e le imprese che in essi operano sono costretti ad affrontare è quello legato alla privacy, che affligge gli utenti di ogni sorta. Attraverso queste piattaforme sono quotidianamente immagazzinati quantitativi enormi di dati che possono essere fruttuosamente analizzati dalle imprese; l'utilizzo di dati sensibili dovrebbe essere regolato, ma spesso non vi è una comunicazione trasparente sul tema da parte dei gestori dei social networks verso gli utenti, che subiscono uno stress psicologico non indifferente nell'incertezza di sapere se i propri dati sono trattati con la dovuta cautela (Gehrke et al., 2011). Spesso sono gli utenti stessi, soprattutto gli adolescenti, a non rendersi conto dell'effettivo valore dei dati che comunicano e della natura pubblica di Internet (Acquisti e Gross, 2006); d'altro canto le impostazioni di personalizzazione che i social networks permettono, spesso non offrono all'utente la flessibilità di cui avrebbe bisogno per gestire la propria intricata rete di

relazioni, e ciò sfocia in un comportamento a volte superficiale ed approssimativo. Gli effetti di questa situazione non si propagano solo nel web, ma stanno cominciando a generare conseguenza anche nel contesto legale concreto, poiché la legislazione degli stati non si è ancora adeguata al fenomeno dei social networks (Boyd e Ellison, 2008).

In conclusione, si può affermare che i nuovi media stiano racimolando sempre più partecipazioni da parte di consumatori che vogliono rivestire un ruolo attivo nel mercato; i social networks offrono ai consumatori tutti gli strumenti necessari per diffondere la loro opinione e le aziende possono trarre da questi contributi spunti di qualità per arricchire il proprio business (Cahill, 2008). A questo punto ci si chiede chi, tra le aziende ed il canale virtuale, abbia la facoltà di esercitare il proprio potere sul consumatore (Kozinets, 2002); l'evidenza dei fatti suggerisce una sempre maggiore autorità del canale comunicativo online rispetto alle strategie di marketing tradizionale delle aziende.

2.4. Il retail nei social networks

2.4.1. Introduzione

Fin dal loro avvento i social media hanno inteso il web come mezzo di business, ed uno dei suoi principali usi è stato per il marketing, poiché i social networks permettono alle marche di intrattenere relazioni con le persone giuste, riguardo agli argomenti giusti e nel momento giusto (Sri Jothi, 2011).

Il crescente apporto che le piattaforme tecnologiche forniscono al sistema di interazioni sociali ha stimolato l'attenzione dei professionisti del marketing che hanno voluto scoprirne le insite opportunità per trasformarlo in un mezzo di pubblicità e promozione (Katona et al., 2011). Negli ultimi anni, quindi, il commercio ha cominciato a studiare come poter sfruttare al meglio i canali comunicativi offerti dal web, ed il marketing ha messo da parte l'interesse verso la relazione dell'impresa con il singolo cliente, a favore di un maggiore interesse per la comunicazione digitale tra i consumatori (Deighton e Kornfeld, 2007: 3).

Gli operatori più perspicaci ed avveduti hanno compreso da tempo che i social media possono aiutare il Customer Relationship Management a raggiungere i propri obiettivi

(Direct Marketing News, 2009). I manager hanno sviluppato un forte interesse nei siti di social networking poiché questi ultimi, se gestiti tenendo conto dei fattori psicologici e sociali degli utenti che li compongono, offrono opportunità di legare maggiormente l'azienda ai consumatori ed alla rete di relazioni stessa (Pagani et al., 2011).

I social networks hanno rappresentato una grossa chance particolarmente per l'ottimo rapporto economicità/capacità di amplificazione, soprattutto per le imprese di piccole dimensioni che vedono la competizione sul web molto più affrontabile di quella offline in cui potrebbero nutrire ben scarse speranze (Tedeschi, 2006; Boyd e Ellison, 2008).

I responsabili del marketing si sono sempre più attivati per approfondire la propria conoscenza nell'organizzazione e nella gestione delle *communities* per aumentare le entrate delle loro imprese. Il valore aggiunto è uno dei principali *driver* che spingono un consumatore a partecipare ad una comunità virtuale, e ciò è condiviso in ugual misura anche dalle aziende (Dholakia et al., 2004).

La cosa è diventata più semplice con il progressivo affievolimento degli ostacoli alla trasmissione delle informazioni. Meadows-Klue (2008: 250) fa acutamente notare che i marchi ed i professionisti che riescono a capire ed adattarsi alle nuove regole relazionali si stanno orientando verso una nuova ottica che non comprende solo il canale digitale, ma sta rivoluzionando completamente il modello comunicativo delle imprese.

Per strutturare una buona strategia di social network marketing bisogna cominciare dall'accettazione del fatto che l'elemento principale da considerare sono le reti sociali, nelle quali ferve un'attività di influenza continua (Iyengar e Van Den Bulte, 2011). Drury (2008: 275) afferma in tal senso che il marketing all'interno dei social media non si limita alla trasmissione ed assimilazione di un messaggio, ma si configura più che altro come ricezione e scambio di sensazioni ed idee.

Per questo, le imprese devono avere ben chiara l'immagine che vogliono rappresentare nel social network; la comunicazione può orientarsi su una strategia diffusiva od una interattiva, o un mix delle due a seconda delle caratteristiche del prodotto e dell'impresa, tenendo sempre presente che l'obiettivo finale è quello di aumento delle vendite. In genere, questo tipo di mercato risulta più soddisfacente adottando strategie di marketing meno direttive e più trasparenti e coinvolgenti (Deighton e Kornfeld, 2009).

Nel contesto del *pervasive advertising* i social network influenzano il comportamento d'acquisto in due modi: gli utenti possono accedere ai social networks attraverso i dispositivi mobili mentre si trovano nel punto vendita; i commenti nei social networks possono essere proiettati negli schermi di *digital signage* nei punti vendita (Bubach Spiegler e Michahelles, 2011: 6).

La facilità che è consentita dal web e dal marketing virale è data dal fatto che puntando sui giusti utenti influenzatori con azioni di marketing personalizzate, si possono ottenere una serie di conseguenze a cascata positive per tutti gli utenti collegati a questi *leaders*, invogliando alla prova del prodotto (Kempe et al., 2003).

Nella nuova era dei media, gestire le relazioni con i consumatori significa avere la capacità di utilizzare contemporaneamente mezzi diversificati che si approcciano al prodotto in modo diverso; la difficoltà delle imprese sta nel rendere questa moltitudine di messaggi omogenea, per far sì che al consumatore finale arrivi un messaggio univoco e pienamente esauriente (Hennig-Thurau et al., 2010).

Il concetto di conversazione è un elemento essenziale per ogni strategia di marketing nel contesto di mercato attuale (Lewis, 2010).

I social networks, se ben utilizzati, possono portare guadagni sostanziosi; ne è dimostrazione il livello di investimenti che sono annualmente effettuati su questo mezzo. Nel 2010 la pubblicità nei social networks aveva una portata economica di circa 3,3miliardi di dollari, di cui ben il 40% afferente a Facebook (Schonfeld, 2010).

2.4.2. Il declino dei mezzi di comunicazione tradizionali

Numerosi studi hanno portato alla luce il declino inequivocabile dei mezzi di comunicazione tradizionale con cui le grandi imprese bombardavano il pubblico attraverso l'invio di messaggi insistenti, soprattutto per quanto riguarda la pubblicità televisiva (Hennig-Thurau, 2010; Meadows-Klue, 2010).

Deighton e Kornfeld (2007: 2) hanno inoltre registrato una trasformazione del *direct marketing*, attività che consente alle imprese di interagire individualmente con il singolo consumatore; il modello del *direct marketing* ha anticipato che i mezzi digitali, utilizzando strumenti di indicizzazione dei dati più efficienti, avrebbero convogliato i messaggi di marketing più profondamente e precisamente nella vita del consumatore rispetto a quanto avrebbero potuto fare i mezzi di comunicazione di massa tradizionali.

L'obiettivo della comunicazione di marketing rimane invariato, e consiste nel produrre un significato dell'impresa nella mente del consumatore, ma con l'avvento dei media digitali il punto focale è passato dalle imprese ai consumatori, che preferiscono strategie di promozione più coinvolgenti e meno strutturate.

I professionisti del marketing hanno preso coscienza di questo cambiamento profondo della comunicazione. Le imprese erano solite investire ingenti capitali nei tradizionali elementi della comunicazione, ma con il passare del tempo si è notato che i consumatori venivano influenzati maggiormente dalle opinioni degli altri consumatori piuttosto che dalla promozione classica; non appena il mercato si è accorto della potenzialità che i social networks avevano in questo ambito, essi sono diventati immediatamente oggetto della loro attenzione (Pitta, 2011).

Decidere quanto allocare a questi nuovi mezzi non è però un'operazione semplice (Shankar e Hollinger, 2007), perciò molte imprese soprattutto di medie e grandi dimensioni continuano ad investire la maggior parte delle loro risorse nei media tradizionali. Gli investimenti nelle campagne online stanno comunque occupando uno spazio sempre maggiore, e per questo motivo bisogna considerare alcune importanti conseguenze che provocano, soprattutto per quanto riguarda la necessità di modificare il peso degli investimenti ed i soggetti che ne beneficiano, oltre al coordinamento degli sforzi secondo un'ottica comune. Diversi studi sono stati condotti su questo argomento, e i risultati emersi hanno puntato la luce su nuovi fenomeni emergenti come promozioni personalizzate sul singolo utente e *live chats* (Ailawadi et al., 2009).

2.4.3. Le nuove strategie di marketing delle imprese

Nonostante gran parte delle aziende stia ancora tentando di raggiungere risultati con i mezzi di comunicazione di massa, le imprese più avvedute hanno da tempo cominciato a muovere i primi passi nell'ambiente dei social media. Il marketing in Internet sta diventando un catalizzatore per l'istinto di cambiamento che da anni risiedeva nell'animo dei consumatori; i gruppi di aggregazione dei social networks stanno esercitando pressioni in tal senso, per cambiare l'atteggiamento delle imprese. Stanno quindi emergendo nuove strutture che rivoluzionano profondamente le teorie del marketing e l'autorità delle imprese; i professionisti possono e devono trarre da questo nuovo contesto molte potenzialità, tra cui:

- Minore turnover delle relazioni;
- Accantonamento del conformismo e della solidità in favore della diversità e della self-expression;
- Diffusione dei media delle masse, cioè quelli utilizzati attivamente da molti utenti, a scapito dei mass media tradizionali;
- Sfruttamento di dati molto più completi ed utili rispetto ai precedenti;
- Incoraggiamento alla conversazione con il cliente piuttosto che al suo condizionamento (Meadows-Klue, 2008).

Meadows-Klue (2008: 249) adduce come esempio l'industria dell'intrattenimento, che sta sfruttando l'ampio raggio d'azione dei social media per diffondere contenuti promozionali, e sostiene che le imprese hanno due possibilità per promuoversi nei social media: partecipare ai social networks o condurvi campagne di comunicazione,

Il segreto delle imprese 2.0 consiste quindi nella capacità di assimilare al proprio interno persone, capacità e strumenti che costituiscono l'intelligenza delle comunità virtuali (Musser, 2006). Non è un'impresa di facile realizzazione poiché l'interazione paritaria con gli utenti provoca una notevole perdita di controllo per le imprese, che non sempre sono disposte a dotare i consumatori di più autorità, mosse dal pregiudizio secondo cui poi l'equilibrio di mercato subirebbe una modificazione a loro sfavore; i social media sono troppo spesso visti come un'insidia al business, mentre in realtà potrebbero diventare interessanti se integrati nel marketing mix dell'azienda, sede in cui potrebbero aiutare sia l'organizzazione interna che l'immagine esterna dell'azienda. Nell'orizzonte attuale, lo sviluppo di un'identità social media dell'impresa sta diventando sempre più cruciale per il raggiungimento degli obiettivi del lungo periodo (Bennett, 2010). Shuen (2008:107) affermando che il Web 2.0 sta trasformando le economie della conoscenza di tutto il mondo, suggerisce che, in quest'ottica, i concetti di profitto e controllo stanno venendo surclassati da quelli di performance e valore. Un numero sempre maggiore di aziende sta cominciando a prestare attenzione a ciò che nel mondo virtuale viene detto di loro, soprattutto grazie al fatto che la strutturazione di sistemi di monitoraggio presenta costi irrisori (Harrington, 2009).

I social media si stanno facendo strada in tutti gli ambiti della comunicazione aziendale (pubbliche relazioni, pubblicità e marketing) come strumenti per comunicare con i pubblici strategici, ascoltando e conversando con i consumatori e gli stakeholders

in generale (Lewis, 2010); Wright e Hinson (2009) affermano in tal senso che i professionisti della comunicazione stanno progressivamente riconoscendo i social media come utile strumento nello sviluppo della comunicazione professionale.

Anche Pagani et al. (2011: 441) affermano che i manager possono migliorare l'impatto della loro attività nei social media, arricchendoli maggiormente del loro lato umano, in modo da coinvolgere su basi più profonde i consumatori. Le imprese devono suddividere i loro sforzi tra la ricerca e la partecipazione attiva ai social networks, per creare il mix di valore ottimale per i clienti.

Il metodo più semplice ed immediato che le imprese possono adottare per fare l'ingresso nei social media è la pubblicità. La più semplice forma di promozione nel contesto del social networking è costituito da classiche informazioni pubblicitarie a cui gli utenti vengono esposti ogni qualvolta essi accedono ai social networks a cui sono iscritti. Le agenzie pubblicitarie e i retailer stanno sviluppando approcci sempre nuovi, che coinvolgono anche il mondo del digital signage, per utilizzare questo mezzo in maniera condivisa dal pubblico, allo scopo di aumentare il guadagno del business (Dubach Spiegler e Michahelles, 2011). A questo metodo è affiancato un meccanismo di pagamento automatizzato che si basa sulla remunerazione al gestore del social networks del corrispettivo per la visione (*impression*) e il *click-through* del banner pubblicitario, e così anche l'impresa può collegare la visione della pubblicità all'atto di acquisto dei consumatori (Trusov et al. 2010). Grazie alla semplicità di calcolo dell'output e soprattutto alla facilità di adattamento dei contenuti di marketing preesistenti a questo mezzo, i social networks stanno diventando il principale contenitore di pubblicità di qualità, e la comunicazione di marketing sta diventando precisa, personale, interessante, interattiva e sociale (Sri Jothi et al., 2011: 234).

I più alti guadagni non provengono però dalla semplice trasposizione dei contenuti tradizionali nei mezzi innovativi, quindi le imprese hanno cominciato a sviluppare nuove strategie di marketing basate sul coinvolgimento delle reti relazionali. La ricerca in questo campo si divide tra due ambiti principali: l'esplorazione dell'impatto del passaparola sul comportamento della collettività, concentrandosi soprattutto sul ruolo delle interazioni e dell'influenza sociale, e la modellizzazione delle reti sociali, studiando quindi la conformazione e gli antecedenti che stanno dietro alla formazione delle connessioni. Una più profonda comprensione delle reti sociali può aiutare i

managers a comprendere il risultato economico della loro attività; la struttura delle reti genera alcune implicazioni sul potere, sulla gestione della conoscenza e sull'innovazione delle imprese e dei consumatori (Ansari et al., 2011:713). La configurazione tecnologica dei social media è d'aiuto per le imprese che vogliono stimolare la creazione di relazioni, sia con i consumatori che con il personale interno all'azienda; essi consentono all'impresa di ottenere un valore sia di breve che di lungo termine dallo scambio informativo nella comunità (Bennett, 2010: 8).

Le imprese, nel contesto peer-to-peer corrono il rischio di essere tacciate come intruse, un soggetto di cui si parla piuttosto che un soggetto con cui si parla; nella posizione migliore un'impresa può essere la miccia che fa scaturire un argomento di discussione tra i consumatori, nel caso peggiore diventa un nemico da attaccare. Le variabili del marketing tradizionale, in particolare quelle che riguardano la diffusione e il marketing relazionale, non presentano più alcuna utilità poiché non sono adattabili al contesto dei social media, perciò il marketing deve mettere la parte la smania di controllo e dominanza, e cercare di introdursi e trovare il suo posto nel panorama attuale (Deighton et al., 2007: 4). A tal proposito, Deighton ed altri studiosi, hanno stilato una lista dei cinque "paradigmi" del marketing emergente, che costituiscono una risposta reale alla riduzione del potere di canale sperimentata dalle imprese, e preparano le imprese ad affrontare le molteplici personalità impersonate dai consumatori nelle diverse fasi della loro esperienza di consumo.

Questi cinque "paradigmi", riguardano il flusso informativo in ogni suo aspetto ed evoluzione; i primi due rappresentano cambiamenti che non hanno il potere di sovvertire il tradizionale schema del consumatore come preda e dell'impresa come predatore; nei restanti tre casi invece, se l'impresa vuole introdursi nella vita del consumatore, deve potergli offrire un'esperienza di valore in cambio.

Nella tabella seguente si può vedere una presentazione dei concetti e dei principali comportamenti che questi generano nel consumatore e nelle imprese.

Tabella 2.1.: I cinque "paradigmi" del marketing interattivo

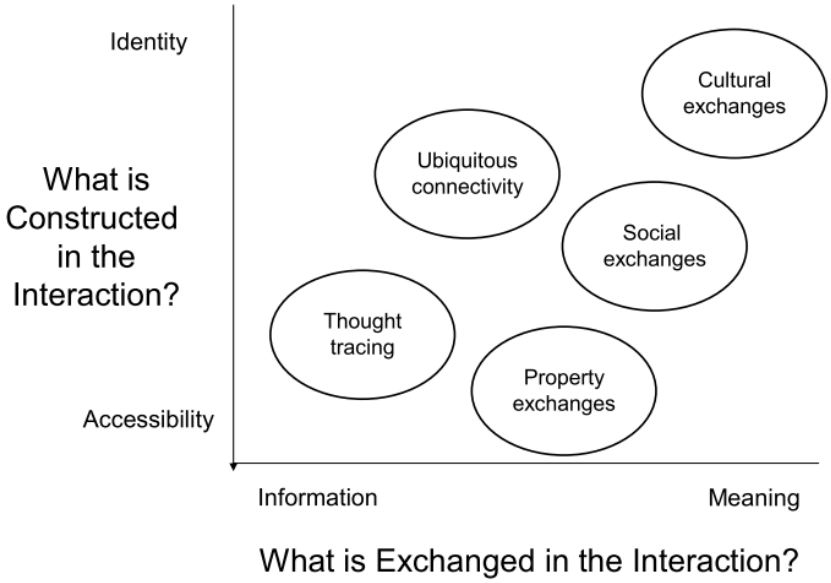
PARADIGMA	CONSUMATORE vs TECNOLOGIE INTERATTIVE	IMPRESA vs OBIETTIVI DI MARKETING	MERCATO RISULTANTE
TRACCIATO DEL PENSIERO DEL CONSUMATORE	I consumatori effettuano una ricerca sul web in base ai propri interessi	Le imprese analizzano l'oggetto della ricerca e offrono al cliente una pubblicità consonante	**Mercato dell'informazione**
CONNETTIVITÀ ONNIPRESENTE	I consumatori si dotano di tecnologie che consentono loro di avere un costante accesso alla rete	Le imprese utilizzano ogni mezzo possibile per essere presente ad ogni mossa del consumatore	**Mercato dell'accesso e dell'identificazione**
SCAMBIO INFORMATIVO	I consumatori partecipano anonimamente allo scambio di prodotti, acquisendo potere	Le imprese non partecipano allo scambio, ma vi competono per trattenere potere di mercato	**Mercato del servizio, della reputazione e dell'affidabilità**
SCAMBIO SOCIALE	I consumatori interagiscono attraverso il passaparola, le comunità e le tribù	Le imprese promuovono o sostengono i gruppi sociali interattivi	**Mercato delle comunità**
SCAMBIO CULTURALE	I consumatori osservano o partecipano alla creazione di contenuti di valore culturale	Le imprese producono cultura o sponsorizzano soggetti che se ne occupano	**Buzz market**

Fonte: adattamento da Deighton et al., 2007.

I cinque "paradigmi" del marketing odierno possono essere visti come parti di un unico modello se vengono analizzati sulla base di due fattori: ciò che viene scambiato e ciò che ha origine in seguito al processo di interazione digitale.

Nella figura seguente è presentato lo schema proposto da Deighton e dai suoi collaboratori.

Figura 2.1.: Le conseguenze dell'interattività



Fonte: Deighton et al., 2007.

Il primo fattore riguarda l'oggetto dello scambio interattivo, e ci si chiede se questo riguardi l'informazione in sé come insieme di dati, o il significato che ad essa viene attribuito dalle persone che la interpretano. I cinque "paradigmi" possono essere disposti lungo un continuum che vede in ordine il tracciato del pensiero del consumatore, la connettività onnipresente, lo scambio informativo, lo scambio sociale e lo scambio culturale. L'attività di marketing si concentra soprattutto sullo scambio di significato, poiché esso è l'elemento che custodisce più di tutti la sostanza del pensiero delle persone che lo manipolano, e soprattutto perché il marketing nella sua massima essenza è creazione stessa di significato (Deighton et al., 2007: 23).

Il secondo fattore riguarda la qualità dell'output ottenuto dall'interazione, che può essere semplice accessibilità o più completa formazione di identità. In questo senso i "paradigmi" possono essere ordinati a partire dallo scambio informativo, al tracciato del pensiero del consumatore, allo scambio sociale ed alla connettività onnipresente per arrivare allo scambio culturale.

Risulta evidente quindi che la massima aspirazione per il marketing delle imprese sia riuscire ad implementare il "paradigma" dello scambio culturale, che rappresenta la più

alta costruzione di senso ed identità ottenibile dal contesto odierno (Deighton et al., 2007).

Gli esperti di marketing oggi non si limitano più quindi a partecipare alla vita dei social networks, bensì organizzano e promuovono proprie comunità in cui interagiscono con i clienti più fedeli, che diventano un grande strumento di creazione della fiducia; il marketing stesso sta cominciando ad essere visto non più come una tattica, ma come uno strumento di comunicazione in grado di offrire valore ai consumatori (Direct Marketing News, 2009).

Per stringere relazioni di questo tipo, le imprese devono stimolare i consumatori ad entrare nelle community e devono individuare tra essi quelli che possiedono le caratteristiche dell'*influence leader*, per affidargli il delicato compito di creazione dei contenuti. Per riuscire positivamente in quest'intento, le imprese devono aver sviluppato un'ottima conoscenza dei propri clienti e delle motivazioni che li spingono all'azione (Pagani et al., 2011: 443), motivo per cui l'utilizzo dello schema di Deighton e dei suoi collaboratori risulta ancora più strategico.

Un ultimo strumento che l'impresa può sfruttare per bendisporre i consumatori ad accettarla nel nuovo contesto, è porsi in una corretta posizione nei confronti del passaparola. È già stato ampiamente discusso quanto questa tendenza sia diventata all'ordine del giorno nelle abitudini dei consumatori digitali, ed anche le imprese, una volta appurato che le normali forme di comunicazione stanno perdendo progressivamente efficacia, hanno cominciato ad interessarsi all'argomento. Anche prima dell'avvento dei social media le attività del marketing tradizionale avevano successo quanto più erano in grado di creare passaparola. La comunicazione attraverso il WOM è interessante perché permette contemporaneamente di raggiungere i clienti ad un basso costo e di monitorare la loro attività senza sforzo; ci sono casi in cui l'impresa può stimolare positivamente la creazione di passaparola offrendo incentivi ai consumatori che si dimostrano più partecipativi; questo fenomeno prende il nome di "fertilized WOM" (Trusov et al., 2009: 98).

Fornire ai consumatori un supporto continuo aumenta le chances di generare in loro un atteggiamento positivo ed un sentimento di *brand affinity* (Harrington, 2009: 3). Quello che ci si aspetta dalle imprese è che siano in grado di minimizzare l'effetto di perdita di controllo causato dallo spread di passaparola ed allo stesso tempo

massimizzare lo sfruttamento del potenziale di amplificazione consentito dal mezzo stesso (Duan e Whinston, 2008).

Una mossa strategica che potrebbe portare grandi soddisfazioni alle imprese consiste nel riuscire a stimolare la creazione di passaparola nei consumatori meno coinvolti dalla marca, poiché è quello che viene tenuto nella massima considerazione, ma è anche quello di più difficile realizzazione (Godes e Mayzlin, 2009). Il microblogging può rappresentare un valido strumento in questi casi, poiché la sua caratteristica breve ed immediata non richiede uno sforzo notevole ai consumatori e può essere utilizzato con una maggiore continuità per tenere vivo il discorso relativo alla marca; monitorare e far leva sui siti di microblogging che riguardano la propria impresa e quella dei concorrenti può portare informazioni valide ed utili dal punto di vista competitivo (Jansen et al., 2009: 3864).

Per concludere, si può riassumere la situazione affermando che le marche più innovative hanno già stilato piani di interazione con il mondo dei social networks, per collaborare con i consumatori e diffondere la *brand awareness*; i social media stanno diventando la piattaforma ideale per la creazione della *brand identity* e per attrarre nuovi consumatori target (Sri Jothi et al., 2011: 234,235). Le imprese guardano con attesa all'esplosione della portata informativa di internet e dei social media verso pubblici di tutte le realtà sociali e dimensioni demografiche, e stanno affinando le proprie tecniche di marketing digitale che hanno già raccolto un discreto numero di partecipanti (Rehmani e Khan, 2011: 100).

Il consiglio che Ailawadi et al. (2009: 51) danno alle aziende per affrontare questo periodo di transizione, consiste nell'elaborare strategie di marketing che riescano ad integrare efficacemente il mondo online con quello offline.

2.4.4. Le conseguenze sul mercato

Per concludere, nel panorama attuale Internet si sta avviando a soppiantare tutte le altre forme di comunicazione tradizionale (Lewis, 2010). Il valore che la pubblicità tramite social network può offrire alle imprese di retail dipende molto dal suo contenuto, che deve essere correttamente ideato e prodotto in modo da soddisfare le richieste psicologiche dei clienti (Pagani et al., 2011).

DiMauro e Bulmer (2009: 3) hanno condotto uno studio sulla diffusione della visione professionale dei social networks, ed hanno tratto alcune conclusioni importanti, tutte riconducibili al fatto che i social media stanno assumendo sempre più ingerenza nelle questioni legate al business:

1. Le decisioni di marketing sono sempre più influenzate dalla dimensione sociale: i *decision makers* sono sempre più attenti alle opinioni che emergono dall'interazione degli utenti nei social networks come gruppo, e se ne servono per analizzare la base sociale a cui fare riferimento nella pianificazione del business; essi inoltre apprezzano sempre di più l'apporto che possono ottenere dalla collaborazione online con gli utenti.
2. I social networks in cui si registrano le maggiori influenze dell'ambiente professionale sono LinkedIN, Facebook e Twitter: la convergenza di Internet, *mobile devices* e social media ha modificato notevolmente l'attitudine umana all'informazione ed alle relazioni. I social network elencati sopra registrano le maggiori iscrizioni sia a livello globale che per quanto riguarda l'utilizzo a scopo professionale;
3. I network professionali stanno diventando utili strumenti di supporto alle decisioni: coloro che sono responsabili delle decisioni fanno sempre più affidamento sui contributi offerti dai normali utilizzatori per strutturare le proprie azioni di marketing;
4. Le informazioni raccolte online hanno almeno la stessa credibilità di quelle ottenute faccia a faccia: le informazioni raccolte offline mantengono un leggero primato su quelle online, che si sta via via riducendo, poiché gli utenti percepiscono l'informazione online come proveniente da consumatori reali, e quindi la considerano altamente credibile, con l'ulteriore elemento positivo della migliore reperibilità.
5. La fiducia nei confronti delle reti relazionali online è cresciuta enormemente a partire dalla loro introduzione nel panorama digitale globale: praticamente ogni utente ha sviluppato una maggiore fiducia nei confronti di Internet, e ciò si è tradotto in un sempre maggiore utilizzo del mezzo.
6. Non ci sono limitazioni di composizione sociale negli utilizzatori che sfruttano la rete: essa è ormai diventata appannaggio di tutte le età e le classi

sociali, e le imprese ne traggono giovamento poiché la rete permette loro di instaurare collaborazioni specifiche anche con soggetti che non sono ufficialmente legati a loro.

2.5. L'ambito del Social Network Marketing

2.5.1. I punti di forza del Social Network Marketing

La costante evoluzione che stanno sperimentando i social networks porta inevitabilmente a considerare la presenza di numerosi punti di forza che facilitano lo scambio informativo degli utenti al loro interno. Di seguito ne vengono presentati alcuni.

Innanzitutto, una grande arma dei social media è costituita dall'interattività e dalla globalizzazione che essi rendono possibile. I collegamenti, gli strumenti multimediali, e la tecnologia delle piattaforme hanno facilitato la gestibilità dei siti, migliorandone la percezione del pubblico (Meadows-Klue, 2008); Internet è una Information Technology emergente che con la credibilità garantita dall'immediatezza e dalla velocità può stimolare la globalizzazione in ogni aspetto della comunicazione (Sri Jothi, 2011: 234).

L'elevato livello tecnologico fornito dalla rete permette anche di poter ottenere un feedback che ci permetta di valutare la connessione tra il WOM generato online e il livello delle vendite; il passaparola produce un aumento delle vendite, che a sua volta aumenta il passaparola, creando un circolo virtuoso che mette in collegamento le opinioni dei consumatori con l'attività commerciale dell'impresa (Duan et al., 2009). Inoltre, non subendo la pressione psicologica che è naturale avere in un contesto di vendita offline, i consumatori si sentono maggiormente liberi di esprimere la propria opinione, che risulta quindi molto più credibile. (Lund Jepsen, 2006).

Un notevole punto di forza che risiede nei social networks è la capacità di generare fedeltà nei consumatori. I consumatori sono ricettivi agli sforzi pubblicitari delle imprese in ogni momento della navigazione, poiché l'utente si pone in un ruolo attivo nei confronti dei messaggi provenienti dall'esterno (Kozinets, 2002); Brad Vettese ed Eric Mott (autore, 2009: 1) sostengono che i social media sono un buono strumento per la creazione della fedeltà poichè permettono la costruzione di comunità di marca, e

raggiungono meglio questo scopo se sono utilizzati in collaborazione con altri strumenti di comunicazione.

La localizzazione è un altro dei punti di forza dei social networks: Facebook ad esempio basa molte delle sue funzioni sulla localizzazione geografica dei suoi utenti (Ellison et al., 2007). Fousquare è un social network di geolocalizzazione supportato da computer e dispositivi mobili che permette di monitorare la posizione dei propri *amici*; esso viene utilizzato spesso per obiettivi di marketing, poiché aiuta le imprese ad attirare clienti nei punti vendita. Quando effettuano il *check-in* in un negozio, i consumatori possono accompagnarvi commenti e sensazioni riguardanti l'esperienza che stanno vivendo, e dare consigli. Attraverso questo strumento il consumatore raggiunge un altissimo livello di potere, e le imprese possono sfruttarlo offrendo incentivi ai consumatori che lo utilizzano, ad esempio servendosi dei *Foursquare Specials*, offerte riservate ai soli utenti che utilizzano questa piattaforma nel momento di accesso al punto vendita. Invece di rubare al marketing il potere di influenzare i consumatori, i social media hanno proposto nuove opportunità di successo. Le imprese che sfruttano i social media possono ottenere i benefici del passaparola, della credibilità e dell'intrattenimento (Pitta, 2011).

Non bisogna sottovalutare, inoltre, la grande riduzione dei costi che i social media permettono sia alle imprese che ai consumatori; da un lato le imprese registrano inferiori costi di diffusione delle informazioni, dall'altro i consumatori possono spendere meno per reperirle (Lund Jepsen, 2006: 248).

2.5.2. I punti di debolezza del Social Network Marketing

Nonostante i numerosi e fondamentali aspetti positivi , i social networks presentano anche alcuni aspetti insidiosi.

A volte, ad esempio, il percorso di trasmissione delle informazioni è costellato di ostacoli. Il web di per sé permette di ridurre gli attriti che generalmente coinvolgono lo spread di informazioni nei contesti tradizionali (Meadows-Klue, 2008), ma molto conta anche la composizione della rete: più il network è costituito da sub-comunità di piccola dimensione, più la diffusione delle informazioni diventa difficile, poiché gli individui agiscono in gruppo (Centola, 2010).

Una grande piaga che affligge i social networks è la privacy; questi siti collezionano un grande quantitativo di dati e devono saperli proteggere dagli attacchi esterni. Il problema generalmente è duplice: innanzitutto ci sono utenti che, non pensando alla privacy, rivelano più di quanto sia necessario le proprie informazioni sensibili; inoltre, ci sono informazioni di cui gli utenti non hanno consapevolezza, ad esempio quelle fornite in corso di registrazione, che non vengono tutelate doverosamente e sono le più importanti. Non solo, spesso per consentire alcune delle funzionalità tipiche dei social networks, come ad esempio la ricerca degli *amici*, i gestori si devono servire di dati che normalmente dovrebbero rimanere nascosti, esponendo gli utenti a potenziali attacchi esterni (Balduzzi et al., 2010).

Un altro punto debole dei social networks è legato all'organizzazione della rete. Il successo di questi siti è strettamente collegato al livello di attività dei propri membri; nonostante gli utenti spesso abbiano una rete di legami molto vasta, solo quelli più stretti sono in grado di influenzare a vicenda le proprie azioni. La maggior parte dei collegamenti sono deboli e non sono di aiuto per le imprese, diversamente dai collegamenti forti; riuscire ad individuare i collegamenti robusti e ad estrarli dalla fitta rete di relazioni deboli è però un'attività estremamente difficoltosa per l'impresa, ma si rivela necessaria per riuscire a rendere fruttuosa l'attività commerciale nei social networks (Trusov et al., 2010).

Infine, l'ultimo dei principali punti di debolezza dei social networks è l'elevata difficoltà di gestione delle relazioni con i consumatori e delle loro opinioni. Non si è ancora riusciti a teorizzare l'effettivo margine di influenza che esercitano le conversazioni virtuali (Rehmani e Khan, 2011) e soprattutto è necessario educare gli utenti al comportamento da tenere per salvaguardarsi dal potere e dall'incertezza del web causata dai cambiamenti continui del contesto che le imprese non sono ancora riuscite a volgere a loro favore (Lewis, 2010). L'aspetto con cui le imprese incontrano le maggiori difficoltà è il passaparola negativo, che richiede uno studio approfondito della strategia da adottare, per rispondere ai bisogni dei consumatori scontenti, quelli più pericolosi per la reputazione dell'impresa (Hennig-Thurau et al., 2010).

2.5.3. Le implicazioni del Social Network Marketing per la strategia d'impresa

In conclusione, va detto che è inevitabile per le imprese incontrare complicazioni nello sviluppo della propria strategia virtuale, ma è una sfida che sono costrette ad intraprendere considerate le condizioni dell'attuale contesto globale. Il web si è limitato ad accelerare una naturale tendenza dei consumatori, affidando a questi ultimi un notevole potere a portata di click (Meadows-Klue, 2008: 246).

La possibilità di interagire direttamente con i consumatori è un'opportunità che viene offerta alle imprese ed è sempre più richiesta, soprattutto nei marchi che si rivolgono ai mercati di massa (Dubach Spiegler e Michahelles, 2011).

In ogni caso, le aziende godono della possibilità di ottenere numerosi vantaggi dallo sfruttamento del social network advertising, tra cui l'opportunità di aumentare la popolarità dei marchi, attirare ed informare nuovi consumatori, stimolare una competizione corretta e trasparente, migliorare l'immagine del marchio e collaborare con i consumatori avvicinandoli alla filosofia del brand (Sri Jothi et al., 2011: 235).

CAPITOLO III

I GRUPPI D'ACQUISTO ONLINE

3.1. Definizione e diffusione dei gruppi d'acquisto online

3.1.1. Introduzione all'acquisto online

L'acquisto online è una tendenza che si è andata via via affermando in seguito alla diffusione di Internet e sta diventando oggi un canale di mercato molto importante, presente nella vita della maggior parte dei consumatori.

I principali fattori che stimolano l'adozione delle nuove tecnologie sono soprattutto l'età e l'educazione (Loges e Jung, 2001); le persone giovani sono più reattive e preparate all'utilizzo di questi nuovi strumenti, oltre ad averne un accesso più facile. È proprio per questo motivo che tale segmento di popolazione risulta essere più sensibile all'attività online delle imprese (Chiou-Wei e Inman, 2008).

I consumatori sono spronati ad acquistare online poiché attraverso questo mezzo possono sfruttare le informazioni condivise da altri utenti, sicure grazie alle norme comportamentali sancite dalle comunità virtuali, per chiarire ed ampliare le loro conoscenze in merito ai prodotti e facilitare le decisioni d'acquisto (Forman et al., 2008).

Questi vantaggi sono ancor più aumentati in seguito all'avvento dei social media, che hanno rivoluzionato i meccanismi e le strategie di marketing delle imprese, ed hanno costituito un cambiamento epocale anche per i distributori (Razorfish, 2007; Wei et al., 2011). Le ricerche attuali hanno ampiamente dimostrato che persone di ogni genere fanno sempre maggiore utilizzo degli strumenti del Web 2.0, con lo scopo di sviluppare relazioni (Boozallen, 2007). Dal momento che questi strumenti hanno permesso ai consumatori di avere una preparazione migliore sui prodotti, è chiaro che il futuro del commercio sarà dettato da movimenti promossi dai consumatori, come i gruppi d'acquisto online (Huang e Yen, 2010).

Negli ultimi anni si sono sviluppate nuove realtà come le reti virtuali e i sistemi *peer-to-peer*, che basano il loro funzionamento sulla compartecipazione di una moltitudine di soggetti, i quali condividono le proprie conoscenze e sfruttano le proprie risorse per

creare valore attraverso la rete (Kangasharju e Heinemann, 2006); per riuscire ad interagire in un contesto fortemente competitivo come quello odierno, le imprese hanno dovuto adattarsi e cercare sempre nuove occasioni di stimolo, dando origine ad innovative forme di promozione come gli sconti quantità via web (Li et al., 2004).

Hanno così cominciato a svilupparsi nuovi sistemi di commercio elettronico che si basano proprio sull'interazione dei clienti; l'acquisto di gruppo è una tendenza che sta raccogliendo sempre maggiori consensi e sta diventando uno dei mezzi più accreditati per la definizione del prezzo, in un mercato così vario come quello odierno (Krishnan e Ravi, 2003).

La principale differenza tra l'acquisto di gruppo online e offline risiede nell'utilizzo delle comunità virtuali come mezzo di comunicazione e di incontro; ciò ha provocato un netto cambiamento dei meccanismi di interazione tra gli utenti (Kerr e Tindale, 2004). Come Wei et al. (2011: 24) fanno notare, il cambiamento più ovvio è l'eliminazione della necessità di essere fisicamente presenti in un punto vendita. Internet ha rivoluzionato totalmente le abitudini d'acquisto delle persone, e l'acquisto collettivo sul web permette di creare un nuovo canale di vendita in grado di raggiungere più contatti e produrre entrate più alte; allo stesso tempo, la possibilità di comunicare senza soluzione di continuità contribuisce a cementare le relazioni tra l'impresa e i clienti, fornendo loro un consistente valore aggiunto.

Sempre Wei et al. (2011: 38) espongono le diverse possibilità che aziende dedite all'e-commerce possono sfruttare per trarre vantaggio da questo fenomeno:

- Innanzitutto, ogni impresa dovrebbe integrare l'acquisto collettivo online nel proprio modello di business, attraverso il sito internet dell'azienda; in questo modo si riducono i costi di marketing e si aumentano i redditi derivanti da economie di scala. Per attrarre un maggior numero di consumatori, le imprese devono accettare questo cambiamento ed agevolare il potere dei clienti, coinvolgendoli attivamente nelle strategie di marketing. Per ridurre invece il rischio derivante dall'adozione di questo nuovo modello, le imprese dovrebbero implementare efficaci strumenti di lotta contro le frodi, affidandosi a strumenti di transazione sicuri e globalmente riconosciuti. Risulta molto importante, inoltre, puntare su un servizio post-vendita di qualità, che riguarda tutti gli

aspetti del processo di consumo e riesca ad aumentare la soddisfazione dei clienti.

- Ogni impresa dovrebbe individuare alcuni *leaders* con cui lavorare per far crescere il gruppo, sfruttando le loro spiccate capacità di creare consensi ed affinità, e di condurre a buon termine le azioni d'acquisto. Generalmente *i leaders* sono i soggetti più importanti del gruppo, e si occupano di verificare ogni particolare, poiché hanno una profonda conoscenza ed esperienza del prodotto e del canale web. È fondamentale riuscire a motivare fortemente questi soggetti per assicurarsi anche il favore degli altri membri del gruppo.
- Inoltre, le imprese dovrebbero sfruttare i principi dell'acquisto collettivo per invogliare i consumatori a comprare prodotti nuovi e rendere più facile l'interazione con altri utenti; in questo modo l'impresa non solo svilupperà l'e-commerce ma migliorerà anche le relazioni di lungo termine con i clienti.
- Sarebbe poi auspicabile che imprese dedite a produzioni simili collaborassero al fine di ottimizzare la loro attività nei confronti dei consumatori; in questo le aziende meglio organizzate possono aumentare i propri profitti.
- Infine, le imprese dovrebbero porre molta attenzione agli interessi, alle preferenze ed ai comportamenti dei consumatori; ogni processo d'acquisto costituisce una fonte di informazioni sul consumatore di inestimabile valore, che dovranno essere catalogate ed utilizzate per stilare le successive azioni di marketing e di produzione dell'azienda.

Il canale dell'acquisto online costituisce una preziosa risorsa per le imprese che, implementandolo, possono agevolare il processo d'acquisto dei clienti; non solo per i beni digitalizzabili, ma anche per quelli fisici, Internet costituisce uno strumento fondamentale poiché il mercato attuale si fonda principalmente sullo scambio di informazioni, ed il web rappresenta il mezzo più economico e veloce per attuarlo (Chiou-Wei e Inman, 2008).

Con l'avvento di Internet i consumatori hanno iniziato a collaborare online per acquistare in gruppo. I vantaggi apportati dal mezzo Internet hanno incentivato vertiginosamente gli acquisti dei consumatori; inoltre, la rapida diffusione dei social media ha spianato la strada per l'acquisto di gruppo, fornendo ai consumatori gli strumenti necessari per comunicare gratuitamente (Li et al., 2010).

Li et al (2004: 342) definiscono l'interazione strategica tra i consumatori un (*group-buying game*), cioè un gioco che presenta diverse caratteristiche: ciò che invoglia i consumatori ad allearsi è lo sconto di prezzo che ciascuno può ottenere; la formazione del gruppo e la condivisione delle spese dipende dal valore che ogni consumatore attribuisce al prodotto; il valore attribuito individualmente al prodotto è un'informazione privata e può condizionare la condivisione delle informazioni; oltre a ciò, un gruppo di consumatori può decidere di sciogliere il gruppo se altre coalizioni potrebbero offrire loro possibilità più vantaggiose.

3.1.2. Definizione di gruppo d'acquisto online

Come è stato introdotto nel paragrafo precedente, le potenzialità della rete Internet e l'intraprendenza dei nuovi consumatori internauti hanno condotto alla continua ricerca di nuovi meccanismi di mercato. Negli ultimi anni un fenomeno si è sviluppato più di tutti gli altri, ed è costituito dai gruppi d'acquisto online.

I meccanismi di definizione del prezzo che sottostanno ai gruppi d'acquisto permettono ai consumatori di ottenere maggiore potere d'acquisto e minori prezzi grazie al fatto di agire insieme come un unico macro-soggetto (Kauffman e Wang, 2001a).

Il tuangou, nella sua definizione originaria, è diverso dall'acquisto di gruppo. Wei et al. (2011: 19, 23) definiscono l'acquisto elettronico di gruppo come la formazione di un accordo voluto da un gruppo di consumatori anche sconosciuti che condividono gli stessi obiettivi, e ne datano l'origine al 1998, anno in cui i siti mercata.com e mobshop.com vararono un nuovo modello di prezzo basato su sconti collettivi, che aumentava parallelamente alla quantità di domanda aggregata del gruppo; ogni volta che il volume di domanda raggiungeva uno degli obiettivi prefissati, tutti gli acquirenti beneficiavano dello sconto. Tale modello è molto simile a quello degli odierni gruppi d'acquisto, ma questi ultimi non considerano diverse soglie di prezzo, bensì offrono fin dall'inizio un determinato sconto al raggiungimento di un totale minimo di domanda.

I primi gruppi d'acquisto all'inizio del loro sviluppo sono riusciti ad ottenere un considerevole riscontro in termini di partecipanti; a partire dall'estate del 2000, in concomitanza con la decelerazione dello sviluppo della *digital economy*, le imprese che operavano in questo ambiente hanno affrontato una sempre più ardua competizione,

sperimentando una riduzione d'interesse ed una diminuzione dei margini dovuta all'aumento dei prezzi imposto dalle imprese fornitrici (Kauffman e Wang, 2001b).

All'inizio degli anni 2000 in Cina si è diffuso un nuovo modello di business denominato tuangou e definito da Huang e Yen (2010: 1627) come un atto d'acquisto condotto da un gruppo di consumatori, che possono conoscersi o meno, ma sfruttano il mezzo elettronico Internet per rivolgersi ad un rivenditore ed ottenere prezzi scontati grazie al potere d'acquisto che possiedono in quanto gruppo. Il celebre giornale The Economist (2006: 59), confermato in seguito da Li et al. (2010: 1), ha documentato il prorompente sviluppo di questo fenomeno, che ormai spopola nel mercato cinese ed è diventato un elemento imprescindibile del contesto economico di questa grande potenza.

La struttura del tuangou prevede che consumatori alla ricerca di prodotti simili possano incontrarsi sul web ed accordarsi sulle modalità di azione all'interno del gruppo. In seguito, vengono istituiti viaggi organizzati alla volta del negozio rivenditore prescelto, per ottenere uno sconto collettivo. I partecipanti ai tuangou conoscono il prezzo finale prima di concludere l'acquisto e ricevono i prodotti immediatamente, al contrario dei gruppi d'acquisto precedenti in cui il prezzo si sapeva solo una volta concluso l'affare e le spedizioni impiegavano diverse settimane per giungere a destinazione (Tang, 2008).

Il tuangou, in Cina, è diventato "lo sport cult del momento" (Farrar, 2009: 1); i consumatori si accordano sulle rispettive preferenze d'acquisto di beni d'ogni genere attraverso l'utilizzo di strumenti informatici interattivi, ed in seguito si recano fisicamente presso i punti vendita per contrattare ed effettuare l'acquisto. In risposta a questa spinta, una moltitudine di imprese cinesi ha deciso di interagire direttamente con i gruppi di consumatori, mentre altre hanno preferito rivolgersi a siti specializzati.

Gli sconti non vengono offerti sulla base di un singolo ordine, ma sul totale degli ordini registrati per un determinato prodotto. Ogni asta specifica il tempo ed il meccanismo di riduzione progressiva del prezzo; una volta giunti alla fine del processo i consumatori che hanno preso parte all'evento ottengono il prodotto al medesimo prezzo, sulla base del numero totale di partecipanti, come spiegano Krishnan e Ravi (2003: 1546).

I gruppi d'acquisto mirano a realizzare accordi vantaggiosi, unendo la possibilità di interazione concessa da Internet con il potere dei gruppi numerosi. La pratica ha avuto origine in normali web-chat, quasi per caso, in seguito ai sempre più frequenti consigli d'acquisto che si scambiavano gli utenti, i quali si sono resi conto che unendo le loro forze avrebbero potuto ottenere prezzi più competitivi.

Kauffman e Wang sono stati i primi ad analizzare scientificamente questo argomento e, come loro stessi affermano (2001b: 159), precedentemente non ci sono altri studi che si siano occupati di analizzare le performance di questo modello di business e la natura dei comportamenti che si nascondono dietro ad esso. Essi sono anche stati i primi ad introdurre in quest'ambito il concetto delle *network externalities*, ossia la teoria secondo cui l'utilità derivante dallo sfruttamento di una tecnologia cresce all'aumentare dei suoi utilizzatori.

3.1.3. La diffusione dei siti di acquisto di gruppo

Nel giro di poco tempo si sono diffusi siti specializzati; originariamente confinati a limiti geografici di tipo cittadino, questi siti hanno cominciato a comprendere un orizzonte più ampio.

Nonostante alcune imprese operanti soprattutto nell'ambito del lusso si siano dimostrate fortemente contrarie a questa pratica, in Cina ormai questo è diventato il più diffuso mezzo di transazione, utilizzato anche come una sorta di dimostrazione al governo oppressore della capacità organizzativa e di gruppo dell'intera popolazione cinese (Guangzou, 2006).

Huang e Yen (2010: 1627) sottolineano come il tuangou sia in grado di forzare l'attività e le decisioni dei distributori, che vengono assoggettati alla pressione dei consumatori finali. I social media hanno aiutato i consumatori ad unirsi ed organizzarsi ed utilizzare il potere contrattuale collettivo per ottenere condizioni favorevoli. La principale questione per i distributori è diventato il modo in cui potersi approcciare meglio al tuangou, piuttosto che la definizione di nuovi metodi di marketing tradizionale.

Ci sono alcuni prodotti e servizi che meglio di altri si adattano alla realtà dei gruppi d'acquisto online (Le Pla, 2011: 20):

- *Prodotti low-cost*: nonostante i consumatori apprezzerebbero moltissimo la possibilità di acquistare marchi di alta qualità con grandi sconti, ciò eroderebbe la *brand equity* di tali aziende;
- *Prodotti di massa*: contrariamente ai prodotti di nicchia hanno la possibilità di attirare grandi volumi di consumatori;
- *Prodotti che fanno parlare di sé*: innescano un ciclo virtuoso per cui più i siti aumentano la loro notorietà più essi attirano un maggiore traffico verso i suddetti siti;
- *Prodotti ad alta frequenza di riacquisto*: rispetto a quelli con scarsa frequenza di riacquisto, possono creare fedeltà nei clienti o almeno aiutare il prodotto ad entrare nelle *wish-list* dei consumatori.

I prodotti di lusso non sono quindi considerati nella realtà dei gruppi d'acquisto; pochi marchi famosi hanno deciso di prendere parte a queste offerte poiché le aziende trovano più conveniente vendere i loro prodotti con un basso margine ma costi fissi. Oltre al fatto che i bassi margini non permettono di offrire i livelli di sconto pubblicizzati dai gruppi d'acquisto, entrare in questo ambiente potrebbe minare la considerazione della particolare marca da parte della collettività (Howorth, 2011: 23).

Le ragioni che hanno portato al fallimento di diversi siti d'acquisto collettivo occidentali, diversamente dagli analoghi cinesi, sono varie; molte imprese hanno tentato di esportare il modello di business del tuangou in America ed Europa, ma hanno miseramente fallito soprattutto a causa dello scarso interesse manifestato dai consumatori occidentali (Farrar, 2009).

Kauffman e Wang (2001b: 158) ritengono che le condizioni ottimali siano quelle in cui gli utenti non devono sostenere alcun costo per partecipare agli accordi o quando le imprese guadagnano esponenzialmente in relazione alle quantità vendute. Perciò risulta vantaggioso il meccanismo del prezzo dinamico, in cui acquirenti e venditori partecipano attivamente e collaborativamente al processo di definizione del prezzo.

Bisogna aggiungere che il tuangou ha registrato un tale successo in Cina soprattutto grazie alla cultura ed alla situazione di mercato ancora in via di sviluppo (Tang, 2008; Farrar, 2009). Farrar (2009: 1) evidenzia che, per quanto riguarda il mercato, spesso non è facile procurarsi prodotti di qualità a causa di un sistema di determinazione dei prezzi poco chiaro che porta i consumatori cinesi a fidarsi più delle opinioni ed esperienze di

conoscenti che dei messaggi pubblicitari. La contrattazione, in Cina, non è un semplice *passatempo di gruppo*, bensì uno stile di vita che caratterizza il popolo orientale da secoli; per questo motivo le comunità virtuali sono diventate l'anima dei social media cinesi, e si sono sviluppate decisamente più che nell'occidente, potendo contare sulla presenza di consumatori più attivi e coinvolti dalle conversazioni virtuali.

Non è possibile affermare con certezza che questa tendenza sarà duratura poiché, in questo paese più che in altri, l'instabilità e la continua evoluzione del contesto di mercato non consentono di fare previsioni. È sicuro però che, con il miglioramento del retail e la diffusione della pubblicità, i consumatori saranno sempre dotati di nuovi modi per informarsi e compiere scelte d'acquisto ponderate; molto probabilmente questo porterà ad una riduzione dell'attrattività del tuangou. Per cercare di impedire questo naturale declino, in Cina i siti di tuangou dovrebbero offrire più servizi in grado di aumentare il valore degli affari e di aiutare sempre di più i consumatori nelle loro scelte; per quanto riguarda invece i mercati occidentali, dovranno essere escogitate nuove strutture in grado di ammortizzare le differenze culturali e di affrontare mercati già pienamente sviluppati. Nel lungo termine, grandi soddisfazioni potrebbero provenire dalla maggiore interazione tra gli schemi di tuangou e gli utenti dei social networks con maggior potenziale d'acquisto; a questo proposito bisogna sicuramente considerare gli effetti di capillarità che possono essere prodotti da un sempre maggiore numero di utenti, cosa che comporterebbe la possibilità di ottenere sconti maggiori, ed instaurerebbe un ciclo virtuoso difficile da fermare. In questo modo sarebbe possibile far crescere ad un ritmo esponenziale il fenomeno, con un costo pari a zero (Tang, 2008).

Un modello di così grande apprezzamento popolare non poteva rimanere relegato al territorio cinese; nella seconda metà degli anni 2000, infatti, anche l'Occidente ha cominciato a sperimentare questo nuovo sistema d'acquisto, seppur con le necessarie modifiche. L'attuale configurazione dei gruppi d'acquisto online che spopolano nel mondo occidentale è nata come fusione tra il modello del tuangou ed i rudimentali gruppi d'acquisto che si erano affacciati sul mercato alla fine degli anni '90.

A dimostrazione dell'eccezionale diffusione registrata da questo movimento, vengono in aiuto Stanojevic et al. (2011), i quali dimostrano la presenza del tuangou anche nel campo dell'informatica, che non può propriamente essere definito usuale per

questo tipo di azioni. In particolare essi riferiscono la situazione dei Providers Internet; nonostante il progresso tecnologico faccia diminuire progressivamente i costi di costruzione e manutenzione degli hardware, le tariffe relative alla fruizione del servizio rimangono stazionarie o addirittura aumentano, a causa del sovraffollamento dello stesso. Per ovviare a questa spiacevole situazione, i gestori dei providers si sono organizzati ed hanno creato il Cooperative IP Transit, che riduce i costi del servizio grazie allo sfruttamento di economie di scala.

Wei et al. (2011: 21) fanno notare che la valutazione a 4,5 miliardi di dollari del valore di Groupon.com, uno dei gruppi d'acquisto online più diffuso, costituisce un chiaro indizio della probabile stabilità del fenomeno. Nonostante i moderni gruppi online differiscano in alcune caratteristiche dalla definizione originale di tuangou, poiché sono guidati dal gestore e non dai consumatori, hanno già raccolto decisi consensi in Cina e negli Stati Uniti, e si stanno rapidamente espandendo nel resto del mondo. Il mercato ha già raggiunto dimensioni ragguardevoli e sta suscitando l'interesse di sempre più soggetti economici.

Infine appare interessante sottolineare che, nonostante sia stato più volte insinuato, questo mercato non è ancora prossimo alla saturazione; come sostiene Howorth (2011: 24), c'è ancora molto spazio, soprattutto nel mondo dei *followers*, per l'avvio di nuove realtà. Non tutti i consumatori apprezzano le offerte generiche dei grandi attori, ma preferiscono piattaforme di nicchia in grado di fornire loro prodotti ricercati, non di massa. Questo è sicuramente un mercato affollato, ma chiunque può ottenere un posto al suo interno, soprattutto se ci si concentra sulle grandi città.

3.2. Le dinamiche del processo di acquisto collettivo

3.2.1. Le componenti del processo di decisione collettiva

Da un punto di vista teorico, quando i risultati di un processo di vendita sono interdipendenti, si generano comportamenti decisionali unici ed interessanti da analizzare (Tan et al., 2007: 125). Wei et al. (2011: 20) sostengono che le ragioni per ritenere interessante lo studio dell'acquisto di gruppo online siano tre:

- Questa situazione è un diretto prodotto dell'epoca dei social media, una rivoluzione che sta trasformando il comportamento d'acquisto del consumatore da individuale a sociale, e che ha creato nuovi bisogni di prodotti e servizi ed ha innalzato le aspettative dei consumatori;
- I consumatori odierni non sono vincolati dai normali canali distributivi e le imprese stanno sperimentando sempre nuovi canali per raggiungere i clienti, come quello diretto o quello interattivo. C'è una valida giustificazione per questo ed è che i consumatori multicanale dedicano più tempo all'acquisto rispetto ai consumatori tradizionali; più sono i servizi disponibili, più i consumatori si aspettano una performance migliore.

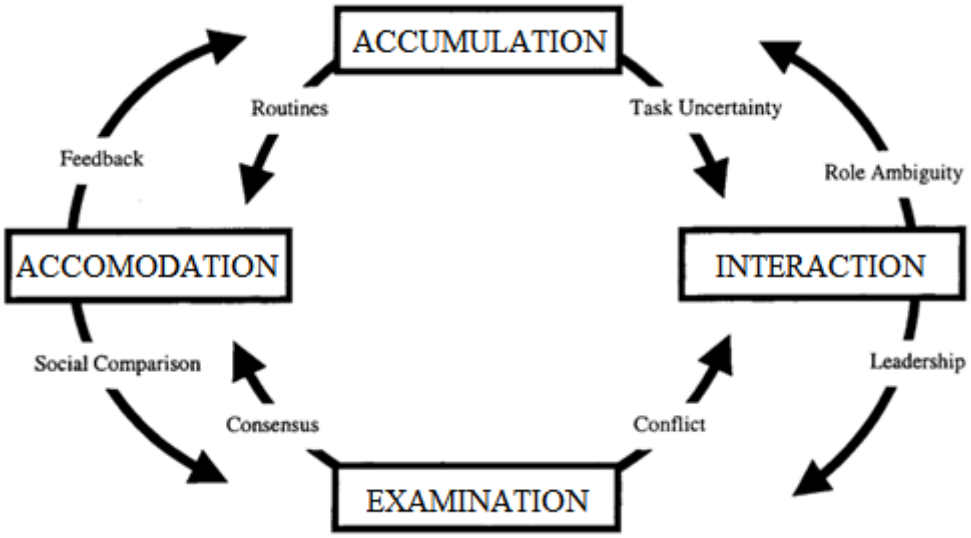
  I consumatori multicanale dimostrano di aver più attitudine alla relazione con l'impresa e a tenere un comportamento d'acquisto fruttuoso per la stessa, mediante acquisti frequenti e un rapporto durevole; c'è una sinergia positiva anche tra l'acquisto multicanale e la pubblicità multicanale. Alcuni studi hanno inoltre dimostrato che i consumatori multicanale hanno più probabilità di rispondere positivamente ad un approccio che arrivi da un nuovo canale, come può rivelarsi quello dei gruppi d'acquisto online (Kumar e Venkatesan, 2005).
- L'intero fenomeno è nato dinamicamente in diverse parti del mondo non occidentali, luoghi in cui si stanno diffondendo oggigiorno, determinando un andamento atipico in grado di riscuotere molti consensi.

L'acquisto di gruppo attraverso internet è costituito da quattro passaggi:

1. *Accumulation*: Durante la fase di accumulation i componenti del gruppi acquisiscono informazioni e conoscenze che trasmettono alla collettività. I membri filtrano la conoscenza in modo che solo le informazioni rilevanti vengano utilizzate nel processo di interazione, mentre quelle inservibili vengano escluse.
2. *Interaction*: i sistemi di memoria dei singoli individui, mediati dalla comunicazione che interviene tra di essi, facilitano il processo di intermediazione tra i soggetti. Il recupero delle informazioni contenuto nel bagaglio di ciascuno dipende dall'interconnessione tra i diversi membri, spesso collegata alla struttura del gruppo.

3. *Examination*: i membri del gruppo possono influenzare le percezioni degli altri mettendo in evidenza alcuni elementi dell'informazione, incanalando l'attenzione su determinate logiche e presentando argomentazioni in favore di particolari conclusioni. Spesso questo ruolo viene rivestito da uno o pochi membri che godono di maggior prestigio rispetto agli altri.
4. *Accommodation*: è il momento finale in cui il gruppo raggiunge un accordo sulla risoluzione definitiva della questione. Questo passaggio dipende fortemente dall'integrazione del gruppo; quando questa è moderata, i membri possono prendere in considerazione una maggiore quantità di informazioni che potrebbero condurre a risultati innovativi.

Figura 3.1: Catalizzatori del processo di decisione collettiva



Fonte: Gibson, 2001

La figura precedente presenta i catalizzatori che intervengono nel processo di decisione collettiva e correlano le varie fasi l'una con l'altra. A volte il passaggio da una fase all'altra del processo è sequenziale, altre volte ci possono essere percorsi inversi o reiterativi. Il processo ovviamente diventa più interessante proprio nel momento in cui si registra un cambiamento nell'assetto classico della sequenza e le ipotetiche relazioni tra i processi vengono stimolate da diversi fattori. L'insieme delle interazioni tra le fasi del processo e i catalizzatori forma il ciclo della *collective cognition* (Gibson, 2001: 124).

3.2.2. Il concetto di Collective Cognition

Il processo che interessa le decisioni collettive riveste un ruolo importantissimo nell'analisi dei gruppi d'acquisto online. Le decisioni collettive presentano caratteristiche diverse da quelle individuali, poiché nelle scelte intervengono, oltre ai principi cognitivi, anche quelli del contesto culturale e della situazione specifica.

Wei et al. (2011: 24), per spiegare più approfonditamente il concetto dei gruppi d'acquisto, introducono il concetto di *Collective Cognition* (CC), una teoria che funge da mappa concettuale per la comprensione e l'analisi della conoscenza condivisa che viene utilizzata per far funzionare i gruppi d'acquisto. Questa teoria si occupa di descrivere cosa succede al gruppo durante il momento del processo cognitivo; il termine utilizzato si riferisce alla combinazione di prospettive individuali e le caratteristiche strutturali del gruppo.

Diversi motivi spingono a soffermarsi su questo concetto: innanzitutto l'utilizzo condiviso delle informazioni è una delle principali risorse del vantaggio competitivo; inoltre, oggigiorno l'aspetto cognitivo sta guadagnando importanza su quelli più pratici; infine, le imprese fanno sempre più utilizzo di strategia collettive piuttosto che individuali.

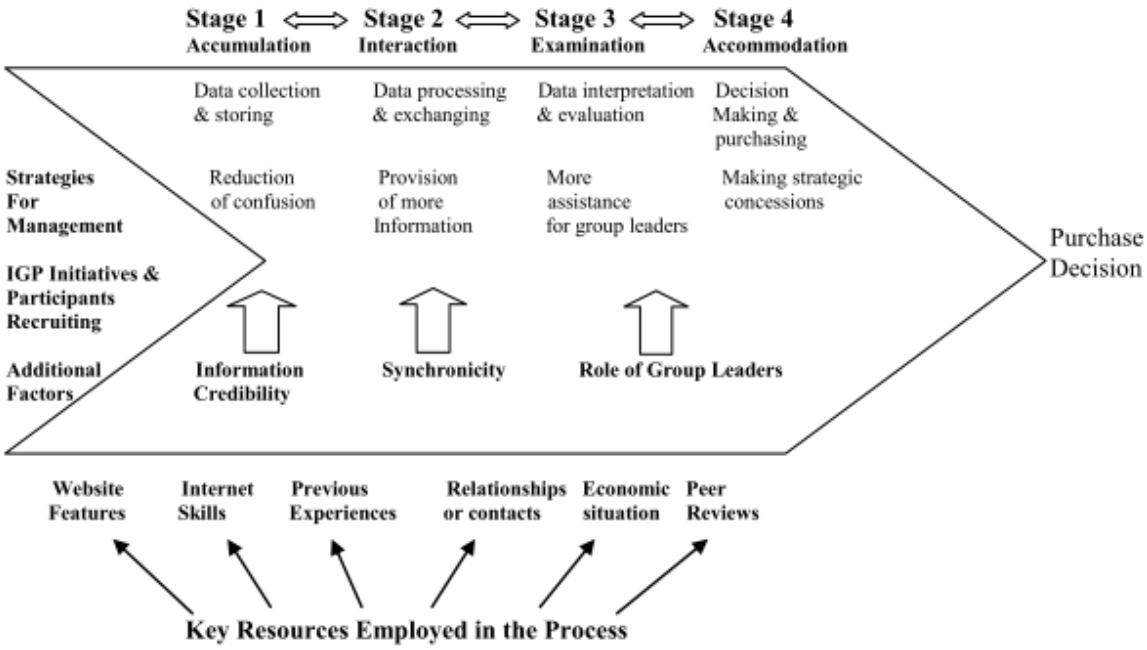
La teoria della CC si basa sull'assunto che i pensieri condizionino particolarmente il comportamento umano; inoltre, i gruppi sono entità dotate di significatività psicologica superiore a quella individuale, che contribuisce ed influenza i processi decisionali dell'intero insieme (Gibson, 2001).

Questo processo si articola in quattro fasi, che sono le stesse elencate precedentemente per i gruppi d'acquisto:

1. *Accumulazione*: si riferisce al reperimento, interpretazione e memorizzazione delle informazioni da parte dei membri del gruppo;
2. *Interazione*: spiega che i membri del gruppo recuperano, scambiano e costruiscono l'informazione necessaria per prendere le decisioni;
3. *Esaminazione*: ha a che fare con la negoziazione e la valutazione delle informazioni da parte del gruppo intero;
4. *Conclusione*: unisce le posizioni dei diversi membri e origina la decisione finale, a cui segue l'atto d'acquisto.

La teoria della CC aiuta a spiegare il comportamento dell'acquisto di gruppo perché esso stesso si configura come un processo di cognizione collettiva, e perché dopo l'avvento di internet il modus vivendi dei consumatori è fortemente cambiato.

Figura 3.2: Modello della Collective Cognition nell'acquisto di gruppo online



Fonte: Wei et al., 2011

Per assistere i consumatori, l'impresa deve concentrare gli sforzi per ridurre la confusione, l'entropia e l'incertezza che ruotano intorno al processo d'acquisto, delineando così le principali risorse da sfruttare nell'azione, come specificato nello schema precedente.

Le preferenze dei consumatori sono diventate molto importanti nel contesto attuale; ne è esempio l'applicazione di una procedura chiamata *Collaborative Filtering*, che permette di stilare una lista di prodotti desiderati da un certo tipo di consumatori, sulla base dei propri gusti, e sfruttarla per presentare a consumatori successivi soluzioni in linea con i loro interessi (Wei et al., 2011: 25).

Wei et al. (2011: 37) quindi, con il loro studio, hanno fornito contributi interessanti. Innanzitutto in un contesto come quello dei social media in cui le identità sono spesso

sconosciute, l'importanza della credibilità delle informazioni per le decisioni d'acquisto ha maturato sempre più importanza; ciò implica che gli operatori del settore debbano trovare un modo per assicurare la veridicità delle informazioni che trasmettono. Inoltre, la natura asincrona delle comunicazioni interattive rende necessario considerare le tempistiche di ricezione, nella valutazione dell'efficacia del metodo e delle aspettative di business. Infine, gli studiosi pongono l'attenzione sull'importanza del ruolo che il leader del gruppo riveste nella gestione del processo cognitivo di tutto l'insieme dei consumatori coinvolti.

3.3. Gruppi di acquisto e tuangou

3.3.1. Le principali differenze tra tuangou ed acquisto di gruppo on line

Come è già stato precedentemente precisato, il modello d'acquisto definito tuangou presenta caratteristiche esclusive che lo differenziano dai precedenti modelli di acquisto di gruppo diffusi in occidente. Il moderno acquisto di gruppo online si rifà principalmente al modello tuangou, con piccoli adattamenti che seguono la cultura occidentale e le moderne tecnologie di comunicazione. In questo paragrafo si analizzano le principali differenze tra tuangou ed altri modelli di gruppo d'acquisto che lo caratterizzano per la sua specificità ed efficienza.

La tabella seguente illustra le differenze tra il tuangou e altri modelli di business più tradizionali. Date le caratteristiche in parte simili, il tuangou può essere definito come un modello speciale di acquisto collettivo, con la particolarità di essere promosso dai consumatori e non dai venditori (Huang e Yen, 2010: 1627).

Tabella 3.1: Comparazione tra tuangou e gli altri modelli di business

N° Consumatori / Mezzo	Individuale	Di gruppo	
	Consumatore finale	**I membri si conoscono**	**I membri possono non conoscersi**
Visita punto vendita	Acquisto tradizionale	Acquisto di gruppo	Tuangou
Internet	Acquisto e aste online	-	Gruppi d'acquisto e aste di gruppo online
Televisione	Acquisti e aste televisive	-	-
Posta Elettronica	Direct Mail	-	-
Telefono	Telemarketing	-	-
Fax	Direct Marketing	-	-

Fonte: Adattamento da Huang e Yen, 2010

Come si può chiaramente dedurre dalla tabella, il tuangou si configura come un modello unico nel suo genere poiché coniuga la dimensione online con la dimensione offline nel medesimo atto d'acquisto. A livello individuale si sono diffusi con il tempo modelli di business che fanno riferimento ad una molteplicità di mezzi; l'assenza di diverse declinazioni dell'acquisto di gruppo, invece, suggerisce che questo settore non sia ancora pienamente sviluppato ed ancora molti risvolti ed utilizzi positivi debbano essere scoperti e sperimentati.

Prima della diffusione dei gruppi d'acquisto, un altro fenomeno era riuscito ad avvicinare i consumatori all'acquisto online, quello degli *e-coupons*, definiti da Chang et al. (2006: 273) come moduli elettronici che permettono al consumatore di ottenere sconti dedicati, e possono essere trattati con un sistema totalmente informatico. Anche questo stratagemma era stato ideato per invogliare i consumatori all'acquisto ed aumentare quindi le vendite.

Kauffman e Wang (2001a: 3) sostengono che i modelli d'acquisto collettivo consentono agli utenti di ottenere un prezzo inferiore in relazione al numero di partecipanti alla transazione. A tal proposito, esistono diversi gruppi d'acquisto: quelli

che hanno un scadenza temporale predeterminata e quelli che si fermano ad un prezzo prefissato quando si arriva alla soglia minima di partecipanti.

Inoltre, ci sono alcuni gruppi d'acquisto in cui i consumatori possono scegliere se comprare il prodotto in un determinato momento ed assicurarselo, o aspettare che si raggiunga il prezzo più basso possibile, rischiando però di non ottenere il prodotto se non si raggiunge la soglia di domanda necessaria.

Gli sconti quantità possono essere principalmente di due tipi: complessivi ed incrementali. Questi ultimi prevedono uno sconto solo per i prodotti che superano una certa soglia prefissata. Gli sconti complessivi invece, quelli più utilizzati dalle imprese che partecipano ai gruppi d'acquisto, offrono il prezzo scontato per tutte le unità acquistate; in questo modo si evita di penalizzare chi conferma per primo la propria partecipazione all'acquisto e stimola i consumatori a prendere l'iniziativa e a manifestare subito il loro assenso (Krishnan e Ravi, 2003).

I gruppi d'acquisto possono essere visti anche come particolari tipi di aste, che si fondano sulla partecipazione di una moltitudine di consumatori. Diversamente dalle aste tradizionali in cui gli offerenti concorrono individualmente l'uno contro l'altro ed il vincitore paga il prezzo più alto, in questi casi i consumatori si uniscono per vincere tutti insieme l'asta e pagare il prezzo minore (Chen et al., 2007).

Il tuangou si dimostra più competitivo dei siti di acquisto di gruppo originali per diversi motivi, tra cui la possibilità di avere un prezzo d'acquisto stabilito fin dall'inizio, maggiore disponibilità di prodotti e minori costi di gestione (Li et al., 2009: 750). Inoltre il tuangou utilizza una piattaforma interattiva online, che lo rende più attrattivo ed utile a livello di scambio informativo tra i consumatori; questa particolarità ha reso il modello cinese un valido concorrente della distribuzione tradizionale.

Tang (2008: 1) suddivide le principali differenze tra vecchi gruppi d'acquisto e tuangou sulla base di alcuni concetti chiave:

- *Struttura di base*: i gruppi d'acquisto conducono inizialmente una trattativa con i fornitori, riguardo al range di prezzo che i diversi prodotti possono assumere in relazione al numero finale di contratti conclusi. Questa strategia è rischiosa poiché non è possibile stabilire a priori quanti saranno gli utenti che manifesteranno un interesse d'acquisto nei confronti di un prodotto; in questo modo potrebbero generarsi costi eccessivi e giacenze di magazzino non

necessarie. Nei tuangou invece, i gestori concordano in anticipo con i fornitori una selezione di beni disponibili e un programma per gli incontri d'acquisto. Il numero di consumatori registrato al servizio è conosciuto in anticipo e subito comunicato al fornitore, che spesso preannuncia il tipo di sconto che verrà applicato. In questo modo non è necessario essere dotati di alcuna scorta.

- *Definizione dei* prezzi: gli originari gruppi d'acquisto decidevano insieme ai fornitori, con mesi di anticipo, alcune fasce di sconto correlate al numero di acquisti realizzabili. I siti di tuangou a volte pubblicano una percentuale di sconto indicativa, calcolata sulla base dei partecipanti all'accordo, ma lasciano gran parte dell'autonomia alla negoziazione diretta dei consumatori, che scelgono nel gruppo le persone più adatte per condurre con profitto le contrattazioni.
- *Fonti di guadagno*: sia i gruppi d'acquisto che i tuangou sono gratuiti per i consumatori; il guadagno per i siti deriva dalle imprese che commercializzano i propri prodotti attraverso questi canali. Nei gruppi d'acquisto le aziende sono caricate dei costi necessari per iscriversi al servizio e per eventuale pubblicità. Nei tuangou, invece, l'iscrizione è gratuita, ma sono a pagamento servizi come design della pagina e spedizioni, che costituiscono i fattori critici della buona riuscita di una contrattazione, e sono spesso quelli in cui i rivenditori medi sono carenti e per i quali necessitano di una consulenza professionale.
- *Costo di acquisizione dei clienti*: i gruppi d'acquisto inizialmente registravano un notevole costo di acquisizione dei clienti, maggiore rispetto alla distribuzione tradizionale, poiché erano un concetto innovativo che doveva essere presentato e ben spiegato ai consumatori. Anche i tuangou hanno un costo di sviluppo di clienti maggiore rispetto alla distribuzione tradizionale, ma cercano di ridurlo puntando molto sul passaparola e sulle piattaforme interattive per creare consapevolezza nei consumatori.
- *Attrattività per i clienti:* i gruppi d'acquisto precedenti hanno un potenziale di miglioramento all'aumentare del numero dei partecipanti, ma la scelta limitata dei prodotti e le lungaggini nelle spedizioni costituiscono un fastidioso deterrente. I tuangou non presentano questi due problemi e soprattutto la disponibilità di portare a termine vendite vantaggiose migliora l'approccio dei

fornitori, che rendono i meccanismi di partecipazione più elastici e coinvolgenti per i consumatori.

- *Attrattività per i fornitori:* i gruppi d'acquisto precedenti hanno gettato buone basi per la collaborazione con le imprese offrendo possibilità di guadagno e minori costi di marketing e magazzino. Il tuangou si fonda sugli stessi principi, aggiungendo un grande bagaglio informativo che, per un mercato frammentato come quello cinese in cui è difficile reperire indicazioni sui prodotti, costituisce un ulteriore canale di promozione gratuito per le imprese.

3.3.2. Tipi di tuangou

Come riportano Li et al. (2009: 751). Se si considerano i diversi tipi di tuangou sulla base del soggetto promotore, se ne possono elencare quattro: quelli creati dai consumatori, da soggetti individuali autonomi, dai gestori di gruppi d'acquisto online e dai *media site*.

Come si può vedere dalla tabella seguente, ogni tipologia presenta caratteristiche in gran parte diverse dalle altre.

Tabella 3.2: Caratteristiche dei diversi tipi di tuangou

Tipi di tuangou / Attributi	Soggetti Autonomi	Consumatori	Siti d'acquisto di gruppo	Siti pubblicitari
Valore	Basso	Medio	Medio	Alto
Fase del ciclo di vita	Lancio / Crescita	Crescita / Maturità	Soprattutto Crescita	Crescita / Maturità
Domanda	Nicchia	Massa	Massa	Massa
Marchi	Nuovi	Celebri	Celebri	Celebri sul Web
Mezzo di comunicazione	Forum	Community	Sito	Sito
Informazioni	Prodootto, prezzo, passaparola	Prodotto e passaparola	Prodotto, prezzo, passaparola, valutazione osservazionale	Prodotto, prezzo, passaparola, valutazione osservazionale
Determinazione prezzo	Confermabile	Negoziabile	Confermabile	Confermabile
Sconto	30%	15%	15%	1/2%
Guadagno	Commissioni	Sconto sull'acquisto	Commissioni e pubblicità	Pubblicità

Fonte: Adattamento da Li et al., 2009

I tuangou promossi da soggetti autonomi si occupano soprattutto di prodotti di nicchia e di marchi nuovi, che hanno un basso valore, ma per i quali si registrano

margini piuttosto alti; invece, i gestori di gruppi d'acquisto online considerano generalmente prodotti di massa, appartenenti a marchi molto conosciuti, che hanno un valore più alto ma registrano margini di guadagno inferiori. Entrambi questi soggetti si occupano generalmente di prodotti che si trovano nella fase di crescita del loro ciclo di vita ed hanno generalmente margini più alti della media. Proprio per queste caratteristiche, spesso i tuangou promossi da soggetti autonomi riescono ad offrire ai clienti sconti più rilevanti rispetto alle altre modalità.

Sia i soggetti autonomi che i consumatori, quando si avvicinano a questo tipo di attività necessitano di un sito in cui raccogliere le informazioni sui prodotti e raggruppare i clienti. Queste piattaforme sono necessarie poiché permettono un'interazione facile e la creazione di passaparola riguardo alle transazioni e alle caratteristiche dei prodotti; perciò esistono alcuni siti che offrono spazio a queste categorie in cambio di un servizio pubblicitario.

In un contesto come quello appena delineato, la tipologia che sta acquisendo un ruolo sempre più importante è quella dei gestori di gruppi d'acquisto online; essi si occupano di prodotti di medio valore appartenenti a marchi celebri, che si trovano nella fase di crescita del ciclo di vita e rispondono alle richieste del consumo di massa. Il mezzo di comunicazione tra produttori, intermediari e consumatori è il sito d'acquisto di gruppo attraverso cui è possibile reperire le informazioni più varie e dettagliate sul prodotto in questione. In genere questi siti riescono a garantire al cliente uno sconto minimo del 15% e si sostentano grazie al pagamento di commissioni e servizi pubblicitari da parte delle imprese che vendono i propri prodotti grazie a loro.

Dopo aver analizzato le caratteristiche dei diversi tipi di tuangou, Li et al. (2009: 751) si soffermano sulla posizione che questi presidiano nei confronti delle strategie di marketing.

Tabella 3.3: Influssi e ruoli dei quattro tipi di tuangou nel marketing

Tipi di tuangou / Influssi	Soggetti Autonomi	Consumatori	Siti d'acquisto di gruppo	Siti pubblicitari
Vendite dei produttori	Espansione del mercato	Influsso ridotto	Incremento della domanda	Incremento della domanda
Sistema prezzo dei produttori	Ridotto	Ridotto	Influenza	Ridotto
Promozione	Ridotto	Ridotto	Influsso positivo	Influsso Positivo
Vendite della grande distribuzione	Ridotto	Positivo	Negativo	-
Vendite della piccola distribuzione	Ridotto	Ridotto	Negativo	-
Ruoli	Tappabuchi	Interlocutore diretto	Tappabuchi / Sfidante	Diffusione di informazioni
Driver del successo	Reputazione dei promotori; prodotto interessante	Leadership dei promotori; community attiva	Click-trough Rate; numerosità di prodotti e marche	Click-trough Rate

Fonte: Adattamento da Li et al., 2009

A questo proposito, possiamo valutare singolarmente la situazione di ciascuna tipologia:

- Nei t*uangou sostenuti da soggetti autonomi* i promotori possono sommergere i consumatori di informazioni sui nuovi prodotti che commercializzano, ma non possono farsi pubblicità e quindi offrire garanzie di qualità, a causa della scarsità di risorse di cui dispongono. Proprio a causa di questa piccola capacità di vendita, le imprese più grandi non accetteranno di collaborare con loro; di conseguenza finiscono per rivestire il ruolo di tappabuchi e non riescono a costituire una valida minaccia per la distribuzione tradizionale.
- I *tuangou promossi da gruppi di consumatori* vengono creati in riferimento a realtà geograficamente limitate o comunità ristrette, i cui appartenenti hanno bisogni ed interessi simili, ripongono molta fiducia gli uni negli altri e soprattutto nei soggetti leader che investono il loro tempo per seguire questa attività. Proprio per queste caratteristiche, gli orizzonti di vendita rimangono piuttosto limitati e poco competitivi, motivo per cui nemmeno questa tipologia si qualifica come un potenziale concorrente della distribuzione tradizionale, anzi a volte, a causa del passaparola che riesce comunque a generare, può costituire un'involontaria fonte di beneficio per i distributori tradizionali.

- I *siti gestori di gruppi d'acquisto online* sono la categoria che sta sperimentando il maggior successo in questo campo, poiché dispongono di una consistente quantità di fondi, di un ampio catalogo prodotti e di un parco clienti abbastanza grande da creare ingenti quantitativi di passaparola e diffusione informativa. Grazie a queste caratteristiche, è proprio a questi soggetti che si rivolgono le imprese più grandi ed importanti. È da sottolineare che questa tendenza conosce grandi successi per alcune categorie di prodotti, mentre per altre non ottiene riscontri rilevanti. Per quei beni di cui già esiste una massiccia distribuzione organizzata, come gli elettrodomestici, questo mercato fatica a prendere avvio; diversamente per categorie come servizi, benessere, beni di piccole dimensioni e tecnologia, il boom è già cominciato e sta lottando accanitamente contro la distribuzione tradizionale. Questo sviluppo veloce e positivo è dovuto, in gran parte, alla novità del momento ed al livello contenuto dei prezzi.
- Infine, i *media site* hanno sviluppato la loro competenza soprattutto nel mercato dei beni immobili. Questi non possono essere definiti propriamente tuangou, quanto piuttosto gruppi di visita, poiché nell'ambito del tuangou non è condotta a termine alcuna transazione. A causa dell'alto valore unitario degli immobili, risulta impossibile garantire soglie di sconto molto alte, perciò si concentra soprattutto sulla diffusione del passaparola e sulla creazione di traffico informativo, che consente loro di reperire i fondi pubblicitari per sostenere il sistema.

Tutti i tipi di tuangou presentano comunque alcuni caratteri comuni, cioè la caratterizzazione su piattaforme popolari che consentono ai gestori di avere un parco clienti potenzialmente molto vasto. Inoltre, in diverse tipologie i consumatori hanno a disposizione più scelte e, per tutti eccetto quelli ad iniziativa individuale, i gestori possono applicare commissioni su ogni vendita e così ottenere un ricavo. Tutti questi elementi caratteristici del tuangou non sono presenti nell'acquisto di gruppo online.

3.4. I principali gruppi d'acquisto online del panorama internazionale

3.4.1. Groupon

Andrew Mason, studente del master in Politiche Pubbliche presso l'Università di Chicago, maturò durante il periodo dei suoi studi l'idea di istituire un sito attraverso cui le persone potessero confrontarsi per trovare una soluzione ai loro problemi comuni. Alla fine del 2007, quindi, egli creò la piattaforma ThePoint.com, dedicata a utenti che ricercavano supporto per ogni genere di causa; questo sito non era però in grado di attirare abbastanza interesse da poter sopravvivere esclusivamente grazie agli incassi pubblicitari. Considerato che le campagne più efficaci condotte da ThePoint erano quelle che univano consumatori alla ricerca di maggior potere d'acquisto, Mason pensò di affiancare al sito un blog che offrisse quotidianamente ai consumatori la possibilità di concludere affari vantaggiosi. Non essendo un'iniziativa particolarmente rischiosa, incontrò l'accordo ed il sostegno del gruppo di investitori di ThePoint (Anderson, 2011; Elmer, 2011).

Questo blog prese il nome di Groupon, dalla fusione dei due termini chiave *group* e *coupon*, e nel Novembre 2008 nacque GetYourGroupon.com, in cui erano presentate quotidianamente occasioni legate alla città di Chicago: quando un certo numero minimo di utenti si registrava e concordava con il prezzo fissato, ognuno raggiungeva il proprio scopo ed otteneva il prodotto; in cambio delle loro promozioni, le imprese ottenevano un incremento del traffico, a cui si aggiungeva un bonus economico da Groupon (Elmer, 2011).

La Società ha sede a Chicago ed è l'impresa che in assoluto ha registrato la più alta velocità di crescita al mondo; dalla città di Chicago infatti si è presto espansa ad altre città fino ad arrivare ad operare in 46 nazioni, tra cui anche Turchia e Cile (Anderson, 2011; Satariano e MacMillan, 2011). Oggi Groupon è arrivato a quota 70 milioni di utenti registrati in tutto il mondo, ed ha venduto circa 50 milioni di coupons, realizzando un guadagno complessivo per gli utenti pari a quasi 2 miliardi di dollari (Elmer, 2011: 12).

In 21 mesi di attività Groupon è passato da 37 a 7.100 dipendenti, diventando un grande promotore occupazionale a livello mondiale. I responsabili hanno dichiarato che, per le assunzioni, fanno grande affidamento sulle raccomandazioni di coloro che sono

già dipendenti. Il meccanismo delle assunzioni è molto rapido grazie all'affiliazione con esperti del settore, specializzati per aree funzionali. Il requisito fondamentale per lavorare in Groupon è la capacità di adattamento, poiché la mentalità lavorativa è ancora quella di una *startup*, nonostante la Società sia una multinazionale ben avviata (Elmer, 2011).

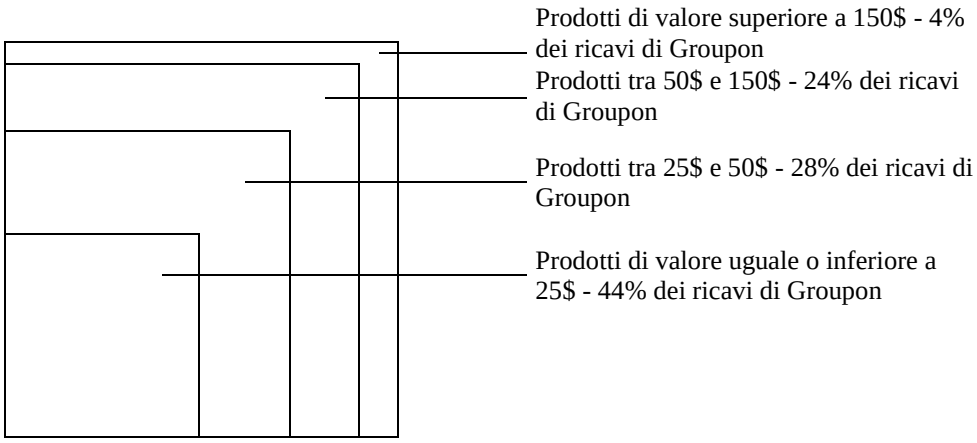
Il business di Groupon è di grande interesse: lo dimostrano gli svariati tentativi dei giganti del web di prenderne possesso. Nel 2010 Yahoo propose un'offerta informale di acquisto a Groupon per 4 miliardi di dollari, che venne rifiutata (Carlson, 2010); seguì un attacco da parte di Google, il quale offrì ben 6 miliardi di dollari: anche in questa occasione l'azienda rifiutò, provocando disappunto di Google che decise di articolare una sua realtà partendo dall'acquisizione di una Società concorrente di dimensioni minori (Geron, 2011c; Rusli, 2010). Alla fine del 2011 l'impresa decise di correre un rischio notevole e, nonostante non avesse ancora registrato utili, entrò nel mercato borsistico. Le azioni avevano un valore di 20$ ciascuna, decisamente superiore alle aspettative, ed il valore dell'impresa è cresciuto notevolmente; non ci sono informazioni ufficiali ma le stime coprono un *range* che va da 12 a 25 miliardi di dollari (Anderson, 2011: 52; Rusli e De La Merced, 2011; Schonfeld, 2011), cifra altissima se si considera che poco più di quattro anni fa l'impresa non esisteva nemmeno (Geron, 2011c).

Con il passare del tempo Andrew Mason, fondatore dell'impresa, ne è diventato l'Amministratore Delegato; l'incarico di Presidente e Direttore Operativo è stato affidato inizialmente a Rob Solomon che, dopo un cambiamento di rotta teso a distanziare i rivali, ha lasciato il posto a Margo Georgiadis (Underwood, 2011: 20); questi avvicendamenti hanno fatto sì che, nonostante l'altissimo valore della Società, il fondatore Mason non sia ancora diventato miliardario (Dolan, 2011).

La crescita si registra in diversi ambiti: dall'espansione territoriale a livello mondiale, con siti di proprietà o collaborazioni come quella in atto con il sito Cinese Tencent.com, ad un'offerta di prodotti sempre più ampia che non si limita più ai produttori locali, ma comprende anche marchi nazionali (Elmer, 2011: 15) e prodotti prima non contemplati come il mercato dei biglietti aerei (Kharif, 2011a: 3); è difficile riuscire a gestire una tale bivalenza ma risulta necessario, e Groupon ci sta riuscendo grazie ad una canalizzazione delle offerte (Elmer, 2011:17).

Come evidenzia l'Harvard Business Review (2011: 33), Groupon deve il suo massimo guadagno ai prodotti compresi in un range di prezzo limitato; in particolare si tratta dei beni nella fascia di prezzo fino ai 25$, soprattutto appartenenti alle categorie calzature ed abbigliamento.

Figura 3.3: Rapporto tra valore dei prodotti e ricavi di Groupon



Fonte: Adattamento da Harvard Business Review, 2011: 33)

Groupon rappresenta perfettamente il prodotto dell'era *dot-com*: grandi volumi di vendita, sconti smisurati e migliore collegamento tra distributori *bricks-and-mortar* e consumatori internauti (Steiner, 2010: 58). La filosofia di Groupon è un incrocio atipico tra quello di una normale redazione, da cui provengono molti attuali dipendenti, e una buona e disusata arte di vendere. Quando i consumatori partecipano a questi affari non se ne rendono direttamente conto, ma stanno prendendo parte alla rivitalizzazione della loro economia locale e contrastando l'inclinazione crescente delle persone a perdere troppo tempo davanti al computer tralasciando di vivere la loro vita reale (Fast Company, 2011). Anche piccole realtà commerciali possono trovare visibilità all'interno dei gruppi d'acquisto e realizzare nuove relazioni con consumatori che altrimenti non avrebbero potuto contattare (Howorth, 2011). Fin dall'inizio Groupon si è presentato come un magazine online che poteva offrire ai consumatori molto più che semplici occasioni (Vargas, 2011). I *daily deals* dovrebbero incoraggiare l'imprenditoria locale, non frenarla; i produttori di nicchia sono più motivati a creare vere occasioni per i consumatori e sono interessati a protrarre quest'attività nel tempo,

inoltre hanno un pubblico più leale e con un'alta affinità che genera risposte più dinamiche, senza che sia necessario profondersi in troppi sforzi economici: proprio per questo motivo il passaparola di amici e conoscenti costituisce uno dei principali amplificatori del servizio (Tobias, 2011).

Secondo l'opinione di Anderson (2011: 52) diverse sono le ragioni che sottostanno ad un tale successo:

- Innanzitutto ogni consumatore è attirato dalla possibilità di concludere un affare conveniente;
- Inoltre, questo modello sostiene il commercio locale;
- Infine, il modello di Groupon è in grado di adattarsi a qualsiasi tipo di mercato.

In alcuni paesi, l'attività di Groupon si è così diffusa da far pensare alla possibilità di introdurre un tasto dedicato nei registratori di cassa per rendere più agevole l'utilizzo dei *coupons* sia ai distributori che ai consumatori; in questo modo, oltre al lavoro dei dettaglianti più piccoli che spesso presentano problemi di gestione dei grandi flussi di clienti, sarebbe favorito anche l'utilizzo dei sistemi di pagamento elettronici. È in corso una trattativa tra la Società e i produttori del settore (Kharif, 2011a: 3).

Nel 2010, a due anni dall'apertura, il sito ha intrapreso un cammino di personalizzazione dell'offerta, proponendo la possibilità di affiancare alle proprie offerte alcuni consigli di acquisto correlati alle proprie preferenze di vendita passate. Nel maggio 2011, sull'onda dell'ottica innovativa, è nato *GrouponNow*, un servizio di *deals* configurato per gli *smartphones*, che consente di partecipare ad offerte di ogni genere, dalla ristorazione ai servizi, che si trovano nei dintorni dell'effettiva localizzazione del cliente e permette alle aziende di raggiungere un determinato target specifico nel preciso momento in cui ne sentono la necessità (Brandau, 2011); è stato testato nella città di Chicago e destinato ad espandersi ad altre località (Elmer, 2011: 17; Vargas, 2011). A questo si è presto aggiunto il servizio *Groupon Rewards*, un programma fedeltà che premia gli utenti che realizzano il maggior traffico con ulteriori sconti ed offerte dedicate (Geron, 2011c).

Ovviamente, questo modello di business non presenta solamente punti di forza, ma ha anche alcune considerevoli falle: la gestione della privacy e la riproducibilità dello schema di business sono le principali.

La questione privacy è stata, almeno per ora, risolta. Nel 2011 un gruppo di deputati americani ha mosso un'interrogazione a Groupon per conoscere il meccanismo di gestione dei dati sensibili; in particolare veniva chiesto loro se raccoglievano le informazioni sui consumatori a loro insaputa o se fossero disponibili a cambiare approccio ed a richiedere il consenso degli utenti prima di registrare i loro dati. Ciò ha portato alla formulazione di una nuova politica di gestione della privacy. Oggi, Groupon è utilizzabile solo dagli utenti che manifestano espressamente il loro assenso alla partecipazione all'attività del sito (Stanton, 2011).

Per quanto riguarda la replicabilità del modello, essa si configura come la maggiore arma di concorrenza del settore, che risulta sempre molto accanita: basti pensare che in Cina era addirittura stato aperto un sito, www.groupon.cn, che replicava in tutto e per tutto la grafica e l'attività dell'originale (Steiner, 2010). Il grande successo di Groupon ha fatto si che il modello di business sia stato imitato in tutto il mondo (Vargas, 2011). L'impresa deve quindi trovare un modo di reinventarsi per adattarsi alla crescita che ha registrato e favorire un'ulteriore evoluzione che si rivela necessaria per ostacolare la proliferazione di operatori minori; il cambiamento delle metodologie d'azione vuole riuscire a generare nei consumatori la volontà di fare dell'acquisto la prima azione compiuta nell'arco della giornata (Elmer, 2011: 14).

Non è ancora possibile stimare se questo modello di business sia destinato a durare nel tempo o se finirà con il cannibalizzarsi da sé; poiché la sfida implicita per Groupon sarà sempre il fatto che qualcuno potrà offrire ai clienti occasioni migliori; per continuare ad offrire questo servizio sarà inevitabile effettuare un taglio dei margini per i gestori (Farrell, 2011). Geron (2011c: 50) definisce già il business come una bolla tecnologica scoppiata che deve affrontare troppi ostacoli a livello commerciale. Groupon, invece, conta di poter mantenere vivo il primato in un mercato florido grazie alla capacità di mantenere alta l'attenzione verso la soddisfazione del cliente. I responsabili sono convinti che, continuando a cercare di raggiungere quotidianamente obiettivi sfidanti, essi potranno contrastare la saturazione del mercato. (Fast Company, 2011).

3.4.2. LivingSocial

LivingSocial è un sito di occasioni nato a Washington nel 2007 come evoluzione della *startup* Hungry Machine, che si occupava di creare applicazioni per social networks, in particolare Visual Bookshelf, uno strumento che consentiva agli utenti di Facebook di condividere i propri libri preferiti. In seguito l'ambito di attività è variato e, ad oggi, LivingSocial è uno strumento che consente di organizzare e recensire gli interessi preferiti di un utente, in modo che poi egli riesca a condividerli con gli altri utenti compresi nella sua rete sociale. Il sito è così diventato la più ampia community mondiale legata agli interessi delle persone oltre che un vastissimo catalogo di centinaia di milioni di prodotti. La particolarità di LivingSocial si fonda sulla specificità dell'offerta, per cui i *coupons* offerti sono indirizzati a target particolari; ciò consente di poter disporre di un amplissimo parco clienti diversificato (Worldwide Videotex Update, 2009; Satariano e MacMillan, 2011).

Basandosi su un meccanismo uguale a quello di Groupon, ossia la gestione di una forza vendite che cerchi continuamente a livello locale nuovi partner di lavoro, LivingSocial ora opera in 12 paesi e conta 29 milioni di utenti; nonostante sia il principale competitor di Groupon negli Stati Uniti (Steiner, 2010), non è ancora riuscito a raggiungere la sua dimensione ma, agendo rapidamente, sta creando una propria offerta che si differenzia da quelle degli altri gestori per la propria particolarità: un esempio su tutti è costituito dai pacchetti vacanza formato famiglia (Satariano e MacMillan, 2011).

LivingSocial è un sito molto innovativo, soprattutto dal punto di vista tecnologico, che rimanda la sua metodologia d'affari alla volontà di rappresentare uno stile di vita caratteristico, ed offrire esperienze di vita piuttosto che semplici affari a buon mercato. In questo modo il momento dell'acquisto diventa estremamente interessante per i consumatori e li fa sentire speciali (Geron, 2011d).

Questa crescita ha portato recentemente all'idea di creare un Ufficio Finanza a capo della impresa che riesca a sostenere il processo di evoluzione continua. In un'intervista, il Direttore Finanziario John Bax ha sostenuto che il segreto della crescita di LivingSocial è stato il fatto di non avere un budget prefissato e avere il coraggio di affrontare i rischi. Se la Società avesse dovuto fare i conti con un budget limitato il suo cammino di crescita si sarebbe ben presto fermato. Non avendo l'evoluzione

dell'impresa la possibilità di essere prevista, risulta impossibile anche definire a priori un livello di budget oltre il quale non si possa andare. Nel momento in cui si presenta un'occasione irrinunciabile è necessario correre il rischio e confidare in un probabile esito positivo (O'Sullivan, 2011).

LivingSocial sta sperimentando una notevole espansione soprattutto nel mercato britannico, che risulta particolarmente ricettivo alle campagne di marketing, volte ad aumentare la *brand awareness*, e alla funzionalità dei *deals* istantanei da sfruttare tramite dispositivi mobili; a Londra addirittura si è diviso in cinque aree gestionali diverse (O'Reilly, 2011). A dimostrazione della continua evoluzione del sito stanno anche i tipi di offerte proposte; LivingSocial, partito da semplici sconti su centri benessere e palestre, è arrivato ad offrire un *coupon* del valore di 10.000$ sulla prenotazione di una suite in un famoso hotel di San Francisco, aumentando il giro economico che gravita intorno all'ambiente ed arrivando a comprendere anche lo stimolante mondo del lusso. Questa strategia è il frutto dell'adattamento del business alle nuove tendenze dei consumatori che passano sempre di più da un livello all'altro di spesa, ma anche della necessità di allargare il parco clienti del sito anche a categorie demografiche diverse da quelle di partenza, soprattutto studenti universitari. A questo proposito risponde l'iniziativa Adventures Trips, che offre viaggi anticonvenzionali, adatti a clienti più adulti, magari in coppia.

C'è stato un periodo in cui è serpeggiata la voce che LivingSocial stesse perdendo terreno, ma con la recente affiliazione ad Amazon, la strada per diventare leader del settore, a danno di Groupon, sembra sempre più percorribile (Geron, 2011d; Kharif, 2011b). A sostegno di questa scalata, si registra anche l'intervento governativo in alcuni stati americani a riduzione o perfino eliminazione delle tasse precedentemente applicate ai consumatori che partecipavano a questo business; se si considera, inoltre, che LivingSocial applica alle imprese una percentuale sul guadagno inferiore del 15% rispetto a Groupon (da 35% a 50%), si capisce come il destino di LivingSocial si presenti sempre più roseo (Kharif, 2011b; Novak, 2011: 13).

3.4.3. Facebook Deals

Anche Facebook, il gigante dei social networks, sperimentò per un periodo di tempo il sistema dell'acquisto di gruppo online. Lanciato nell'aprile del 2011, coinvolse cinque città degli Stati Uniti: Atlanta, Austin, Dallas, San Diego e San Francisco.

La differenza principale tra Facebook Deals e gli altri servizi online era la focalizzazione su prodotti che possono essere sfruttati insieme da gruppi di amici, come i concerti; inoltre, gli utenti registrati potevano ricevere informazioni in modo più semplice e diretto attraverso gli aggiornamenti del sito (Geron, 2011a: 11). Con questo servizio Facebook intendeva cercare di unire il mondo economico locale con il social network, contribuendo alla volontà degli utenti di creare ricordi e vivere emozioni da condividere con i propri cari.

Un'altra caratteristica che rendeva atipico Facebook Deals è che non tutte le occasioni venivano create da Facebook e dalla propria forza vendite, bensì in gran parte erano ricavate da altri gruppi d'acquisto online con i quali erano stati siglati accordi professionali; su tale caratteristica distintiva Facebook sembrava voler puntare per sbaragliare la concorrenza. Con questo modello, i venditori potevano trarre vantaggio dall'integrazione delle loro occasioni con la propria *Fan Page*, quindi i consumatori erano aggiornati in tempo reale sulle opinioni dei propri amici in merito alle varie occasioni proposte. In tale modo, i *deals* entravano direttamente nella vita quotidiana di tutte le persone.

Facebook Deals si affiancava ad un altro servizio già presente in Facebook, per cui grazie ai meccanismi di localizzazione i consumatori potevano avere accesso a particolari offerte disponibili nella zona in cui si trovavano, effettuando il cosiddetto *check-in* (Geron, 2011b: 28).

La più grande innovazione in assoluto introdotta da Facebook Deals, era la possibilità di acquistare i prodotti utilizzando i *Facebook Credits*, ossia la moneta virtuale che consente di acquistare beni a pagamento per giochi virtuali ed altri prodotti digitali. Così facendo il social network voleva sottolineare l'assenza di confini tra mondo reale e mondo virtuale (Geron, 2011a).

L'avventura di Facebook nel mondo delle occasioni elettroniche non riscontrò però un grande successo e, dopo appena quattro mesi di test, la direzione decise di chiudere il business. Due sono i motivi principali che hanno condotto alla fine di questa esperienza:

l'impossibilità di sgominare il primato di Groupon e LivingSocial e il sovraffollamento di operatori minori che stanno tuttora portando alla saturazione del mercato (Saviz, 2011: 13).

I portavoce di Facebook affermarono che l'interesse del social network per il sostegno dei mercati locali non sarebbe venuto meno e, forti delle nuove conoscenze che erano comunque state ricavate dall'esperienza di Facebook Deals, il sostegno sarebbe continuato per offrire loro un miglior servizio attraverso gli spazi pubblicitari e le FanPages,. In un secondo momento anche le offerte collegate al check-in vennero sostituite da un semplice sistema di location-tagging non collegato alla dimensione economica (Forbes.com, 2011: 12).

3.4.4. I siti italiani di gruppi d'acquisto online

I gruppi d'acquisto si sono sviluppati massicciamente in Italia a partire dai primi mesi del 2010, quando furono creati i siti di Groupon e Groupalia; questi due, uniti a Privalia e LetsBonus, costituiscono le più moderne piattaforme d'acquisto online dell'attuale panorama italiano. Questa tendenza ha immediatamente registrato il favore dei consumatori, ma allo stesso tempo ha riscontrato diversi ostacoli al suo sviluppo; probabilmente la motivazione principale dietro a questo andamento altalenante consiste nell'impreparazione sia dei consumatori, totalmente nuovi a questo tipo di commercio, sia delle aziende, le quali non possiedono un'organizzazione adatta a fornire un servizio all'altezza delle aspettative.

Il colosso Groupon è sbarcato in Italia, in seguito all'acquisizione di CityDeal, nel maggio 2010; dopo aver vissuto alcuni problemi con la clientela ha chiuso il servizio a fine 2011, ma è tornato online il 31 Gennaio 2012. Oggi è presente in più di sessanta grandi città italiane, ed offre la possibilità di fare affari all'interno della propria provincia, ma anche nell'intero territorio nazionale, soprattutto per quanto riguarda il turismo (www.groupon.it).

Groupalia, presente anch'esso in più di sessanta città italiane si occupa di *deals* legati soprattutto al tempo libro ed al turismo con sconti fino al 90%. Nato nel Maggio del 2010 dalla volontà di giovani imprenditori con esperienza nell'e-commerce, capitanati dall'Amministratore Delegato Joaquìn Engel, è approdato nel mercato italiano nel

Giugno dello stesso anno. Inizialmente legato all'area europea, si è ben presto diffuso in America Latina, divenendone il principale sito di acquisti di gruppo (it.groupalia.com).

Privalia, non rientra propriamente nella categoria dei gruppi d'acquisto come sono stati presentati in questo lavoro, difatti è un club privato online nato in Spagna nel 2006, da due imprenditori che furono poi ideatori di Groupalia. Tuttavia, è sembrato utile inserirlo tra i componenti del panorama italiano poiché la sua strutturazione risulta congeniale all'attività di retail di un'azienda apparel. Presente in Italia fin dal 2007 con un modello di tipo business-to-business-to-consumer, ricopre posizioni di spicco sia nelle classifiche *Google Ads* che per numero di visitatori nelle statistiche Nielsen. Si occupa soprattutto di offerte legate a grandi marchi di abbigliamento, cosmetica e tecnologia, proponendo sconti che arrivano fino al 70%; ogni marchio costituisce un negozio monomarca temporaneo con una durata massima di quattro giorni, per il quale viene organizzata una campagna di vendita completa. Tutti gli articoli vengono proposti in vetrina sotto molteplici prospettive e vengono illustrati fin nei minimi particolari, per consentire ai clienti di ottenere prodotti in linea con le proprie aspettative (www.privalia.com).

LetsBonus, nato a Barcellona nel 2007 e divenuto in gran parte proprietà di LivingSocial nel 2011, propone offerte temporanee della durata di un giorno, per acquistare prodotti legati al tempo libero scontati fino al 70%, utilizzabili nell'arco di sei mesi. Anch'esso, come Groupalia, è presente in Europa e in America Latina (www.letsbonus.it).

Oltre ai suddetti operatori principali, si è sviluppata nel mercato italiano una miriade di competitors di dimensioni minori che si contendono piccoli segmenti di mercato; tra essi si possono elencare: AcquistiOnLine, Cupuppo, Glamoo, TrovaDeal, PoinX, Prezzo Felice, ognuno dei quali si caratterizza per un particolare settore di riferimento od uno specifico servizio offerto.

3.5. Gli stakeholders coinvolti nei gruppi d'acquisto online

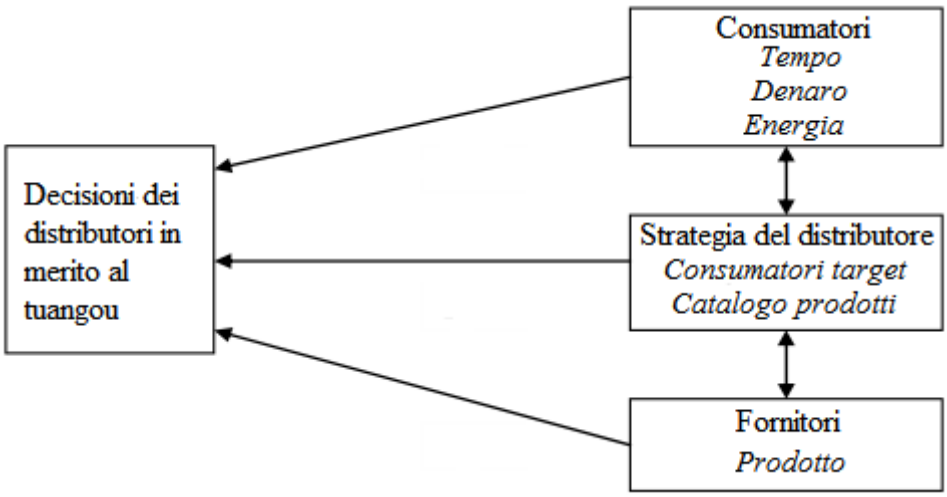
3.5.1. Introduzione

Kauffman e Wang (2001a: 6) sottolineano l'importanza dei gestori di gruppi d'acquisto online che, con la loro preziosa intermediazione, rendono possibile la sopravvivenza di questo sistema. Attraverso la creazione di un consistente numero di ordini in orizzonti di tempo ristretti, questi siti possono negoziare sconti sempre più altri con fornitori e distributori e, di conseguenza, trasmetterli ai propri clienti.

Huang e Yen (2010: 1629) ridefiniscono il contesto di mercato che si è venuto a creare in seguito alla diffusione di questo fenomeno e delineano i tratti dei nuovi stakeholders che popolano il mercato. I principali attori sono consumatori, imprese, governi, gestori di siti di tuangou e distributori. I competitor non sono considerati nella cerchia degli stakeholders poiché non sono direttamente coinvolti in ogni situazione che si viene a creare.

Nella figura seguente sono illustrati gli stakeholders che influenzano principalmente il processo di attuazione del tuangou, attraverso alcuni caratteri che essi sono in grado di condizionare, secondo Huang e Yen.

Figura 3.4: Principali stakeholders e ambiti di influenza



Fonte: Huang e Yen, 2010

Gli autori hanno deciso di focalizzarsi unicamente su consumatori e imprese, che risultano essere gli stakeholders più coinvolti. Il governo è stato escluso in quanto finora

non ha rivestito un ruolo attivo, e sono esclusi anche i gestori dei tuangou poiché il loro ruolo ha inizio solo una volta che l'impresa ha preso la decisione di partecipare.

Nei paragrafi seguenti si approfondiranno le posizioni dei siti d'acquisto online, dei consumatori, dei fornitori e della concorrenza.

3.5.2. I siti d'acquisto collettivo online

I siti d'acquisto online differiscono dagli altri sistemi di commercio elettronico per una caratteristica fondamentale: il risultato delle azioni d'acquisto dipende dalle conseguenze delle azioni di tutto il gruppo e, se un consumatore ne trae beneficio, ne traggono anche tutti gli altri (Tan et al., 2007).

La composizione ideale dei gruppi d'acquisto online non può prescindere da due elementi fondamentali: stabilità strutturale e buona efficienza compatibilmente con gli incentivi; solo in questo modo è possibile realizzare i due punti cardine del tuangou: aggregazione della domanda e sconti quantità (Krishnan e Ravi, 2003; Li et al., 2004). Per quanto riguarda la stabilità, come sottolineano Li et al. (2004: 342), essa richiede che la distribuzione del guadagno tra tutti i membri del gruppo sia immune ad eventuali rinunce e creazioni di nuovi gruppi separati; è anche vero però che, proprio per definizione, l'acquisto di gruppo non può essere realizzato a meno che non si raggiunga la cosiddetta massa critica (Kauffman e Wang, 2001a). Per quanto riguarda l'efficienza, questa spesso viene utilizzata come camuffamento per effettuare discriminazione di prezzo; in realtà è veramente necessario che ogni gruppo d'acquisto funzioni efficientemente per produrre sempre nuove possibilità di risparmio (Krishnan e Ravi, 2003).

Sempre Krishan e Ravi (2003: 1561) evidenziano anche i punti deboli di questo sistema; il principale ostacolo è rappresentato dall'incertezza della domanda. Tale incertezza è uno dei fattori costituenti dei gruppi d'acquisto, sia in termini quantitativi che in termini di tipologia; il valore dei gruppi d'acquisto dipende dalla natura dell'incertezza delle valutazioni compiute dai consumatori nel mercato. Inoltre, la relazione dei gestori di siti d'acquisto di gruppo con i fornitori non è sempre semplice. Le scontistiche progressive sono generalmente accettate nel caso di grandi quantitativi dello stesso prodotto; quando si considerano linee di prodotto più ampie però,

potrebbero sorgere problemi relativi alla gestone degli ordini che portano ad una riduzione dello sconto (Huang e Yen, 2010).

Come affermano Li et al. (2010: 1), spesso consumatori diversi hanno diversi interessi e bisogni, perciò le loro preferenze d'acquisto in linea teorica si rivolgerebbero a prodotti dissimili. In questi casi entra in gioco la *Combinatorial Coalition Formation*, ossia un meccanismo che coinvolge nello sconto diverse combinazioni di oggetti. Sono proprio le combinazioni di prodotti decise dai venditori a determinare la formazione dei gruppi d'acquisto, in base alle quantità necessarie per ciascun prodotto. In questo modo, all'interno del gruppo, i consumatori pagano un prezzo diverso a seconda del tipo di prodotto che desiderano. Il risultato finale è la massimizzazione del risparmio totale ottenuto dai clienti. Organizzare un'offerta in grado di comprendere un ampio portafoglio prodotti può soddisfare meglio i consumatori e soprattutto formare gruppi d'acquisto più grandi, i quali rendono possibile la disponibilità di servizi accessori altrimenti improponibili.

Nonostante il mercato si sia espanso molto velocemente e sia ormai vicino alla saturazione, il varo di nuovi siti non conosce arresto. Una delle ragioni che portano alla proliferazione di queste realtà è che le barriere tecnologiche all'entrata sono molto basse, perciò tutti possono almeno tentare questa strada. Molto più difficile da raggiungere è una base clienti solida e di qualità, necessaria per avere successo, in unione ad una forza vendite in grado di assicurare al sito gli affari migliori (Howorth, 2011: 22). Essere in grado di offrire vantaggi più consistenti degli altri è la chiave per avere successo in questo mercato; questo fatto, purtroppo, a volte rivela anche risvolti negativi: in alcune occasioni, nonostante il rifiuto alla collaborazione di alcun proprietari di questi siti, sono stati scoperti meccanismi di sconti basati su commissioni (Howorth, 2011).

3.5.3. I consumatori

I consumatori odierni hanno avuto a disposizione un discreto lasso di tempo per sviluppare una naturale disponibilità positiva nei confronti dei canali elettronici e dei benefici che da essi possono trarre (Johnson, 2007). Data questa premessa, essi ripongono molte aspettative su questa tendenza: la principale è sicuramente la possibilità di ottenere sul prezzo di listino del bene uno sconto notevole, più alto di

quello che potrebbero raggiungere rivolgendosi ad altri canali distributivi. Per ottenerlo essi sono disposti ad investire molte risorse, in termini di tempo e sforzo. Quando le imprese arrivano a comprendere il meccanismo che spinge i consumatori ad accettare questo compromesso, possono capire anche l'importanza di assecondare questa tendenza; questo vale soprattutto per prodotti i cui acquirenti hanno una profonda conoscenza della dimensione economica e del livello di prezzo. È l'aspettativa sulla riduzione del prezzo che motiva i consumatori a partecipare ai gruppi d'acquisto (Kauffman e Wang, 2001a) e li invoglia a fare passaparola tra le proprie conoscenze per raggiungere più facilmente l'accordo (Howorth, 2011). A sostegno di ciò, si sottolinea come anche recenti studi abbiano evidenziato che le norme sociali seguite ed accettate dai consumatori rivestono un ruolo significativo nelle loro decisioni d'acquisto online (Johnson, 2007).

I consumatori più sensibili al tuangou, quindi, sono quelli che svolgono un ruolo attivo nel mercato e risultano ricettivi alle evoluzioni del sistema (Chiuo-Wei e Inman, 2008).

Il punto cardine di tutto il processo è quindi la motivazione. Le imprese devono incoraggiare la partecipazione degli utenti (Kangasharju e Heinemann, 2006: 60), i quali trarranno beneficio dalla partecipazione contemporanea di altri utenti che seguono la stessa strategia ottimale. La partecipazione di un nutrito numero di clienti è importante perché il guadagno complessivo è strettamente dipendente dalla consistenza della domanda aggregata, ed un cliente non entrerà mai a far parte di un gruppo se si aspetta di dover pagare un prezzo maggiore della sua disponibilità d'acquisto (Li et al., 2010).

La manipolazione dell'informazione da parte dei consumatori può complicare lo sforzo per realizzare l'efficienza di mercato, e rende più difficile per i compratori calcolare la strategia migliore possibile. Dalla prospettiva dei consumatori, gli sconti quantità costituiscono un grosso incentivo per formare coalizioni e avvantaggiarsi di prezzi inferiori senza dover ordinare un quantitativo maggiore della quantità effettivamente necessaria (Li et al., 2004: 341). Nonostante lo sconto sia la motivazione maggiore, essi si aspettano comunque di ricevere un servizio eccellente come quello degli acquisti abituali; qualsiasi inconveniente possa emergere da un acquisto, essi non esiteranno a diffonderlo attraverso i mezzi elettronici che hanno permesso la proliferazione stessa di questo business (Public Relations Tactics, 2011: 12).

Il valore di un oggetto per un cliente è determinato dal prezzo di riserva che lo stesso è disposto a pagare. I prodotti possono essere sostituti o complementi: in questo senso, il valore di un prodotto per un consumatore è strettamente legato a quello di altri prodotti ad esso correlati (Li et al., 2010). In un contesto come quello dell'acquisto online, gli acquirenti affermano che, nel caso in cui utilizzino un coupon guardano più al prezzo, altrimenti considerano più il marchio (Chain Store Age, 2003); se ne deduce che la fedeltà di marca risulti significativamente e negativamente correlata alla disponibilità di sconti quantità (Chiou-Wei e Inman, 2008).

Dal momento che i consumatori non possono persuadere altri utenti ad agire contemporaneamente, non è certo per loro che si riesca a concludere l'affare nel modo più economico possibile. Questa incertezza ha portato ad un utilizzo non sereno di questo strumento, in grado di creare tensione e nervosismo nell'acquirente, il quale si prodiga in tutti i modi possibili per convincere altri acquirenti o si domanda continuamente quale sarà la decisione finale degli altri partecipanti; in questo contesto i consumatori si sentono vulnerabili, e ciò non è un fattore positivo. La disinformazione riguardo la posizione degli altri utenti può finire per inibire l'azione del consumatore, a dispetto magari di un notevole interesse verso il prodotto; se invece le informazioni fossero disponibili, potrebbe generarsi un traffico persuasivo da un cliente all'altro per condizionare la scelta a favore del gruppo (Tan et al., 2007: 126, 127).

3.5.4. Le imprese fornitrici e la concorrenza tra di esse

Come affermano Huang e Yen (2010: 1630), un'impresa ha a disposizione unicamente due percorsi per rapportarsi al Tuangou: accettarlo ed assecondarlo con una strategia *ad hoc*, oppure rifiutarlo; al livello attuale di diffusione del business, non è possibile sottovalutarlo ignorandolo, poiché esso troverà comunque il modo di entrare in azienda.

C'è anche da dire che, considerata l'estensione del fenomeno, molti soggetti si vedono costretti a partecipare a questi giochi economici per non rischiare di perdere un grosso quantitativo di vendite, ed alcuni arrivano addirittura a sperare di poter essere inseriti in questa realtà (Farrar, 2009). Inoltre, se in una situazione normale l'azienda potrebbe trovarsi ad avere scarsità di vendite, surplus di magazzino o non saturazione di un servizio, attraverso i *coupons* può risolvere il proprio problema (Le Pla, 2011); una

delle cause più frequenti che spingono gli operatori a partecipare a queste offerte è la necessità di sbarazzarsi di grandi quantitativi di stock inutilizzati (Tan et al., 2007).

Un'altra principale e spesso unica ragione di partecipazione ed occasione di guadagno, per le imprese, è la visibilità; quasi sempre infatti, sommando gli sconti sui prodotti e la percentuale da dare al gestore, le imprese non realizzano un guadagno effettivo. Partecipando, però, i produttori entrano in contatto con una parte di clientela non abituale con cui non avevano mai avuto rapporti, ma che potrebbe gettare le basi per una relazione duratura. Per i nuovi esercizi, inoltre, la partecipazione ai gruppi d'acquisto può rappresentare la spinta necessaria per avviare l'attività e dotarsi di un parco clienti di partenza (Brandau, 2011).

Attraverso materiale pubblicitario pubblicato su Google e Facebook, e con il passaparola dei propri utenti, i siti d'acquisto offrono a realtà locali la possibilità di ottenere esposizione mediatica che non potrebbero mai raggiungere con le proprie forze (Steiner, 2010). Ogni produttore può scegliere il gestore che sembra più congeniale a seconda del risultato che vuole ottenere; alcuni siti offrono più elasticità nelle promozioni, altri offrono una maggiore visibilità, altri ancora richiedono commissioni inferiori (Geron, 2011c).

Le Pla (2011: 20) sottolinea che alcune tipologie d'azienda sono più motivate di altre a partecipare a questa realtà. Si tratta di:

- Aziende che hanno un eccesso di magazzino in scadenza o prossimo ad essere sostituito da nuove versioni di prodotto;
- Aziende di servizio che attraversano un eccesso di capacità e necessitano di altri clienti per saturare il servizio, soprattutto compagnie aeree e imprese di ristorazione;
- Società che hanno un'alta componente di costi fissi ed una bassa componente di costi variabili, come l'intrattenimento ed il benessere;
- *Start up*, piccoli fornitori e marchi sconosciuti che vogliono palesare la loro presenza nel mercato.

Nonostante l'attrattività del settore, molti sono i soggetti che dichiarano di avere passato una brutta esperienza con i siti d'acquisto di gruppo che non sarebbero disposti a ripetere, circa il 40%. La movimentazione del traffico d'acquisto può essere profittevole per la gran parte degli operatori, ma una parte troppo considerevole, il 32%,

lo sperimenta unicamente come una perdita. Il rischio più grande che possano correre i venditori, infatti, è che il meccanismo dei *coupons* non attragga nuova clientela, ma consenta ai clienti abituali di effettuare il normale quantitativo di spesa ad un prezzo nettamente inferiore al solito, oppure che i consumatori che rispondono all'offerta non siano minimamente interessati all'oggetto dello sconto ma lo cerchino solo perché possono averlo scontato (Brandau, 2011; G., 2011: 61).

È molto importante che i fornitori si preparino a ricevere adeguatamente il surplus di traffico generato dai *coupons*. Un'esperienza negativa per entrambe le parti può avere origine quando non vi è a disposizione un quantitativo di merce che risponda alla richiesta, o i clienti non possono usufruire del servizio per cui hanno pagato nel momento che è loro più congeniale (Howort, 2011; Le Pla, 2011).

La rivista Public Relations Tactics (2011: 12) ha pubblicato una breve guida per aiutare le imprese a gestire al meglio la loro strategia di acquisto collettivo. I cinque consigli chiave sono:

- Non bisogna considerare i consumatori semplici cacciatori di sconti. Il pubblico apprezza gli sconti, ma richiede anche prodotti di buona qualità ed un ottimo servizio; il prezzo dimezzato non autorizza ad offrire un prodotto scadente o un servizio scarno.
- È importante creare una relazione con gli utenti dei gruppi d'acquisto ed inserirli nella propria realtà aziendale; lo sconto di prezzo è solo un mezzo per coinvolgere nuovi soggetti nella vita dell'azienda.
- Bisogna offrire il miglior servizio disponibile ad ogni utente, in modo da presentare al pubblico la vera essenza dell'azienda e creare nuova clientela indipendentemente dall'acquisto attraverso il sito di gruppo.
- Ogni promozione deve essere programmata con il dovuto anticipo in modo da presentare ai clienti un'offerta continuativa e costantemente rinnovata che tenga continuamente la loro attenzione focalizzata sull'azienda.
- È consigliabile seguire personalmente ogni cliente. Inviando un ringraziamento ad ogni utente dopo l'acquisto si crea un atteggiamento positivo inaspettato ed assolutamente economico.

Alla base di un proficuo rapporto di fiducia con i clienti abituali e nuovi, sta la consapevolezza di dover intavolare una conversazione continuativa che sfrutti le Pubbliche Relazioni ed il Marketing.

Gestendo al meglio il servizio ed offrendo piccole ricompense, è facile che consumatori inizialmente attirati dai *coupons* diventino poi in gran parte clienti abituali e veicolino passaparola positivo per l'azienda con i loro conoscenti (Brandau, 2011).

La concorrenza, come è già stato detto in precedenza, in questo contesto è dotata di una connotazione del tutto particolare. Essa si manifesta ad un duplice livello, quello delle imprese e quello dei gestori. Le imprese dal canto loro cercano di fornire sempre maggiori incentivi economici ai clienti, ma ciò richiede uno sforzo non indifferente. Lo stesso sforzo è sostenuto dai gestori, i quali devono riuscire a condurre contrattazioni vincenti con le imprese in modo da poter offrire ai clienti finali un'offerta migliore degli altri siti (Chiou-Wei e Inman, 2008; Kauffman e Wang, 2001a).

Oltre alle grandi aziende internazionali, ci sono una miriade di attori minori che cercano di eguagliare il primato attraverso modelli di business personalizzati; spesso però, l'utilizzo di metodi alternativi porta all'unico risultato di non riuscire a raggiungere livelli di servizio accettabili (Geron, 2011c; Public Relations Tactics, 2011).

CAPITOLO IV
IL CASO BATA

4.1. Bata: presentazione e storia dell'azienda

4.1.1. La storia dell'impresa

L'impresa Bata fu fondata nel 1894 a Zlìn, cittadina dell'odierna Repubblica Ceca, dai fratelli Tomas, Anna e Antonìn Bata, che rivoluzionarono un'azienda di tradizione familiare da sette generazioni, gettando le basi per l'organizzazione internazionale che è oggi.

A poco tempo dalla creazione, al comando rimase solo Tomas, il quale nel 1897 creò la prima fabbrica a produzione meccanizzata, con il modello di calzatura *Batovka*. La continua evoluzione secondo l'ottica per cui "il consumatore è il nostro padrone" portò velocemente l'azienda ad ampliare la produzione e la commercializzazione anche nei paesi esteri, tanto da provocare la nascita di vere e proprie città intorno alle fabbriche.

L'azienda dimostrò una notevole capacità di adattamento al contesto quando, dopo la fine della prima guerra mondiale, rispose alle difficoltà dei consumatori dimezzando i prezzi e riuscendo quindi a mantenere un elevato volume di vendita.

Nel 1925, venne avviata la *Bata School of Work*, per educare i futuri managers dell'azienda, e lì fu introdotto il principio gestionale secondo cui ogni dipendente è un imprenditore e può investire nell'azienda i derivati del suo guadagno.

All'inizio degli anni '30, in seguito all'introduzione delle tariffe doganali, l'azienda decise di esportare direttamente la produzione nei vari continenti, diventando il leader mondiale nell'esportazione di calzature.

Dopo la morte di Tomas Bata, avvenuta nel 1932, sotto la guida del fratello e del figlio l'impresa si cimentò anche in altri settori produttivi, mantenendo comunque la calzatura come *core business*. In seguito alla nazionalizzazione comunista di tutte le fabbriche est-europee compiuta nel 1945, parte dell'amministrazione si spostò nella città canadese di Batawa da dove vennero coordinate le operazioni di ripresa. Nel 1960 la direzione si trasferì definitivamente a Toronto sotto la guida di Thomas J. Bata (http://www.batova-vila.cz/EN/Thomas-Bata-Foundation-History.html).

Alla fine del XX secolo Thomas G. Bata, nipote del fondatore, rese definitiva la struttura delocalizzata dell'azienda distribuendo la produzione da poche fabbriche centralizzate ad una moltitudine di realtà locali, quindi caratterizzandosi per essere una multinazionale-locale (www.bata.com/bata-heritage.php).

4.1.2. Situazione odierna di Bata

L'azienda oggi è la prima impresa del mondo per produzione e commercializzazione di calzature, ed è presente in oltre 100 paesi di tutti i continenti con 5.000 punti vendita, di cui 800 in Europa, divisi in 27 mercati (Battaglia, 2011); viene gestita attraverso quattro unità operative regionali fortemente dinamiche che si occupano di ricerca, sviluppo e marketing, le quali demandano la distribuzione a Società controllate. La forza di questa impresa risiede proprio nella sua globalità, che permette ad ogni realtà locale di potersi affidare all'organismo internazionale per gli aspetti che concernono il *core business*, il quale gestisce in modo univoco le operazioni, nonostante i mercati siano molto diversi tra loro; il segreto sta nel concentrare tutti gli sforzi sullo sviluppo del prodotto e sul miglioramento costante dei processi, per offrire ai clienti qualità e servizio eccellenti.

Fin dagli inizi, la propensione sociale e culturale dell'azienda non sono rimaste un mistero. Nel 1979 è stata creata la *Bata Shoe Museum Foundation* con il compito di preservare la collezione di calzature di proprietà della famiglia Bata nel *Bata Shoe Museum* di Toronto, la più grande esposizione mondiale nel suo ambito, con più di 13.000 esemplari raccolti nel corso degli anni. Il museo segue lo scopo principe di diffondere la conoscenza delle calzature e della loro storia, raccogliendo pezzi provenienti dai più disparati luoghi e periodi storici. Ogni anno, attraverso l'organizzazione di diverse mostre temporanee, il *Bata Shoe Museum* rinnova la collaborazione con i più grandi musei di tutto il mondo.

Inoltre, uno degli elementi fondamentali dell'identità dell'impresa è costituito dal Codice Etico, che racchiude i 4 valori su cui si fonda la filosofia aziendale:

- D*isponibilità*: nell'ottica di capire e sostenere sempre i desideri di ogni cliente, accogliendolo come se fosse a casa propria;
- *Apertura*: per adattare i capisaldi dell'impresa a qualsiasi contesto e potersi radicare in ogni paese;

- *Creatività*: poiché la fantasia e la novità sono una continua sfida per migliorarsi e tentare strategie alternative per crescere;
- *Partecipazione*: la condivisione e lo spirito di squadra sono il principale motore che guida l'operato aziendale verso nuovi progetti stimolanti e vincenti.

Diverse sono le caratteristiche che concorrono a fare di Bata la multinazionale di successo che è. Innanzitutto, essa preserva la sua leadership di mercato grazie alla continua innovazione in ogni ambito, dalla creatività ai modelli di business, dalla ricerca di nuovi materiali allo sviluppo di nuove tecnologie produttive; inoltre, la presenza localizzata in tutto il mondo con una struttura capillare permette di adattarsi facilmente al contesto dei diversi paesi in cui commercializza (www.bata.com/about-bata.php).

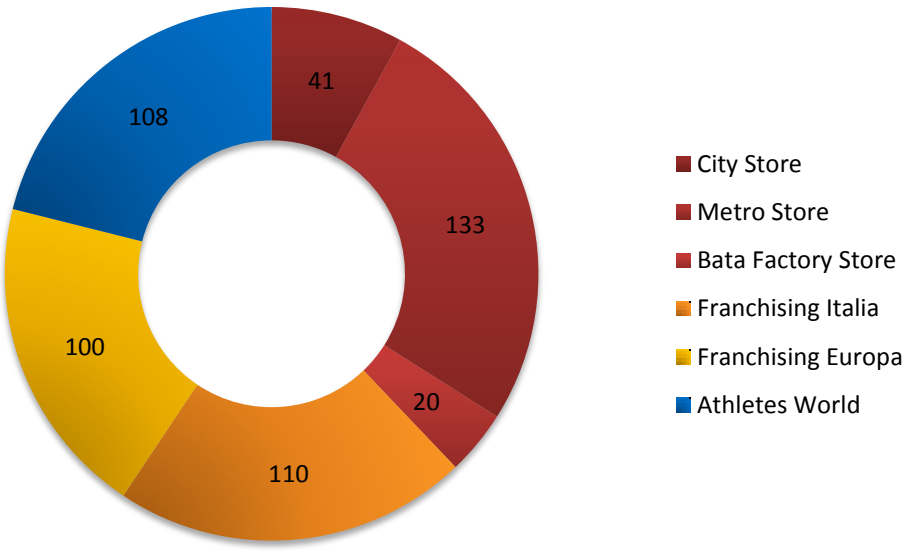
Un altro importantissimo carattere che contribuisce alla celebrità di Bata è l'attenzione alla sostenibilità, questione che acquisisce sempre maggiore importanza con il passare del tempo, per garantire ai consumatori ed ai dipendenti la migliore qualità di vita possibile. Il programma sostenibilità di Bata si articola in quattro ambiti:

- *Produzione e luogo di lavoro*: la produzione viene svolta in ambienti sani, puliti e stimolanti in un'ottica di eccellenza operativa che garantisca la dignità dei lavoratori. Fanno riferimento a questa strategia il Codice Etico, la produzione nei paesi in via di sviluppo, il programma di e-learning per la formazione dei nuovi arrivati e l'organizzazione di giornate dedicate a salute ed ecologia.
- *Eco-efficienza e ambiente:* le fabbriche Bata hanno sempre rivestito un ruolo attivo nella protezione ambientale dei luoghi in cui si insediano; ogni sito opera in modo tale da ridurre al minimo le conseguenze dell'impatto ambientale, tra cui anche l'affidamento al Principio delle 3R (Ridurre, Riutilizzare, Riciclare), la riduzione di consumo di energia e delle emissioni di anidride carbonica, la minimizzazione dell'utilizzo di acqua e la coltivazione di foreste nei dintorni.
- *Eco-innovazione e sviluppo:* attraverso un processo di ricerca continua Bata si sforza di scoprire ed implementare processi e materiali che abbiano il minimo impatto possibile sull'ambiente e sulle persone, come l'utilizzo di materiali riciclati.
- *Coinvolgimento della comunità:* Bata supporta sempre le comunità locali in cui si svolge la sua attività, per esempio attraverso programmi benefici dedicati ai bambini, l'assistenza sanitaria e l'imprenditoria femminile nei paesi in via di sviluppo (www.bata.com/sustainability-program.php).

Bata in Italia è Compar S.p.A.; con sede a Limena in Veneto, opera dal 1931 ed è azienda leader nel settore del commercio al dettaglio calzaturiero in Italia, dotata di un avanzato centro Ricerca&Sviluppo che si occupa di seguire la nascita delle collezioni Bata in ogni loro fase; è anche la prima azienda in Italia nel franchising delle calzature, con un programma di sostegno creato *ad hoc* per i suoi franchisee (www.bata.it/chi-siamo.html). Dai dati desunti dalle informative della Camera di Commercio di Padova emerge che Compar S.p.A. è la quinta Società per numero di dipendenti della provincia di Padova e la seconda del settore commercio al dettaglio e per fatturato, dopo la catena di supermercati Alì (www.pd.camcom.it).

Bata è presente su tutto il territorio nazionale con una rete capillare costituita da 512 punti vendita, di cui 194 di proprietà diretta (41 City Store, 133 Metro Store e 20 Bata Factory Store), 110 in franchising italiano, 100 in franchising estero ed infine 108 a marchio Athletes World, come si può vedere dal diagramma seguente (Battaglia, 2011).

Grafico 4.1: Distribuzione dei punti vendita Bata in Italia per tipologia



Fonte: Battaglia, 2011

In Italia non vi sono siti produttivi, ma tutte le calzature vengono acquistate presso fabbriche Bata localizzate in Estremo Oriente, India e Sud America (www.bata.it/chi-siamo.html).

Dai dati riportati nei bilanci societari si desume come l'azienda abbia subito una battuta d'arresto, nel 2008, dovuta alla crisi economica, ma come si sia risollevata migliorando il suo business nel 2010 rispetto al 2009 (un esempio su tutti è dato dal Risultato Operativo, quasi raddoppiato). Nella tabella seguente vengono presentati i dati principali relativi ai bilanci degli anni dal 2007 al 2010 (www.aida.bvdep.com/ip/).

Tabella 4.1: Dati di bilancio Bata Compar S.p.A.

Denominazione	2007	2008	2009	2010
Dipendenti	1.993	1.936	1.928	1.905
Ricavi (in mln di €)	386,548	379,868	362,635	374,464
Risultato Operativo (in mln €)	21,346	7,868	5,985	10,650
Redditività delle vendite (ROS)	5,47%	2,05%	1,63%	2,81%

Fonte: Banca Dati Aida, 2012

4.2. Metodologia di ricerca

4.2.1 Research Question e obiettivi della ricerca

L'intero lavoro di tesi si propone di descrivere i rapporti tra: da un lato, l'informalità, la velocità, la versatilità, la personalizzazione e l'empatia nei social media del Web 2.0 e, dall'altro, il miglioramento della performance della grande distribuzione, soprattutto nel settore apparel e con particolare riferimento all'incremento della qualità delle relazioni con i clienti dell'impresa. In questa ricerca si vuole intendere con informalità la comodità di interazione consentita dalle nuove tecnologie, con velocità l'immediatezza che caratterizza le relazioni condotte in ambito elettronico, con versatilità la capacità di raggiungere efficacemente i gruppi ed i singoli attraverso lo stesso mezzo, con personalizzazione l'adattamento alle caratteristiche di ogni consumatore e con empatia l'attitudine ad interpretare i bisogni degli individui ed adattarvisi.

Con la parte empirica si è voluto indagare più approfonditamente quale fosse la predisposizione e l'opinione dei clienti finali dei confronti delle imprese che operano

nei nuovi media digitali, con l'obiettivo di analizzare i punti di forza e di debolezza della relazione tra l'azienda ed il consumatore e fornire un consiglio sui percorsi ottimali da intraprendere per ricavare il massimo profitto dalla relazione. Si è deciso, quindi, di procedere analizzando innanzitutto la posizione attuale delle imprese che operano in questo campo; successivamente è stato previsto di indagare la posizione dei consumatori alla luce di quanto emerso dalla ricerca condotta sulle imprese. Infine, i risultati sono stati analizzati congiuntamente per trarne indicazioni operative utili all'ottimizzazione dei rapporti. La decisione di partire dalla situazione delle imprese per poi interpellare i consumatori è largamente motivata dal fatto che gli operatori professionali rappresentano la parte della relazione più rigida, a causa di un'organizzazione lavorativa che non può essere modificata facilmente; i consumatori, invece, agiscono singolarmente o in piccoli gruppi, perciò reagiscono più velocemente ed elasticamente ai cambiamenti e spesso ne sono addirittura i promotori.

Si possono quindi riassumere gli obiettivi perseguiti nella ricerca con la tabella seguente:

Tabella 4.2: Obiettivi della ricerca

Obiettivi	Descrizione
1°	Analizzare la posizione delle imprese nel contesto digitale
2°	Capire l'attitudine e l'opinione dei consumatori nei confronti dei nuovi media digitali
3°	Trovare i punti di accordo e disaccordo tra i diversi attori per sviluppare una strategia adeguata

4.2.2. Le domande di ricerca empirica

La fase prettamente empirica del presente lavoro di tesi segue l'obiettivo principale di analizzare quattro propositi di ricerca che rappresentano gli elementi cruciali della relazione tra l'azienda di retail ed i consumatori.

Tali argomenti sono: la qualità delle relazioni con i clienti che già comunicano con l'impresa tramite i social networks, gli ostacoli che impediscono agli utenti internauti di divenire acquirenti online, la gestione delle cattive relazioni tramite i social networks per salvaguardare l'immagine aziendale ed infine l'approccio dei consumatori alla tendenza nascente dei gruppi d'acquisto online.

Gli argomenti si possono comprendere più chiaramente attraverso la rappresentazione schematica sottostante:

Tabella 4.3: Domande di ricerca empirica

Argomenti	Descrizione
1°	Qualità delle relazioni con gli attuali clienti Web
2°	Ostacoli alla trasformazione dell'internauta in clienti Web 2.0
3°	Gestione attraverso la rete delle relazioni con i clienti insoddisfatti
4°	Approccio dei consumatori internauti all'utilizzo dei gruppi d'acquisto online

Di seguito si analizzano più dettagliatamente le finalità di ogni punto:

1. Attraverso la prima analisi, si vuole capire se la presenza dell'azienda di retail nei social networks possa divenire uno strumento di fidelizzazione dei consumatori, indagando sui motivi che li spingono ad intrattenere rapporti online con le aziende, sulla percezione di invasività del mezzo, sul tipo di ruolo che i consumatori desiderano rivestire in questa realtà e sull'impressione che hanno del supporto proveniente dall'azienda;
2. L'obiettivo della seconda analisi è scoprire quali sono i principali fattori frenanti che inibiscono i clienti ad approcciarsi ad Internet dal punto di vista commerciale, chiedendo loro i motivi che scatenano la diffidenza, indagando sulla loro percezione del livello di difficoltà del mezzo, del rispetto di privacy e sicurezza e le differenze di approccio a seconda del tipo di prodotto;
3. La terza analisi mira a comprendere qual è il miglior modo di affrontare il consumatore quando sorgono situazioni di disagio, scoprendo quali sono i mezzi di interazione preferiti, la rapidità e le modalità attese dal servizio, le possibilità offerte dal Web 2.0 ed inoltre l'eventualità di ampliare il Servizio Clienti anche alla realtà dei social networks;
4. L'ultima analisi è rivolta all'approfondimento della posizione dei consumatori nei confronti dell'emergenza dei gruppi d'acquisto online, scandagliando gli elementi di positività ed i pregiudizi nei confronti di questo strumento, l'opinione delle aziende partecipanti e la centralità dei prodotti offerti.

4.2.3. Struttura della ricerca

Tenendo presente i quattro propositi che motivano l'intero progetto, la ricerca si articola in un lavoro di triangolazione composto da tre fasi che hanno lo scopo di analizzare le quattro questioni da diversi punti di vista. Per questo motivo si è scelto di studiare il comportamento degli attori coinvolti nel business del retail all'interno dei *new media*, riservando comunque una maggiore attenzione all'opinione dei consumatori; ciò è avvenuto tramite l'utilizzo di tre metodi che sono stati successivamente confrontati ed i cui risultati sono stati analizzati congiuntamente.

Di seguito si può trovare la presentazione schematica della struttura della ricerca, nelle sue fasi successive, in relazione agli obiettivi della ricerca stessa; seguirà la spiegazione dettagliata della struttura di ogni fase.

Tabella 4.4: Struttura della ricerca

Fase	Descrizione	Obiettivi
1^	INTERVISTE PERSONALI AGLI OPERATORI PROFESSIONALI	Analizzare congiuntamente la posizione degli operatori professionali coinvolti nel business
2^	QUESTIONARIO TELEMATICO AI CONSUMATORI	Delineare un quadro generale dell'opinione e dell'attitudine dei consumatori ai nuovi media digitali
3^	INTERVISTE DESTRUTTURATE AI CONSUMATORI	Indagare gli aspetti più critici e controversi emersi dai questionari

La prima fase si è articolata nello svolgimento di alcune interviste agli operatori professionali che militano nel settore di business interessato dalla ricerca. Poiché i tre principali soggetti coinvolti sono: l'impresa, le agenzie di comunicazione e i gruppi d'acquisto, è stato scelto di condurre due interviste per ciascun attore, arrivando ad un totale di sei. Le tracce delle interviste sono state formulate sulla base dell'attività di ogni soggetto, tenendo sempre in considerazione i quattro argomenti della ricerca stabiliti precedentemente. Ai responsabili dell'impresa è stata condotta un'intervista che raccoglieva domande riguardanti tutti i punti, mentre alle agenzie di comunicazione ed ai responsabili dei gruppi d'acquisto sono state rivolte domande prettamente attinenti

alla loro attività e soprattutto al loro rapporto con le imprese. Questa prima parte del processo di triangolazione è stata condotta allo scopo di scandagliare le posizioni degli attori business, confrontandone punti di comunione e di contrasto e, soprattutto, trarre informazioni importanti per poter poi condurre le due susseguenti fasi più incentrate sui consumatori.

La seconda fase, successiva e non concomitante con la prima, ha previsto la realizzazione e la diffusione via web di un questionario predisposto per i consumatori finali ai quali è stato chiesto di dare la loro opinione rispondendo ad alcune domande a scelta multipla relative ai quattro argomenti cardine della ricerca. La scelta del target ha presentato un unico vincolo, l'iscrizione a Facebook, poiché proprio questo è stato il mezzo prescelto per diffondere i moduli e, soprattutto, perché per lo scopo della ricerca era fondamentale avere a che fare con un pubblico internauta che fosse già abituato all'utilizzo della rete Internet. Alle domande poste, stilate sulla base degli elementi critici emersi dalle interviste svolte agli operatori professionali e sulle informazioni tratte dagli studi teorici presentati nei primi capitoli di questo lavoro, sono state affiancate alcune domande di tipo socio-demografico per poter poi fare una statistica descrittiva che incrociasse i risultati ottenuti.

L'ultima fase, avviata alla conclusione della seconda, ha previsto lo svolgimento di alcuni colloqui più approfonditi con consumatori che hanno accordato la propria disponibilità. Ad essi sono state condotte in via telefonica o in presenza interviste della durata di circa 30 minuti, costituite da domande aperte desunte dagli argomenti che dal questionario si sono rivelati i più cruciali o controversi nell'opinione generale. Lo scopo delle domande poste era quello di analizzare le motivazioni che si celano dietro determinate scelte e pareri, i quali sono risultati rilevanti per la buona o cattiva riuscita delle iniziative web imprenditoriali. Ai consumatori che hanno partecipato alla parte finale di questa ricerca sono stati offerti, come incentivo, buoni sconto del valore del 30% da spendere in qualsiasi negozio gestito da Compar S.p.A. nell'arco di due mesi circa dalla data dell'intervista.

Alla fine di questa fase si è proceduto con l'analisi complessiva dei risultati ottenuti dalle tre fasi, opportunamente confrontate tra loro per trarre una visione complessiva e quanto più possibile approfondita del contesto di mercato di riferimento.

4.3. Interviste personali agli operatori professionali

4.3.1. Raccolta dei dati

La prima fase ha previsto lo sviluppo di alcune interviste ad esponenti professionali del settore oggetto di studio: considerando come attori principali l'azienda, le agenzie di comunicazione ed i gruppi d'acquisto online, è stato scelto di condurre due interviste per settore. Due sono gli scopi principali che sottostanno alla decisione di effettuare queste interviste: confrontare le diverse posizioni degli attori professionali che interagiscono quotidianamente in questo contesto rilevando i punti di accordo e quelli di conflitto, ed individuare gli elementi critici per strutturare i contenuti delle fasi seguenti della ricerca rivolte ai consumatori finali.

Per quanto riguarda l'azienda, Bata, si è scelto di intervistare il Direttore Marketing ed il Web Manager, poiché sono rispettivamente colui a cui fanno capo le decisioni strategiche che riguardano la clientela e colui che decide operativamente quali sono le attività da intraprendere online per raggiungere gli obiettivi strategici.

Per quanto riguarda le agenzie di comunicazione, si è scelto di intervistare l'Amministratore Unico di Horizon Adv, agenzia che cura la comunicazione online di Bata e di altri marchi come MetJeans, Tre e Wind, ed il titolare di Mesa-Lab, New Media Agency che si occupa di accrescere la presenza e la visibilità online di alcuni colossi del mercato internazionale, tra cui Henkel, Ferrero, DonnaD e Tim.

Infine, per quanto riguarda i gruppi d'acquisto, sono state svolte due interviste ad un CityManager di Groupon e ad un Sales Coordinator di Privalia.

4.3.2. Interviste all'azienda Bata

Al Direttore Marketing ed al Web Manager di Bata sono state condotte le medesime interviste (Allegato A), per analizzare la posizione dell'azienda da diversi punti di vista e far emergere le eventuali discordanze che si possono naturalmente formare all'interno di grandi realtà imprenditoriali.

Entrambi hanno riferito che, non essendoci una coordinazione strategica a livello europeo, la decisione di entrare in Facebook per Bata Italia è stata presa nel 2008, contestualmente alla realizzazione del sito Internet e di tutte le altre applicazioni web,

come l'e-shop. Il passo è stato motivato principalmente dal fatto che tutte le altre aziende concorrenti avevano già all'attivo un sito web, anche se non fornito di e-commerce, e soprattutto l'Amministratore Delegato era stato incoraggiato dalla Proprietà ad intraprendere questo percorso. All'epoca anche Bata aveva un sito, che però era gestito dai tecnici del Centro Elaborazione Dati; si era inoltre tentato di costruire un sistema di e-commerce, ma le condizioni per i consumatori erano vessatorie e le vendite si contavano nella decina di paia.

Ha quindi avuto inizio un periodo di analisi delle altre realtà compatibili; la presenza sul web di Bata Repubblica Ceca è sembrata quella migliore ed in seguito a questa esperienza di studio effettuata direttamente in loco, ha avuto avvio l'avventura web di Bata Italia.

L'elemento strategico di maggior valore tratto dall'esperienza ceca è l'organizzazione del servizio logistico. Il loro e-commerce non fa affidamento su un magazzino dedicato esclusivamente alle vendite online ma si appoggia ai magazzini della distribuzione tradizionale, migliorando il sell-out ed ottimizzando le vendite. Così ha scelto di agire anche Bata Italia, con l'istituzione del servizio Bata Home: tutti i punti vendita, ad esclusione di quelli in regime di franchising che sono realtà indipendenti, partecipano quotidianamente ad una gara che premia i migliori in merito alla velocità di ricezione ed evasione degli ordini. Non vi è così la necessità di avere un magazzino dedicato che potrebbe richiedere l'acquisto di merce inutile al semplice scopo di garantire un approvvigionamento che potrebbe non essere richiesto. Nel momento in cui un consumatore invia un ordine, attraverso qualsiasi mezzo, questo viene immediatamente immesso in una piattaforma che contatta i negozi che risultano avere la merce richiesta; il più veloce a spedire il prodotto guadagna punteggio nella classifica generale. Questi negozi non ricevono esclusivamente gli ordini dall'e-shop, ma anche dal Servizio Clienti e da altri negozi che non hanno a disposizione una determinata referenza richiesta dal cliente; in ognuna di queste situazioni, il prodotto viene inviato direttamente all'indirizzo del consumatore. Non è previsto un meccanismo specifico di ricompensa per i negozi migliori, ma il fatto stesso di poter contare le vendite effettuate attraverso questo mezzo come vendite proprie del negozio è un aiuto sostanzioso per il raggiungimento degli obiettivi fissati per ogni realtà; non tutti partecipano allo stesso

modo, poiché ci sono negozi che presentano costantemente o in alcuni giorni un'affluenza di clientela che non rende possibile l'adesione a questa gara aziendale.

Dalla progettazione del nuovo sito e del servizio e-commerce, come evoluzione naturale, è stata creata anche la pagina Facebook. Come afferma il Direttore Marketing: *"i primi passi in questo frangente sono stati molto rischiosi, perché gli addetti non avevano ancora maturato l'esperienza necessaria per gestire l'attività"*; in seguito si è deciso di affidare la gestione all'agenzia di comunicazione Horizon Adv, che riesce a bilanciare al meglio l'autonomia dei consumatori e gli interventi dell'azienda. Nonostante ciò, secondo l'opinione del Direttore Marketing *"la FanPage non registra ancora l'attenzione di cui necessiterebbe, per due motivi principali: la difficoltà di gestione fusa con il desiderio di evitare ogni possibile ostacolo e la limitatezza delle risorse economiche da dedicare al settore, considerato anche il periodo di crisi"*. Egli ha tuttavia affermato che è comunque presente il desiderio di ampliare l'attività, coadiuvato dal Web Manager, il quale ha precisato che *"nel 2011 l'obiettivo di portare a 25.000 il numero dei fans della pagina è stato raggiunto con successo, e per il raddoppio degli utenti auspicato nel 2012 si stanno avviando campagne apposite che prevedono l'integrazione di diversi mezzi digitali, in particolare l'applicazione per smartphones, con lo scopo principale di coinvolgere quei clienti che ancora non sfruttano i mezzi digitali per comunicare con le aziende".*

Nonostante l'obiettivo di crescita, non è nell'intenzione attuale dell'azienda organizzare attività rivolte specificamente agli utenti della FanPage, almeno nel primo semestre del 2012; questa scelta è dovuta innanzitutto a ragioni economiche e logistiche (Facebook non permette un ampio raggio di attività alle aziende, poiché le funzioni sono limitate) ma anche al fatto che l'istituzione di un canale preferenziale per i clienti andrebbe a concorrere con l'attività della distribuzione tradizionale, che rimane comunque il pilastro fondamentale dell'attività dell'azienda. Si è invece preferito puntare all'utilizzo dell'applicazione per smartphones, che consente di raggiungere il consumatore direttamente nel negozio e quindi di registrare una migliore collaborazione da parte dei punti vendita.

Il Web Manager ha affermato che *"lo scopo perseguito dalla FanPage è quello di coinvolgere i clienti più avvezzi all'utilizzo di Internet ma meno propensi a recarsi nei punti vendita, per creare un più stretto collegamento tra la rete distributiva ed il mondo*

digitale; la compresenza di diversi mezzi elettronici, quali il sito, l'applicazione per smartphones, la FanPage e l'e-shop, è una strategia per veicolare l'informazione attorno al cliente in tutte le occasioni in cui esso è raggiungibile, e stimolarlo all'interazione".

La strategia adottata da Bata risulta essere positiva; lo conferma soprattutto la percentuale irrisoria di reclami che pervengono in generale al Servizio Clienti e sulla FanPage. Non essendo molto diffusi, non vi è una procedura prestabilita per la soluzione, ma il Direttore Marketing riferisce che *"vi è un unico principio dettato dalla filosofia aziendale, che non può essere valicato: l'azienda non utilizza i social networks per rispondere alle lamentele, perché lo considera come un rischio di perdere credibilità, aggiungendo inutili chiacchiere a quelle che già spopolano nel Web 2.0".* Quindi, nel caso in cui un cliente si rivolga alla FanPage per manifestare una situazione di disagio, il post non viene eliminato dalla bacheca a meno di espressioni estremamente offensive, ma il cliente viene rimandato ad un contatto privato con il Servizio Clienti. Attraverso questo meccanismo si riesce anche a fornire l'univocità della risposta che non sarebbe possibile garantire nel caso in cui il Servizio Clienti agisse su mezzi diversificati.

Bisogna anche considerare che la maggior parte delle rimostranze condotte attraverso la FanPage non ha consistenza poiché a volte, come riferisce il Web Manager, *"si riferiscono a problemi legati al Servizio Clienti di altri Paesi oppure hanno ad oggetto disagi che non sono effettivamente tali. Purtroppo la libertà di parola presente sul Web ha un risvolto negativo, che è quello di non offrire la possibilità di filtrare gli interventi"*. In ogni caso, la quasi totalità delle situazioni si risolve con esito positivo, poiché è nell'interesse dell'azienda in quanto multinazionale, andare incontro al cliente; inoltre, la maggior parte delle situazioni che in un contesto pubblico come Facebook possono sembrare di gravità estrema, quando si giunge al contatto diretto, si ridimensionano inevitabilmente.

Sia Direttore Marketing che Web Manager hanno comunque affermato il loro apprezzamento nei confronti della possibilità che i social networks offrono ai consumatori di interagire tra di loro e confrontare le relative esperienze, rispettivamente perché l'offerta di uno spazio pubblico di confronto viene interpretata come trasparenza di un'azienda che non ha nulla da nascondere, e perché altrimenti i consumatori

troverebbero comunque un'altra piattaforma su cui discutere del marchio, quindi è meglio offrire un contesto ufficiale di cui l'azienda possa avere conoscenza totale.

Interrogati sulla possibilità dell'azienda di aprirsi al mercato dei gruppi d'acquisto online, i due intervistati hanno dimostrato un dissenso di opinione. Il Direttore Marketing ha espresso il suo scetticismo nei confronti di questa realtà, *"poiché le condizioni di partecipazione per le aziende sono proibitive e azzerano o addirittura peggiorano le possibilità di guadagno sulla merce venduta"*. La realtà di Compar S.p.A., un'azienda che non produce in proprio le calzature ma le acquista da fornitori terzi per rivenderle ai consumatori finali con margini irrisori, non si adatta ad un meccanismo in cui lo sconto sul prezzo è l'elemento fondamentale. Egli vede reali opportunità in questo mercato per le aziende business to business, che una volta effettuato il sell-in registrano immancabilmente alcune rimanenze di magazzino, oppure per i marchi di lusso, che registrano normalmente margini altissimi per i loro prodotti e quindi anche con forti sconti possono lo stesso produrre un guadagno.

Il Web Manager invece dimostra un'apertura maggiore a questa realtà, precisando però che prima di azzardare un qualsiasi passo è necessario avere una panoramica molto approfondita delle dinamiche di ogni realtà. *"Sicuramente il motivo principale che potrebbe spingere Bata Italia a partecipare ad un gruppo d'acquisto online è la possibilità di ottenere una maggiore visibilità soprattutto nei confronti di consumatori che non sono ancora clienti; non è di certo la possibilità di realizzare vendite, anche di collezioni precedenti, che possono più facilmente essere veicolate attraverso la rete distributiva già esistente".* È un dato di fatto che però questa realtà riscontri un sempre maggiore successo tra i consumatori ed una multinazionale non può esimersi dal parteciparne ancora per molto. Risulta comunque molto difficile far accettare a strutture aziendali ben avviate ed orientate da anni al commercio tradizionale l'opportunità rappresentata dalla partecipazione a questo canale.

Le calzature, inoltre, hanno dimostrato negli ultimi dieci anni di potersi adattare ottimamente anche al commercio online, nonostante siano il prodotto che più si deve adattare al proprio utilizzatore. Il cliente che più si approccia all'acquisto online di questo prodotto sono le donne; in questo periodo di crisi la calzatura di prezzo medio-basso è vista come la possibilità di evadere dalla routine quotidiana e concedersi un vezzo senza influire eccessivamente sul bilancio familiare. A questo si aggiunge la

capacità di offrire un servizio completo e veloce che soddisfa ancor di più il cliente. Per tutte queste motivazioni, una futura esperienza di Bata nei gruppi d'acquisto online non è da escludere ed anzi è oggetto dell'analisi attenta degli interessati.

4.3.3. Interviste alle agenzie di comunicazione

In seguito sono state condotte due interviste a titolari di Agenzie di Comunicazione, secondo una scaletta riportata nell'Allegato B.

Il primo intervistato è l'Amministratore di Horizon Adv, il quale afferma che *"l'uscita di contenuti legati alla FanPage di Bata è decisa in stretta collaborazione con l'azienda, secondo un calendario di attività che viene tassativamente rispettato e sulla base di un programma di investimenti gestito con oculatezza".* Le principali attività riguardano l'adattamento per il web di materiale fornito dall'azienda, che viene successivamente veicolato al pubblico tramite i post ed il servizio a pagamento di *Facebook Ads*. A seconda del prodotto e comunque seguendo la scaletta delle uscite concordate con l'azienda, periodicamente si caricano contenuti con lo scopo principale di trasmettere al consumatore la costante presenza dell'azienda. L'Amministratore, però, riferisce che nella sua ottica *"l'utilizzo di Facebook è frutto di un mero compromesso dell'attività di negoziazione condotta con le aziende; ogni azienda ci deve essere per un fattore di visibilità con la concorrenza, ma non è certo attraverso questo social network che si raggiungono i veri clienti potenziali"*. Il meccanismo di Facebook, infatti, non permette alle aziende di avere un ampio margine di azione ed il tutto si riduce ad una semplice attività economica vincolata alla legge delle notifiche. Per raggiungere un milione di notifiche un'azienda arriva a pagare €5.000,00, ma la redemption in termini di visualizzazioni per questa tendenza è dell'ordine dello 0,2%. Le grandi realtà non sono in grado di offrire effettivamente il servizio che promettono.

Al posto di inutili investimenti su Facebook, quindi, egli promuove altri mezzi di social media marketing. Innanzitutto la *Article Marketing Popularity*, ossia un meccanismo che consente di indicizzare il sito Bata in una buona posizione nei motori di ricerca, grazie ad una diffusione del link da parte di *seeders* preposti; è un'attività che registra un costo veramente basso poiché per farlo non serve l'impiego di professionisti. Con qualche decina di post in alcune pagine particolari si riesce ad avere visibilità

presso i clienti e, attraverso il servizio di *Google Analytics*, si può monitorare la loro attività.

Un'altra attività interessante è costituita dall'organizzazione di sponsorizzazioni e *special projects* finalizzati a social networks e community di minori dimensioni, siti che permettono di avere maggiori informazioni sui clienti, perché necessitano di registrazione. Queste realtà richiedono costi inferiori rispetto ai classici social networks e quindi permettono alle imprese di prolungare la loro presenza sul web, diluendo la spesa. Il fattore che rende vincenti queste piccole community è che, anche se hanno un numero inferiore di utenti registrati, la percentuale di quelli che svolgono un ruolo attivo con passione e sensibilità è molto alta, circa il 90/95%, e permettono di indirizzare l'intervento dell'azienda ad un target più specifico. L'unico elemento difficoltoso di questa strategia è la necessità di un *planner* abile e forte conoscitore dei mezzi digitali, che conduca operazioni di *screening* e *recruitment*, e sia in grado di fornire alle aziende un'offerta completa. L'Amministratore riferisce che *"all'inizio è difficile convincere le aziende della validità di questi mezzi non convenzionali, ma coloro che corrono il rischio poi ne vengono ripagati"*.

Diversa è l'opinione del Titolare di Mesa-Lab, che presenta una prospettiva diversa sui social media; nella sua opinione le aziende devono partire dalla considerazione che *"Facebook sta diventando un media indipendente, che sfrutta il mezzo Internet per la propria attività e registra un flusso di traffico differente e più ingente rispetto al resto della rete"*. Essere presenti su un social network migliora anche le classifiche di indicizzazione dei motori di ricerca, e più si parla di un'azienda in un social network, più essa sarà presente nel resto della rete, soprattutto in seguito all'introduzione del social network GooglePlus, che funge da tramite tra il mondo delle community online ed l'intero web. Inoltre, i social media offrono alle aziende la possibilità di comunicare in tempo reale con i consumatori, che oramai li utilizzano come inesauribili fonti di informazione.

Mesa-Lab, in collaborazione con le aziende, organizza la calendarizzazione dei contenuti ed adatta il proprio operato alle linee guida dettate dai rispettivi Company Profiles, per poter offrire al consumatore un'immagine dell'impresa univoca e consistente. *"La nuova visualizzazione degli account chiamata Timeline, anche se*

spesso percepita come eccessivamente invasiva, è stata progettata proprio per essere funzionale alle aziende e permettere un maggiore coinvolgimento dei consumatori raccontando loro una storia".

Il plus che differenzia Mesa-Lab da altre agenzie di comunicazione è la possibilità di creare direttamente i contenuti in vece delle imprese, in linea con i loro *brands*; questi spesso sono progettati anche con un anno di anticipo, poiché il raggiungimento della qualità richiede un lavoro molto lungo. Questo metodo consente comunque di snellire decisamente il processo: i casi in cui le aziende voglio vagliare ogni singolo intervento sono difficili da gestire ed inevitabilmente provocano un rallentamento delle pubblicazioni.

Spesso le FanPages vengono utilizzate anche come veicolo per dirottare gli utenti verso il sito aziendale, che realizza una maggiore facilità di gestione delle iniziative anche dal punto di vista legale.

Secondo il Titolare, se i contenuti sono di qualità, non vi è un livello di attività oltre il quale i consumatori rigettano l'operato dell'azienda. Le informazioni nuove ed interessanti costituiscono materiale che può essere facilmente viralizzato, l'arma più potente di Facebook; non è un caso se i prodotti che più si stanno affermando negli ultimi anni puntano sul passaparola al posto della pubblicità tradizionale. Per permettere il *buzz marketing* è fondamentale che anche la composizione del parco fan sia di qualità: alcune agenzie comprano economicamente i fan, ma questi non sono clienti effettivi e non portano alcun beneficio reale all'azienda.

Nella situazione di mercato attuale, secondo Mesa-Lab i prodotti che più si adattano ai social networks sono i prodotti di nicchia ed in particolare quelli agro-alimentari ed ai servizi, poiché sono più immediati e riscuotono maggiormente l'attenzione dei clienti. L'effetto virale può essere migliorato dall'organizzazione di concorsi a premi, *giveaways* ed offerte speciali, che Mesa-Lab programma periodicamente per tutti i propri clienti; in questo modo i consumatori sviluppano un senso di affiliazione verso l'impresa ed il prodotto.

Interrogato sul metodo di gestione delle controversie con i clienti, il Titolare conferma che *"le grandi aziende hanno interesse a fornire un servizio privato, veloce ed efficace ai clienti e sono disposte a venire loro incontro con ogni mezzo possibile, pur di scongiurare la generazione di passaparola negativo; a tal proposito si rivela*

strategico l'utilizzo di procedure prestabilite che garantiscano un trattamento univoco nei confronti di tutti i clienti". In questo modo è possibile affidare la soluzione delle controversie direttamente all'agenzia, scomodando l'azienda solo per le questioni più complicate; ci sono invece solo alcuni casi, quando i problemi dei consumatori sono irrisori e di facile soluzione, in cui si preferisce dare risposta pubblicamente per trasmettere un'idea di maggiore trasparenza dell'azienda.

Diverse sono quindi le posizioni che sono emerse dalle due interviste e che portano a pensare quanto l'orizzonte delle agenzie sia frastagliato e renda necessario da parte degli operatori trovare il giusto match impresa-agenzia, che consenta a tutti di raggiungere i propri obiettivi nel modo più profittevole possibile.

4.3.4. Interviste ad operatori dei gruppi d'acquisto

Importanti differenze, soprattutto per quanto riguarda la gestione, sono emerse anche dalle interviste rivolte ad operatori dei gruppi d'acquisto online (Allegato C).

La prima domanda riguarda l'organizzazione del gruppo d'acquisto e la relazione con le imprese. In Groupon, come afferma il City Manager intervistato, *"i responsabili di area contattano o vengono contattati da attività imprenditoriali che vogliono ottenere nuovi clienti e dar loro un ottimo servizio"*. Le aziende vogliono offrire un'offerta molto consistente in termini economici e limitata nel tempo; essa non ha vincoli di orario e di prezzo, almeno inizialmente, e non è di tipo comparativo, cioè non coesistono mai due offerte legate a prodotti simili nello stesso giorno. L'impresa ed il Responsabile del gruppo d'acquisto formulano insieme un'offerta che sia in grado di soddisfare sia il fornitore che il sito, costruendo un pacchetto completo e delineandone in seguito i vincoli economici: l'offerta deve essere vendibile, cioè deve rappresentare un affare per i clienti, ma allo stesso tempo la divisione delle percentuali di ricavo tra l'azienda ed il gruppo deve soddisfare entrambi; in genere si decide per il 50% a testa, ma la percentuale può variare a seconda del tipo di attività, delle spese che devono essere sostenute per attuare l'offerta e soprattutto del prodotto, i ricavi derivanti dai beni del settore *apparel* non vengono mai divisi a metà perché i margini di questi prodotti sono in gran lunga inferiori rispetto a quelli dei beni normalmente commercializzati attraverso i gruppi d'acquisto online.

In questo business, l'azienda si incarica di fornire l'attività di marketing mentre il gruppo d'acquisto offre il servizio; il motivo principale che muove le aziende a partecipare a quest'attività è la necessità di colmare posti vuoti o mancate vendite, che richiedono comunque costi strutturali, mediata con l'interesse ad acquisire nuovi clienti. Il City Manager continua sostenendo che *"l'unico ritorno economico che un'azienda si può aspettare da una tale attività di vendita è la copertura dei costi variabili che si sostengono per attuare l'offerta"*: il beneficio che queste attività possono portare infatti si conta quasi esclusivamente in termini di visibilità, che però è garantita, differentemente dalla pubblicità tradizionale che costa molto e non dà né certezza di ritorno sull'investimento né sicurezza del target colpito. Ormai comunque la maggior parte delle aziende ha compreso questa condizione ed operano positivamente nel mercato. I problemi sorgono invece con coloro che sperano di riuscire ad ottenere un vantaggio economico ed incolpano i gruppi qualora non lo raggiungano; proprio a fine di tutela è chiaramente sancito in sede di contrattazione che il gruppo non promette ricavi all'azienda. L'unico tipo di guadagno che un fornitore può registrare in seguito all'utilizzo del sistema dei coupon è l'eventuale vendita di prodotti complementari che il cliente può trovare nel punto vendita.

La regola principale che sottostà al successo di un gruppo d'acquisto è la capacità di offrire un servizio ottimo, sia da parte dei gruppi stessi che da parte dei fornitori; *"è fondamentale non peccare di avidità, poiché situazioni spiacevoli causate da overbooking o forzature del mercato si sedimentano nell'opinione dei consumatori bruciando ogni possibilità di riuscita"*. Il punto di forza consiste quindi nell'offrire, insieme al prodotto, anche tutti i servizi accessori come la consegna a domicilio o il servizio *drive-to-store*; è nella filosofia stessa dei gruppi d'acquisto l'idea di non vendere semplici buoni sconto ma pacchetti completi. Per mantenere un ottimo regime di attività in futuro, la scelta vincente sarà costituita dall'abbinamento di diversi prodotti e la conduzione di movimenti di marketing satellite attorno ai coupon principali; i consumatori risultano piacevolmente colpiti ed interessati alla possibilità di acquistare combo di prodotti che possono risultare loro utili, e ciò è il massimo che si può offrire loro al momento.

Non c'è un tipo di prodotto che registra maggiore accettazione da parte del pubblico; tutti sono apprezzati se sono oggetto di una buona offerta. I prodotti *apparel* vanno

molto bene e vengono frequentemente acquistati, anche se non si adattano perfettamente al mezzo elettronico perché devono calzare su fisici diversi. In questi casi conta molto il marchio, poiché i consumatori sono attratti più che altro dalla possibilità di ottenere un prodotto famoso ad un prezzo scontato, cosa che non succede mai o comunque non a quella percentuale di sconto, e probabilmente un'occasione simile non si ripresenterà più. *"La marca riveste un ruolo importantissimo nei gruppi d'acquisto perché permette di applicare percentuali di sconto inferiore e riuscire comunque a concludere la vendita; per ottenere lo stesso risultato con un prodotto sconosciuto la percentuale di sconto dev'essere altissima"*. Molto dipende anche dalla collezione oggetto di vendita; per poter realizzare un guadagno maggiore è consigliabile proporre collezioni attuali, altrimenti il consumatore non percepisce il vantaggio dell'acquisto.

Per quanto riguarda il Servizio Clienti, ovviamente è nel pieno interesse del gruppo non perdere un cliente e cercare in ogni modo di trattenerlo. La percentuale di soggetti scontenti è abbastanza rilevante e per le imprese coincide con coloro che si aspettano di poter raggiungere un risultato economico. Bisogna però considerare che spesso è l'azienda a non favorire il ritorno di utenti, adottando un servizio scarno e facendo pesare il differenziale di prezzo ottenuto con l'acquisto del coupon. Le attività mediocri, partecipando ad un gruppo d'acquisto, corrono il rischio di peggiorare la loro situazione nei confronti della clientela; se i consumatori non ricevono un servizio all'altezza delle loro aspettative difficilmente torneranno allo stesso prodotto e, ciò che è peggio, genereranno passaparola negativo. Per evitare la creazione di tali spiacevoli inconvenienti, Groupon educa i propri partner su come offrire un servizio sempre eccellente a qualsiasi cliente; non è possibile controllare direttamente l'operato delle aziende, ma nel momento in cui un cliente manifesta il suo disagio si chiede spiegazione all'azienda in modo da poter fornire ai clienti un supporto efficiente nel tempo più immediato possibile.

Un'altra intervista è stata condotta ad un Sales Coordinator di Privalia, il quale afferma che *"la realtà del mio sito è molto diversa dai canonici gruppi d'acquisto online"*. Privalia infatti è un club privato che organizza *flash sales* di prodotti conosciuti dedicate esclusivamente ai propri soci. Vi è un team di *account managers* che contattano esclusivamente i brand, poiché non si rivolgono agli stockisti, e conducono

un'attività di mediazione con una figura del *senior management* interna all'azienda cliente. Una volta sancito l'accordo, i responsabili di Privalia vagliano l'intero magazzino virtualmente o in loco ed effettuano una selezione dei capi che poi inseriranno nelle vendite temporanee. Una volta effettuata la selezione, il magazzino viene bloccato nei giorni immediatamente precedenti alla campagna e lo rimane fino al giorno successivo alla chiusura, quando Privalia invia l'ordine complessivo degli acquisti. Dal momento che è raro che il club acquisti in anticipo la merce da rivendere, succede solo per marchi molto ambiti o in situazioni particolari come la odierna crisi a causa della quale le aziende riducono lo stock, *"il flusso di cassa è decisamente positivo poiché solo una volta che si è ricevuto il pagamento dai clienti finali si procede al pagamento della merce al fornitore".*

Nella quasi totalità dei casi i prodotti venduti sono afferenti alla stagione precedente e derivano da overproduzione, resi dei clienti e della distribuzione, e questo rappresenta un affare per i fornitori in quanto non inquinano il mercato di riferimento; Privalia infatti non vende ad altri rivenditori né all'estero, ma a clienti finali che utilizzeranno direttamente il prodotto, inoltre la rete di vendita è molto discreta, essendo un club privato, quindi la distribuzione tradizionale non riscontra un'effettiva attività di concorrenza. A fine campagna, inoltre, Privalia redige un report che presenta la profilazione degli acquirenti e li segmenta per età, area geografica e prodotti più o meno apprezzati; quindi può essere uno strumento di grande utilità strategica per l'impresa.

Secondo il Sales Coordinator, *"gli elementi cruciali per il successo di questi club sono i contatti con brand conosciuti, l'investimento consistente e continuo nell'attività di marketing e l'offerta di un ottimo servizio completo ai soci".* È fondamentale puntare su brand molto conosciuti poiché nel momento in cui si riesce a firmare contratti di esclusiva o di anteprima con essi, la risposta dei soci non tarderà ad arrivare e si genererà passaparola positivo finalizzato all'acquisizione di nuovi membri; ciò non toglie il fatto che anche i marchi minori apportino un contributo consistente al bilancio del Club. Le attività di web marketing sono necessarie poiché permettono a Privalia di restare vivo nella mente dei consumatori che sono sempre più subissati dal flusso informativo ed hanno sviluppato un naturale rigetto nei confronti dell'informazione pubblicitaria. Infine il Servizio Al Socio deve essere fortemente sviluppato per poter dare una soluzione a qualsiasi problema in un arco massimo di 48 ore; i clienti

dimostrano di apprezzare maggiormente la possibilità di veder ridotte le spese di spedizione, che sono la fase cruciale di tutto il processo d'acquisto, anche se considerati gli ingenti sconti che già si applicano alla merce la loro diminuzione richiede uno sforzo non indifferente.

Privalia commercializza diverse tipologie di prodotto, ma quella che in assoluto riscontra il maggior numero di vendite è l'abbigliamento uomo donna e bambino, seguito dal materiale sportivo di ogni categoria e dai casalinghi, che stanno registrando una crescita esponenziale e nel giro di due anni eguaglieranno il fatturato del secondo in classifica soprattutto grazie all'abbondanza di marchi disponibili. A seguire vengono gli accessori e l'intimo, ma ciò che ultimamente sta sperimentando una notevole espansione sono le categorie di Diversificazione, cioè arredo bagno, gastronomia e food, coupons per viaggi, ecc.

Proprio per l'ottima organizzazione di cui è dotata, Privalia riscontra un piccolissimo tasso di soci che si rivolgono al Servizio Clienti. È normale comunque, considerata la tipologia di prodotti trattati, che vi siano alcuni resi, anche se comunque la percentuale registrata del 3% è decisamente inferiore alla media; per questo motivo è istituito il servizio Reso Facile, che consente ai soci di rendere la merce con un semplice click, differentemente dagli altri competitor. La maggior parte delle volte il reso è dovuto all'inadattabilità del prodotto al consumatore e rarissimi sono i casi in cui si effettua un invio sbagliato della merce. Inoltre, Privalia è leader in Italia per la velocità di spedizione e per la comunicazione costante con i soci.

4.3.5. Analisi dei risultati

Dalla conduzione delle interviste agli operatori professionali è emerso come le prospettive dei diversi attori coinvolti nel business siano diverse, ma debbano necessariamente trovare un punto d'incontro per ottenere risultati positivi. Le aziende spesso non conoscono interamente la realtà operativa dei social networks e dei gruppi d'acquisto online e per tale motivo, a volte, sperano di ottenere risultati irrealistici; una maggiore conoscenza invece, può contribuire alla redazione di obiettivi idonei e comunque fruttuosi per l'attività aziendale.

Le agenzie di comunicazione costituiscono una realtà frastagliata e molto disomogenea dovuta al fatto che esistono diverse tipologie di approccio alla promozione

delle imprese sul web; in ogni caso, qualunque sia la condotta prescelta, è fondamentale avere idee innovative che siano in grado di sbaragliare la concorrenza coinvolgendo i consumatori.

Per quanto riguarda i gruppi d'acquisto, invece, le aziende devono avere la coscienza che dalla partecipazione ad essi non potranno trarre vantaggi diversi dalla visibilità; i gruppi d'acquisto online sono, nella maggior parte dei casi, un sostituto dell'attività pubblicitaria più che un ulteriore canale di vendita. Alle aziende che partecipano è richiesta anche una grande capacità di adattamento alla continua evoluzione del business, che si adatta in tempo reale ai cambiamenti del tessuto sociale.

La tabella seguente presenta sinteticamente i risultati ottenuti in questa prima fase della ricerca.

Tabella 4.5: Risultati delle interviste personali agli operatori professionali

Fase	Descrizione	Risultati
1^	INTERVISTE PERSONALI AGLI OPERATORI PROFESSIONALI	- Le aziende non devono nutrire aspettative irreali e devono essere pronte a correre rischi - Le agenzie devono avere idee vincenti ed essere sempre innovative - I gruppi d'acquisto online sono un sistema in continua evoluzione ma non particolarmente flessibile, quindi le aziende vi si devono adattare

4.4. Questionari telematici ai consumatori

4.4.1. Raccolta dei dati

La seconda fase della ricerca ha previsto la somministrazione di un questionario elettronico ad un campione di consumatori scelti con l'unico criterio di essere iscritti a Facebook. La proposta di partecipazione è stata formulata attraverso la creazione di un evento Facebook nel quale era riportato il link diretto per la compilazione del

questionario online e del quale i rispondenti erano caldamente invitati a diffondere notizia presso i loro amici virtuali.

Questa scelta si è rivelata indispensabile per due motivi principali: innanzitutto il network Facebook era il mezzo più immediato ed attuabile per diffondere con velocità il questionario e riuscire a raccogliere il numero di partecipanti considerato idoneo: tra i 100 ed i 150; inoltre, l'iscrizione a Facebook costituiva una *conditio sine qua non* per poter rispondere efficacemente ad una considerevole parte delle risposte del questionario.

Il modello (Allegato D) era costituito da quattro parti, affini agli argomenti della ricerca presentati nel paragrafo 4.3, formate ognuna da quattro o cinque domande a risposta multipla per un totale di 17 quesiti; nei casi in cui le possibilità di risposta non erano esaustive o comunque si ipotizzava la presenza di posizioni largamente differenti è stato scelto di inserire la possibilità di risposta "Altro", nella quale i partecipanti potevano liberamente riportare la propria opinione sull'argomento.

La parte finale del questionario era legata alle informazioni socio-demografiche; per quanto riguarda quest'ultima categoria, i rispondenti sono stati invitati a fornire indicazioni su: genere, fascia d'età, provincia e zona di residenza, titolo di studio ed occupazione. In particolare, l'età è stata suddivisa in fasce (dai 18 ai 25 anni, dai 26 ai 40 e dai 41 ai 60) per semplificare l'analisi dei dati, la specificazione della zona di residenza (metropoli o grande città dai 50.000 abitanti, cittadina tra i 10.000 ed i 50.000 abitanti, paese o zona di campagna fino a 10.000 abitanti) è stata finalizzata alla possibilità di poter profilare segmenti diversi di consumatore a seconda dell'area di residenza e quindi del conseguente utilizzo del mezzo Internet. Il titolo di studio e l'occupazione sono stati inseriti al fine di identificare l'eventuale presenza di un collegamento tra la predisposizione all'utilizzo commerciale dei new media ed il livello di scolarizzazione, oltre alla condizione lavorativa.

Il questionario è stato disponibile online per la compilazione da parte del pubblico per un periodo di dieci giorni, dal 9 al 18 Aprile 2012; in questo arco di tempo si sono registrate 142 risposte. Nessun record è stato eliminato per intero, ma alcune risposte mancanti o ambigue sono state validate tramite un processo di identificazione che ha assegnato loro un valore comune, non preso in considerazione durante l'analisi; questa

procedura è stata preferita all'eliminazione dell'intero modulo poiché la mancanza di alcuni dati non pregiudicava la consistenza degli altri.

4.4.2. Analisi dei risultati

Di seguito viene presentata una statistica descrittiva delle percentuali di risposta a ciascuna domanda.

Partendo dalle informazioni socio-demografiche, la percentuale dei rispondenti si divide per genere nel 39% di maschi e 61% di femmine e, per età, nel 60% compresi nella fascia tra i 18 e i 25 anni, il 33% tra i 26 ed i 40 anni e il 7% oltre i 40 anni.

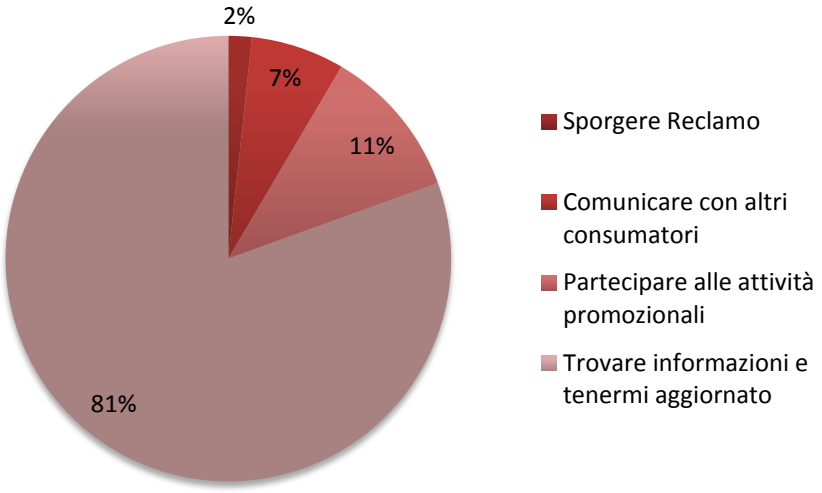
Per quanto riguarda la zona di residenza vi sono due percentuali analoghe per cittadina, 47%, e zona di campagna, 43%, mentre una più piccola percentuale, il 10%, risiede in una grande città o metropoli.

Tra i rispondenti, il 34% dispone di un Diploma di Scuola Superiore, il 64% di una Laurea Triennale o Magistrale e solo il 2% di altro tipo di titolo di studio; non sono stati registrati casi di Licenza Elementare né Licenza Media.

Infine, la maggior parte dei partecipanti, il 40%, svolge la mansione di impiegato, mentre il 30% è composto da studenti; oltre ad un 10% di liberi professionisti, le restanti percentuali si dividono tra operai, dirigenti, pensionati e casalinghe. Inizialmente è stata condotta un'operazione di analisi lineare delle risposte alle domande, per registrare la posizione della popolazione interrogata. La prima parte del questionario chiedeva di fornire informazioni in merito all'utilizzo di Facebook per scopi commerciali.

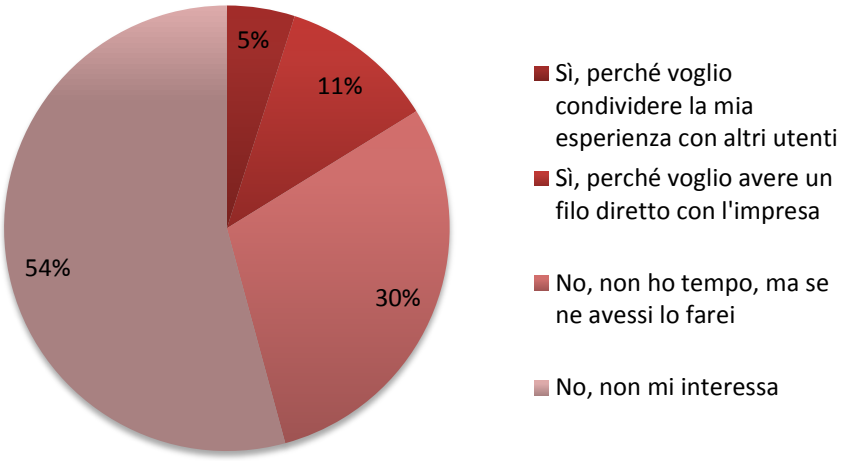
L'83% dei rispondenti ha dichiarato di essere iscritto ad almeno una FanPage Facebook di un'azienda, marchio o prodotto; di questi, l'81% lo fa con lo scopo di reperire informazioni ed aggiornarsi sull'attività dell'impresa, l'11% per partecipare alle attività promozionali, il 7% per comunicare con gli altri consumatori e quindi sfruttare la pagina come una normale community, e solo il 2% come surrogato del Servizio Clienti, come si può vedere nel grafico successivo.

Grafico 4.2: Scopo dell'iscrizione alla FanPage



L'iscrizione alla FanPage, però, non garantisce la partecipazione dell'utente alla vita della stessa. Infatti, è stato successivamente chiesto ai consumatori di indicare il tipo di attività che effettuano in queste piattaforme. Solo il 16% dichiara di partecipare attivamente, per comunicare con altri consumatori o essere costantemente connesso con l'impresa; il restante 84% si divide tra un 30% che non riveste un ruolo attivo esclusivamente per una mancanza di tempo, e ben il 54% che non ha interesse alcuno a partecipare alla vita dell'azienda. Nel diagramma seguente viene presentata la situazione precedentemente esposta.

Grafico 4.3.: Partecipazione all'attività della FanPage

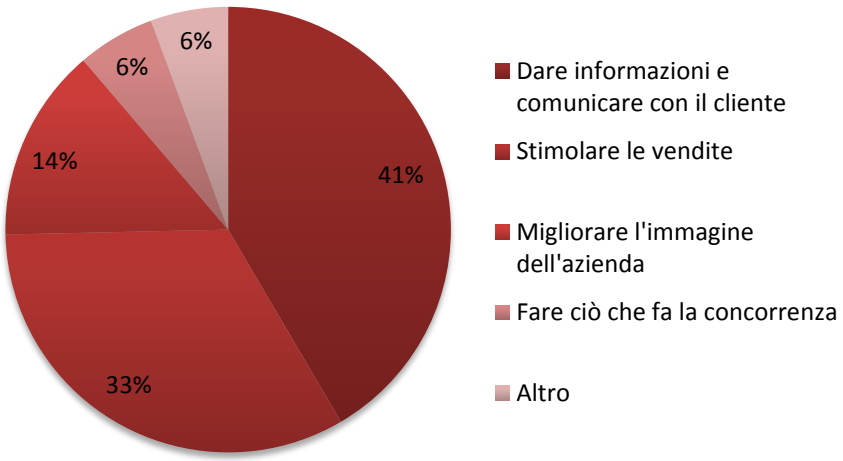


Successivamente è stato chiesto ai rispondenti di indicare la frequenza di pubblicazione ideale da parte delle aziende, e le risposte si sono distribuite grossomodo uniformemente tra le possibilità: il 39% ha dichiarato che la frequenza dipende dal tipo di prodotto, essendoci beni per i quali è giustificato un aggiornamento continuo ed altri meno, il 27% ha risposto di non tollerare una pubblicazione più volte al giorno, mentre il 20% sostiene che, nel momento in cui i contenuti sono di valore, un'azienda non è mai troppo presente; una percentuale inferiore, il 14%, preferisce contattare autonomamente l'azienda in caso di bisogno e non essere invasa da post non richiesti.

Infine, è stata posta un'ulteriore domanda che mirava ad indagare il giudizio dei consumatori nei confronti delle aziende che operano nei social networks; è stato quindi chiesto perché, nella loro opinione, un'azienda decide di partecipare a Facebook. Il diagramma che segue illustra i risultati.

La maggioranza delle risposte si divide tra il 41% che lo vede come un mezzo per comunicare più direttamente con i clienti ed il 33% che lo ritiene un semplice strumento per aumentare le vendite; percentuali minori si riferiscono alla volontà di migliorare l'immagine aziendale, imitare la concorrenza ed altre opinioni più specifiche.

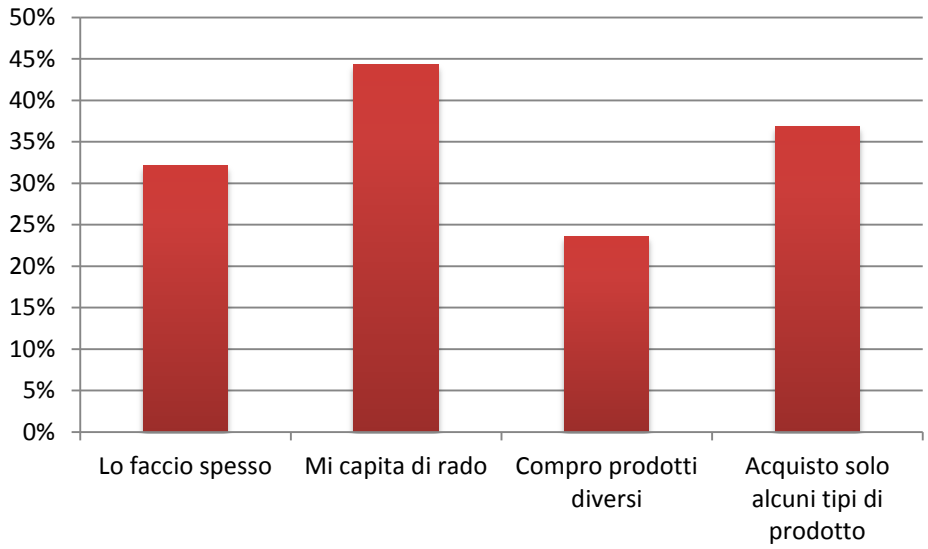
Grafico 4.4: Opinione sulla presenza delle aziende nei social networks



Le risposte contraddittorie ottenute alle precedenti domande hanno generato la volontà di un ulteriore approfondimento che ha avuto luogo nella terza fase della ricerca.

La seconda parte del questionario mirava ad indagare la predisposizione dei consumatori agli acquisti online in generale. È stato quindi chiesto loro di indicare le proprie abitudini di consumo. Tali domande avevano una struttura leggermente diversa dalle altre ed è risultato necessario eliminare 17 risposte che risultavano ambigue e poco chiare.

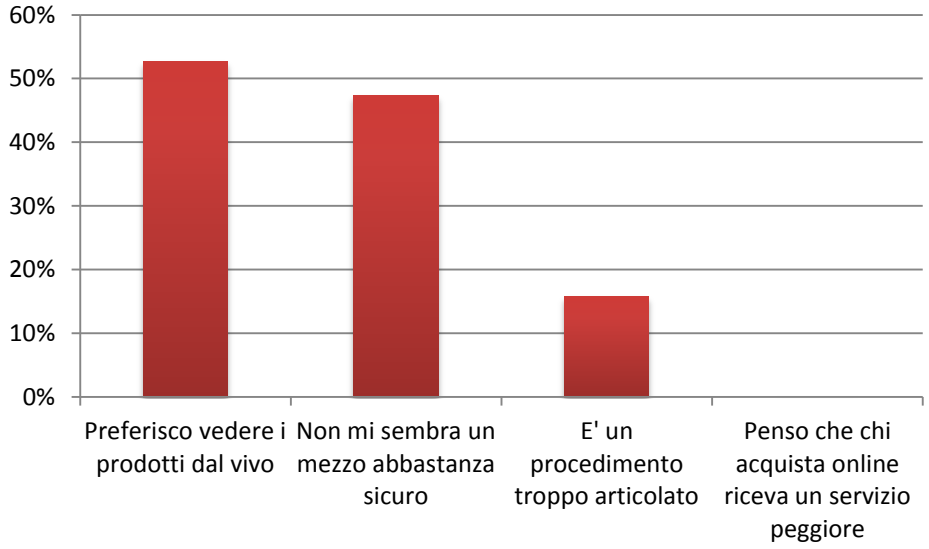
Grafico 4.5: Abitudini d'acquisto online



Tra le risposte valide, 106 persone (l'85%) hanno dichiarato di aver acquistato online almeno una volta, mentre 19 (il 15%) non hanno mai acquistato online. Delle risposte affermative, come si evince dal grafico precedente, il 32% ha dichiarato di fare spesso ricorso all'e-commerce, mentre il 44% lo fa solo di rado; il 24% acquista diverse categorie di prodotti mentre il 37% solo alcuni tipi.

Tra coloro che invece hanno dato risposta negativa, come presenta il grafico seguente, la motivazione principale è la volontà di toccare i prodotti con mano (53%), seguita dalla mancanza di fiducia nel mezzo (47%) e da una percezione di eccessiva difficoltà del mezzo (16%); è interessante sottolineare come, nonostante fosse stata suggerita come risposta, nessuno abbia affermato di ritenere che gli acquisti online implichino un servizio peggiore, segnale dell'affidamento che i consumatori decidono di riporre nelle aziende.

Grafico 4.6: Motivazioni per la rinuncia all'acquisto online



Successivamente, si è voluto indagare più approfonditamente la percezione di difficoltà nell'utilizzo dello strumento e la fiducia riposta in esso. Per quanto riguarda la difficoltà di impiego, solo il 26% ha dichiarato di riscontrare effettivamente alcuni problemi, mentre il 74% ha dichiarato di apprezzarne la velocità e la comodità e quindi di non considerarlo uno strumento difficoltoso. Per quanto riguarda invece la fiducia riposta in questo strumento, l'85% non considera la sicurezza nei pagamenti ed il rispetto della privacy un problema, dividendosi tra il 4% che ritiene di essere sempre

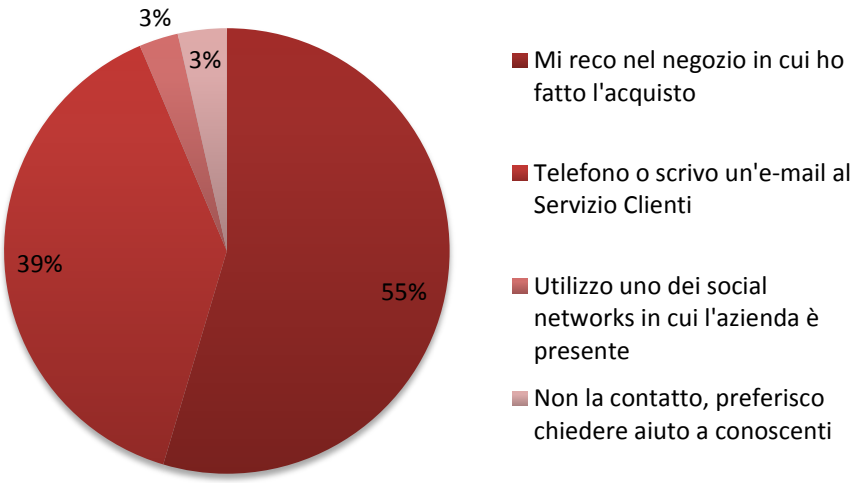
totalmente tutelato, il 63% che pensa di dover semplicemente osservare un minimo di cautela ed il 18% che, nonostante non si senta tutelato, non vede come un problema la diffusione dei propri dati al pubblico; il 15% invece considera questo un problema rilevante e lo ritiene un deterrente all'acquisto online.

Infine è stato chiesto ai consumatori di precisare quali prodotti nella loro opinione si adattino meglio all'e-commerce. In questo caso le risposte sono state piuttosto varie: il 33% ha risposto che acquisterebbe online solo i prodotti che non si devono adattare alla persona, il 31% sostiene che tutte le tipologie di prodotti si adattano all'acquisto online, se la presentazione e le garanzie per i consumatori sono adeguate, il 25% dichiara che dipende dall'utilizzo che deve fare di un prodotto e non dalla categoria di appartenenza, mentre l'11% acquisterebbe solo prodotti tecnologici, digitali ed alcuni servizi. La varietà emersa da queste risposte ha fatto sì che si decidesse di approfondire anche questo argomento nelle interviste dell'ultima fase di ricerca.

La terza parte del questionario vuole indagare la posizione dei consumatori nei confronti del Servizio Clienti e le loro percezioni nel momento in cui sperimentano una situazione di scontento con un prodotto, allo scopo di capire se potrebbe rivelarsi utile comprendere tra gli strumenti del Servizio Clienti anche i social networks.

La prima domanda, quindi, riguardava il mezzo preferito dai consumatori per contattare l'azienda nel momento in cui rilevano un problema con un prodotto.

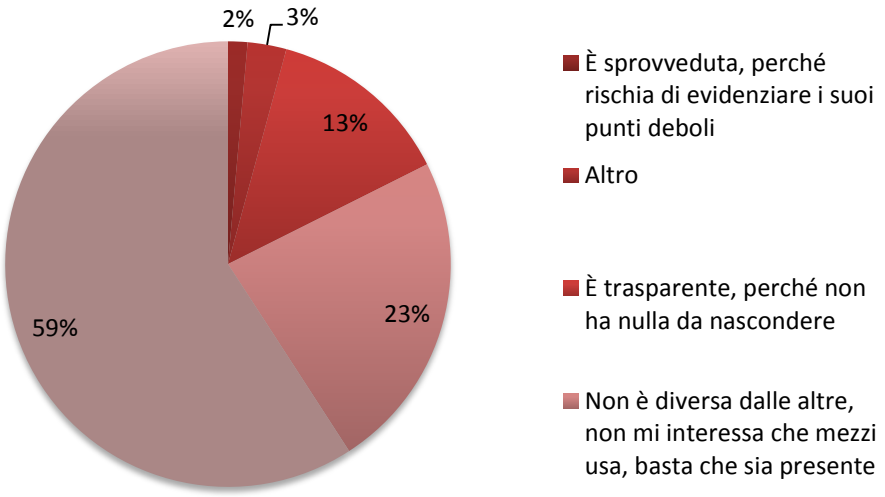
Grafico 4.7: Mezzo preferito per il Servizio Clienti



Come si può facilmente dedurre dal grafico precedente, il 94% dei rispondenti preferisce avere un rapporto diretto con l'azienda, recandosi nel negozio in cui ha effettuato l'acquisto o contattandola attraverso il telefono e la posta elettronica; solo il 3% utilizza i social networks e una percentuale analoga cerca di risolvere autonomamente il problema. Di coloro che contattano l'azienda, la maggior parte (56%) si aspetta di risolvere il disguido entro la giornata o al massimo aspetta una settimana (28%), il 15% non è sicuro di ricevere risposta e solo l'1% è convinto che l'azienda non reagirà alla sua richiesta d'aiuto.

Immaginando i risultati relativi ai social networks della precedente domanda, si è voluto inoltre chiedere ai partecipanti di esprimere la loro opinione nei confronti delle aziende che sfruttano queste piattaforme come strumento del Servizio Clienti. Il risultato illustra che, nonostante pochi lo utilizzino, una maggioranza del 59% ritiene lo strumento utile perché veloce e pratico, il 13% ne apprezza la derivante trasparenza, il 23% dimostra indifferenza e solo il 2% lo considera una pratica negativa perché rischia di danneggiare l'immagine aziendale; i risultati sono chiariti nel grafico seguente.

Grafico 4.8: Opinione sul Servizio Clienti nei social networks

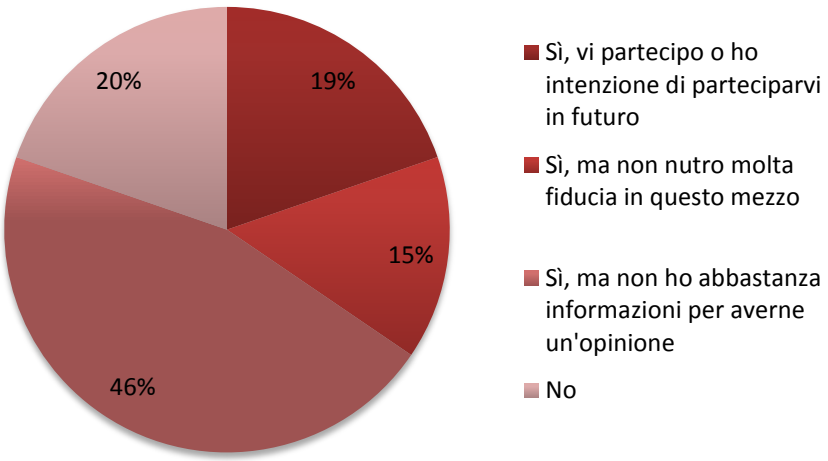


Ai consumatori è stato chiesto, inoltre, di chiarire il proprio pensiero nei confronti dell'utilizzo delle FanPages aziendali come surrogato di communities già largamente diffuse sul web, cioè luoghi in cui poter comunicare con altri consumatori, confrontare le proprie esperienze e ricevere aiuto. Il 40% lo ritiene un'ottima opportunità e ne fa

abitualmente utilizzo, il 30% lo ritiene utile ma diffida dalle opinioni di persone che non conosce nella vita reale, il 23% svolge il ruolo di spettatore e carpisce informazioni utili senza esporsi in prima persona e solo il 5% preferisce fare maggiore affidamento alle opinioni di parenti, amici e conoscenti. Questa distribuzione delle risposte ha creato la necessità di approfondire maggiormente l'argomento nelle successive interviste condotte ai consumatori.

La quarta ed ultima parte del questionario aveva lo scopo di indagare la conoscenza da parte dei consumatori dei recentemente diffusi gruppi d'acquisto online e le loro abitudini di consumo in questo mezzo. Il 20% dei rispondenti dichiara di non aver mai sentito parlare di questo argomento ed un ulteriore e consistente 46% dichiara di conoscerli ma di disporre di informazioni troppo limitate; il 15% sostiene di conoscere la materia ma di non averne fiducia e solo il 19% partecipa o ha intenzione di parteciparvi in futuro.

Grafico 4.9: Conoscenza dei gruppi d'acquisto online

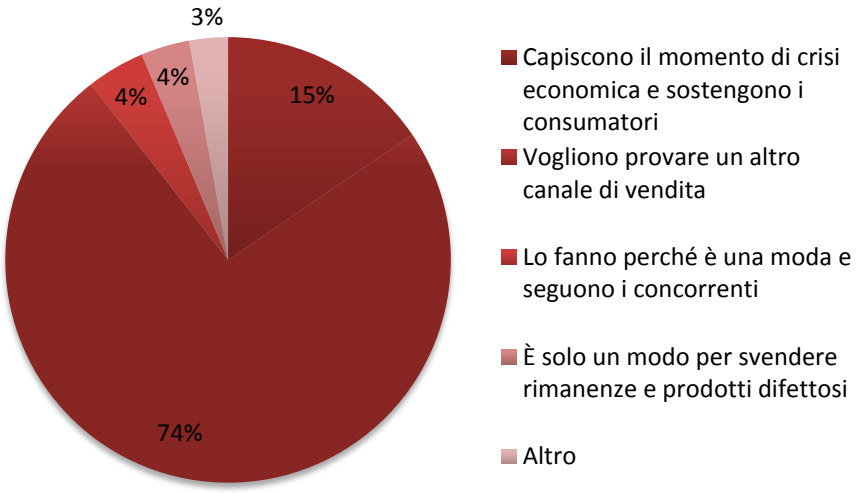


Tra i partecipanti, il 57% si sposta da un gruppo all'altro sempre alla ricerca dell'offerta migliore mentre il 43% si è affezionato ad un sito e preferisce quello a tutti gli altri. Tra coloro che non hanno mai partecipato, il 35% afferma di non essere minimamente interessato a parteciparvi in futuro.

Nella domanda successiva si è voluto comprendere la percezione che i consumatori hanno delle aziende che decidono di commerciare i loro prodotti con questo tipo di

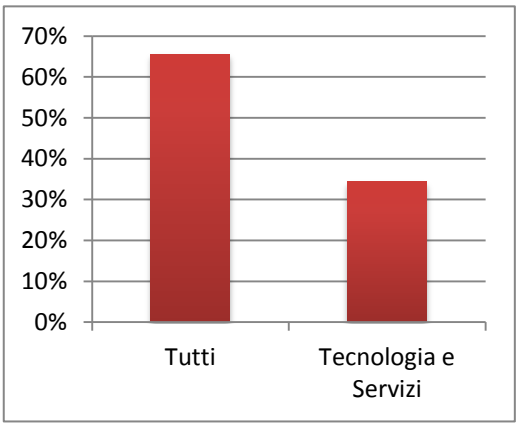
distribuzione. La decisa maggioranza dei rispondenti, il 74%, ritiene che attraverso i gruppi d'acquisto online le imprese stiano solo cercando un ulteriore canale di vendita, il 15% ritiene che sia un modo per andare incontro ai clienti in questo periodo di crisi, mentre percentuali minori lo considerano frutto di una tendenza o uno stratagemma per distribuire prodotti di scarto altrimenti invendibili.

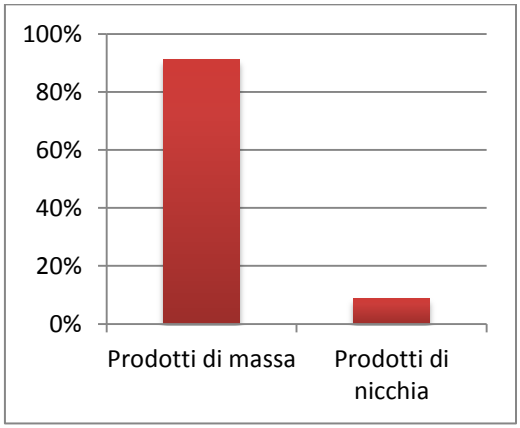
Grafico 4.10: Opinione sulle aziende nei gruppi d'acquisto online



L'ultima domanda era rivolta a capire quale tipo di prodotti abbia più chances di essere acquistato con questo mezzo, soprattutto cercando di inquadrare la posizione dei prodotti apparel ed in particolare delle calzature; i risultati sono esposti nei grafici seguenti:

Grafico 4.11, Grafico 4.12: Prodotti commercializzabili nei gruppi d'acquisto online





Il 66% dei partecipanti acquisterebbe qualsiasi tipo di prodotto con questo mezzo, comprese le calzature, mentre il 34% si limiterebbe a beni tecnologici e servizi. Per quanto riguarda il mercato invece, la quasi totalità dei consumatori (91%) ritiene che a questo mezzo si adattino meglio i prodotti di massa piuttosto che quelli di nicchia.

4.4.3. Analisi delle risposte divise per target

Una volta conclusa l'analisi preliminare delle risposte, si è deciso di proseguire incrociando i risultati emersi con i dati socio-demografici raccolti attraverso il questionario, in modo da riuscire a realizzare una profilazione dei consumatori e poter individuare il target ottimale per l'azienda nell'ambito dei new media analizzati in questo lavoro.

Il primo passo consiste nell'aver deciso di individuare tre segmenti, sulla base dell'attitudine all'utilizzo dei social networks e dei gruppi d'acquisto online ed alla conseguente ricettività alle attività web dell'azienda, come rilevato dalla risposta fornita a ciascuna domanda. Si è quindi scelto di dividere le risposte sulla base dell'utilità all'azienda formando tre gruppi:

- *Target Utile*: quello già in linea con le idee dell'azienda e quindi teoricamente più recettivo alle iniziative della stessa;
- *Target Potenziale*: costituito dai consumatori che non hanno ancora idee definite o sono aperti alla possibilità di cambiamento, o magari sono convinti di cose errate e possono essere riportati sulla strada corretta attraverso la veicolazione di messaggi idonei;
- *Target Estraneo*: coloro i quali hanno idee consolidate opposte alla strategia aziendale e negative nei confronti dell'utilizzo di questi mezzi.

Una volta indicato il target, si è proceduto ad identificare univocamente ogni possibile risposta ad ogni domanda, assegnandola al relativo gruppo di appartenenza sulla base di un ragionamento condotto secondo l'ottica seguita dall'azienda di retail.

Ne è risultata la seguente tabella, in cui le domande e le risposte sono indicate con la numerazione presentata nell'Allegato D:

Tabella 4.6: Relazione risposte – gruppo di appartenenza

Domande - Risposte	TARGET UTILE	TARGET POTENZIALE	TARGET ESTRANEO	SCARTO
1-A		X		
1-B			X	
1-C	X			
1-D	X			
1-n.d.				X
2-A			X	
2-B	X			
2-C	X			
2-D		X		
2-E	X			
2-n.d.				X
3-A	X			
3-B	X			
3-C		X		
3-D			X	
3-n.d.				X
4-A			X	
4-B		X		
4-C	X			
4-E	X			
4-n.d.				X
5-A	X			
5-B			X	
5-C			X	
5-D		X		
5-n.d.				X
15-A	X			
15-B		X		
15-C		X		
15-D			X	
15-n.d.				X
16-A	X			
16-B		X		
16-R2				X
16-n.d.				X
16a-A	X			
16a-B		X		
16a-R2				X
16a-n.d.				X
17-A		X		
17-B		X		
17-R1				X
17-n.d.				X
17a-A			X	
17a-B			X	
17a-R1				X
17a-n.d.				X
TOTALE	**25**	**25**	**19**	**22**

La struttura dei gruppi è stata organizzata in modo che i primi due, Target Utile e Target Potenziale, avessero la stessa numerosità, per poter essere direttamente confrontati. Il terzo gruppo, Target Estraneo, a causa dell'inutilità per la profilazione dei segmenti target dell'azienda, è stato ritenuto analogo ai dati Scarto che si è rivelato necessario eliminare per inesistenza, ambiguità o differenza dalle scelte prefissate; va infatti chiarito che, per poter condurre questa particolare fase dell'analisi, si è dovuto evitare di considerare tutte le risposte contenute nella categoria "Altro". Si è di fatto considerato che coloro i quali sceglievano risposte nettamente in contrasto con l'ottica dell'azienda dovessero essere considerati estranei al target allo stesso modo di coloro che non rispondevano o non dedicavano un'adeguata attenzione al questionario.

Una volta creati questi raggruppamenti si è provveduto a calcolare le frequenze di ogni risposta in relazione alle caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti, con lo scopo di individuare il target ideale dell'azienda. Di seguito vengono presentate le tabelle che riportano le frequenze dei gruppi per ogni caratteristica analizzata.

Si tiene a precisare che, per ogni tabella, sono stati eliminati dal calcolo delle percentuali i dati relativi allo Scarto, poiché si è preferito presentare solo gli elementi esplicitamente utili all'analisi condotta secondo l'ottica aziendale.

Innanzitutto si è provveduto ad incrociare le risposte con il genere dei partecipanti. Dalla tabella seguente si evince come le risposte date dai partecipanti facciano principalmente parte dei target Utile e Potenziale; infatti, delle risposte date da rispondenti di genere femminile, circa il 42% appartengono al target Utile, delle risposte date da individui di sesso maschile, oltre il 44% appartengono al target Utile. Le risposte contenute nel target Potenziale si attestano tra il 35% ed il 40%, relegando uno spazio marginale alle risposte di target Estraneo.

Tabella 4.7: Suddivisione delle risposte in base al target fissato il genere

Target/Genere	F	M
T. UTILE	**41,82%**	**44,15%**
T. POTENZIALE	39,49%	36,68%
T. ESTRANEO	18,69%	19,18%
TOTALE	100%	100%

Da questa prima analisi si desume una sostanziale indifferenza all'approccio dei nuovi media digitali da parte di individui di sesso maschile e femminile.

L'analisi successiva ha riguardato invece la suddivisione delle risposte in base all'età del rispondente. Come si può intuire dalla tabella seguente, delle risposte date dalla parte del campione compresa tra i 18 ed i 40 anni, la percentuale maggiore appartiene al target Utile; per quanto riguarda i rispondenti tra i 41 ed i 60 anni, la maggior parte delle risposte risultano appartenenti al target Potenziale. Si può desumere quindi che le persone più adulte siano meno preparate all'utilizzo dei nuovi media ed abbiamo quindi necessità di una comunicazione apposita che valichi i loro pregiudizi ed difficoltà di utilizzo.

Tabella 4.8: Suddivisione delle riposte in base al target fissata la fascia d'età

Target/Età	18-25	26-40	41-60
T. UTILE	**41,87%**	**46,39%**	36,88%
T. POTENZIALE	39,33%	35,96%	**41,84%**
T. ESTRANEO	18,80%	17,65%	21,28%
TOTALE	100%	100%	100%

In seguito, si è scelto di approfondire la ricerca analizzando congiuntamente le risposte date in base al genere in relazione alla fascia d'età. Ne è emerso lo scenario seguente: mentre tra i rispondenti di sesso femminile, ogni target è costituito principalmente da individui aventi un'età compresa tra i 18 ed i 25 anni, con una percentuale decisa sempre superiore al 60%, così non è per i rispondenti di sesso maschile.

Tabella 4.9: Suddivisione delle risposte in base alle fasce d'età nei diversi target genere femminile

Genere	Età	T. UTILE	T. POTENZIALE	T. ESTRANEO
F	18-25	65,39%	64,64%	61,09%
F	26-40	30,09%	27,62%	28,79%
F	41-60	4,52%	7,73%	10,12%
TOTALE		100%	100%	100%

Per gli uomini, infatti, le percentuali diminuiscono quasi uniformemente nella fascia d'età tra i 18 ed i 25 anni, per alzarsi sensibilmente nella fascia d'età tra i 41 ed i 60 anni.

Tabella 4.10: Suddivisione delle risposte in base alle fasce d'età nei diversi target genere maschile

Genere	Età	T. UTILE	T. POTENZIALE	T. ESTRANEO
M	18-25	50,00%	58,66%	62,79%
M	26-40	43,43%	36,17%	34,88%
M	41-60	6,57%	5,17%	2,33%
TOTALE		100%	100%	100%

Successivamente si è proceduto con un'analisi basata sulla zona di residenza, dalla quale è emerso, come si può intuire dalla tabella sottostante, che il contesto e lo stile di vita spesso influiscono sull'opinione dei consumatori: vivere in un contesto metropolitano induce ad avere una maggiore predisposizione verso gli strumenti innovativi. A dimostrazione di questa teoria si sottolinea, come presentato dalla tabella seguente, come la percentuale di risposte appartenenti al target utile aumenti all'aumentare della dimensione urbana in cui vivono i rispondenti.

Tabella 4.11: Suddivisione delle risposte in base al target fissata la zona di residenza

Zona di residenza / Target	PAESE	CITTADINA	METROPOLI
T. UTILE	**39,69%**	**42,04%**	**62,61%**
T. POTENZIALE	39,59%	40,00%	25,23%
T. ESTRANEO	20,72%	17,96%	12,16%
TOTALE	100%	100%	100%

Le tabelle seguenti ci aiutano ad illustrare la composizione del campione indagato sulla base dell'età e della zona di residenza. Tra le risposte fornite da intervistati residenti in zone di dimensioni abitative limitate, la maggior parte si riferiscono alla fascia d'età tra i 18 ed i 25 anni.

Tabella 4.12: Suddivisione delle risposte in base alle fasce d'età nei diversi target zona di residenza Paese

Zona di Residenza / Target		T. UTILE	T. POTENZIALE	T. ESTRANEO
PAESE	18-25	**63,90%**	**65,89%**	**61,19%**
PAESE	26-40	29,35%	24,74%	30,85%
PAESE	41-60	6,75%	9,38%	7,96%
TOTALE		100%	100%	100%

Lo stesso andamento si registra anche per le risposte date da partecipanti residenti in cittadine di media grandezza.

Tabella 4.13: Suddivisione delle risposte in base alle fasce d'età nei diversi target zona di residenza Cittadina

Zona di Residenza / Target		T. UTILE	T. POTENZIALE	T. ESTRANEO
CITTADINA	18-25	**60,57%**	**61,57%**	**63,40%**
CITTADINA	26-40	36,12%	33,80%	29,90%
CITTADINA	41-60	3,30%	4,63%	6,70%
TOTALE		100%	100%	100%

Diverso invece è il risultato per le risposte date da persone residenti in contesti metropolitani; in questo caso le percentuali maggiori si registrano nelle risposte date da persone tra i 26 ed i 40 anni.

Tabella 4.14: Suddivisione delle risposte in base alle fasce d'età nei diversi target zona di residenza Metropoli

Zona di Residenza / Target		T. UTILE	T. POTENZIALE	T. ESTRANEO
METROPOLI	18-25	41,73%	44,64%	**51,85%**
METROPOLI	26-40	**50,36%**	**50,00%**	44,44%
METROPOLI	41-60	7,91%	5,36%	3,70%
TOTALE		100%	100%	100%

Di seguito, è stata condotta un’analisi sulla base del titolo di studio. Al crescere del livello del titolo corrisponde un andamento proporzionale della composizione del Target Utile ed un andamento inversamente proporzionale del Target Estraneo. Queste tendenze sono facilmente spiegabili considerando che in genere ad un titolo di studio

maggiore corrisponde una posizione lavorativa di maggior prestigio, che presuppone quindi una maggiore abitudine all'utilizzo di nuove tecnologie e del web per le finalità più disparate, oltre ad una riduzione del tempo libero che si traduce in un miglior apprezzamento della velocità e praticità consentite da Internet.

Tabella 4.15: Suddivisione delle risposte in base al target fissato il titolo di studio

Titolo	DIPLOMA	LAUREA	DOTTORATO
T. UTILE	**40,87%**	**43,42%**	**58,62%**
T. POTENZIALE	38,57%	38,42%	31,03%
T. ESTRANEO	20,56%	18,15%	10,34%
TOTALE	100%	100%	100%

Infine si è proceduto ad analizzare la distribuzione delle risposte in relazione alla condizione lavorativa dei consumatori che hanno partecipato al questionario. Ai fini della ricerca, piuttosto che valutare la frequenza per ogni condizione occupazionale, si è preferito fare riferimento alle categorie dicotomiche Percepenti Reddito – Non Percepenti Reddito, considerando Non Percepenti Reddito studenti, stagisti e casalinghe, mentre Percepenti Reddito tutti coloro che appartengono alle altre categorie lavorative, compresi i pensionati; questa segmentazione sembrava la più idonea ad analizzare la propensione o meno all'utilizzo con fini commerciali dei nuovi media. Ciò che ne è emerso è presentato nella tabella seguente; come era facilmente intuibile, i Percepenti Reddito hanno dato una percentuale di risposte appartenenti al target Utile maggiore dei Non Percepenti Reddito.

Tabella 4.16: Suddivisione delle risposte in base al target fissata la condizione reddituale

Occupazione	P. RED.	NON P. RED.
T. UTILE	**43,88%**	**41,18%**
T. POTENZIALE	37,77%	39,21%
T. ESTRANEO	18,35%	19,61%
TOTALE	100%	100%

Questa tendenza può essere spiegata con la differenza di capitale a disposizione dei gruppi, maggiore per gli occupati e minore per gli inoccupati. Si può facilmente intuire come la maggiore disponibilità di denaro costituisca un incentivo, per esempio, a

partecipare ai gruppi d'acquisto senza il timore di perdere risorse che in altri casi dovrebbero essere destinate a beni più essenziali.

I risultati emersi dallo studio delle risposte fornite al questionario telematico sono riassunti sinteticamente nella tabella seguente.

Tabella 4.17: Risultati del questionario telematico ai consumatori

Fase	Descrizione	Risultati
2^	QUESTIONARIO TELEMATICO AI CONSUMATORI	- La maggior parte dei consumatori presenta un'adeguata attitudine all'utilizzo dei nuovi media - L'ostacolo principale è l'insicurezza data dalla disinformazione, che genera paura di essere ingannati - La predisposizione all'utilizzo dei nuovi media è legata all'educazione scolastica, alla professione ed alla zona di residenza

4.5. Interviste destrutturate ai consumatori

4.5.1. Raccolta dei dati

L'ultima fase della ricerca ha previsto l'effettuazione di alcune interviste più approfondite, condotte a consumatori finali che hanno accordato la propria disponibilità ottenendo in cambio due buoni sconto del valore del 30% ciascuno da utilizzare per acquisti compiuti in qualsiasi negozio delle catene Bata ed Athletes World; i partecipanti sono stati reperiti per la maggior parte attraverso un invito contestuale alla diffusione del questionario, ma anche tramite il reclutamento diretto presso punti vendita Bata e l'individuazione degli utenti più attivi nella FanPage Facebook di Bata.

Suddette interviste erano composte da otto domande riferite ai quattro argomenti cardine della ricerca ed ideate in seguito all'analisi dei risultati del questionario,

scegliendo le domande che avevano ottenuto risposte più controverse o interessanti; a queste si sono accompagnate alcune domande socio-demografiche necessarie per effettuare l'analisi a posteriori, uguali a quelle poste nel questionario, proprio perché le finalità erano medesime (Allegato E).

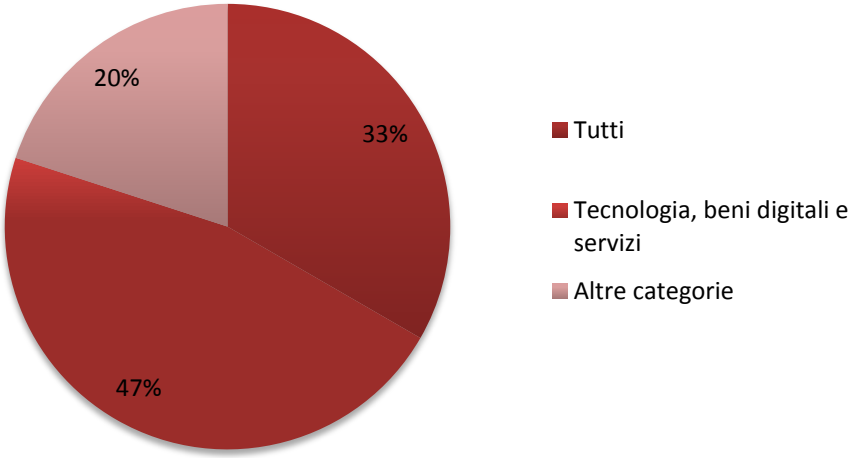
Si è scelto di condurre 30 interviste, dal momento che questo è il numero minimo per poter formulare una statistica descrittiva dell'analisi; ogni intervista, svolta in presenza, via telefono o Skype a seconda della disponibilità dei consumatori, ha avuto una durata di circa 15-20 minuti e si è svolta nel periodo tra il 19 ed il 26 Aprile 2012.

4.5.2. Analisi descrittiva

Dalle informazioni socio-demografiche raccolte è emerso che i rispondenti si dividono equamente tra maschi e femmine; il 63% appartenenti alla fascia d'età tra i 18 ed i 25 anni, il 23% tra i 41 ed i 60 e solo il 14% tra i 18 ed i 25 anni. Di questi, il 70% dispone di un Diploma di Scuola Superiore, il 20% di una Laurea di I o II livello ed il 10% della Licenza di Scuola Media. Inoltre, per quanto riguarda la zona di residenza, il 53% degli intervistati risiede in una cittadina di medie dimensioni, il 25% in paesi o zone di campagna, mentre il 16% in grandi città. Il 17% degli intervistati risulta inoccupato, poiché studente o disoccupato, mentre l'83% è occupato, per la massima parte come libero professionista (il 37%).

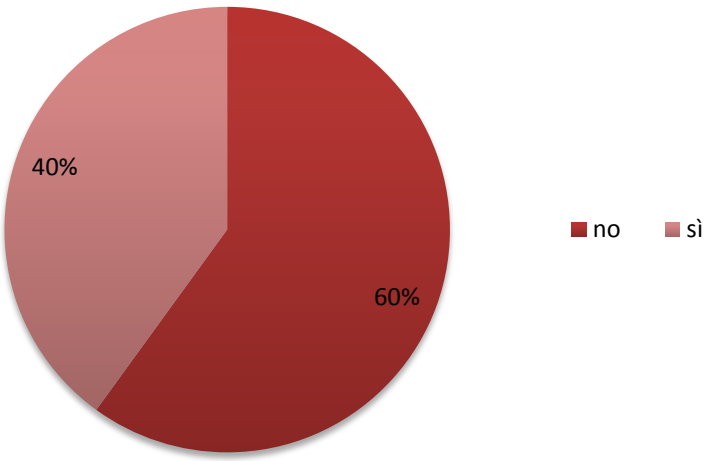
Per quanto riguarda le domande specifiche innanzitutto si è voluto indagare quali fossero le tipologie di prodotti che più si adattano al commercio online, per capire se i prodotti apparel, come le calzature e l'abbigliamento commercializzati da Bata, potessero trovare un pubblico ricettivo. Come si può facilmente intuire dal diagramma seguente, la maggior parte dei consumatori propende decisamente per l'acquisto online di prodotti afferenti alle categorie di tecnologia, beni digitali e servizi.

Grafico 4.12: Categorie di prodotto acquistate online



Tra coloro che hanno risposto con tutti i prodotti ed altre categorie, si è voluto indagare più profondamente se anche i prodotti apparel fossero inclusi nelle loro affermazioni. Questa domanda risulta fondamentale per capire il valore che i clienti attribuiscono agli sforzi che l'azienda compie per implementare l'e-commerce e condurre un'analisi costi-benefici che indichi la validità delle scelte aziendale compiute fino ad ora. Il risultato è stato il seguente:

Grafico 4.13: Acquisto online di prodotti apparel



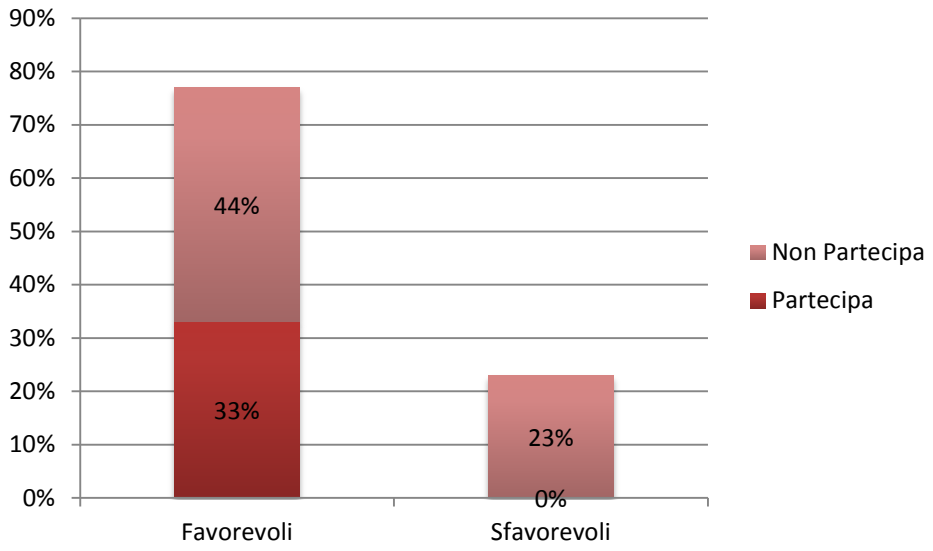
C'è una decisa maggioranza che rifiuta di comprare prodotti apparel online; le motivazioni più frequenti si riferiscono alla difficoltà di indovinare la giusta taglia se la marca non è già conosciuta ed ai problemi logistici che potrebbero originarsi qualora si dovesse ricorrere al reso. Va inoltre precisato che, del 40% di consumatori che hanno risposto di acquistare online anche prodotti apparel, il 50% ha affermato di recarsi comunque in un negozio per provare il prodotto prima di effettuare l'acquisto, e quindi di ricorrere al mezzo online solo per ottenere un vantaggio di prezzo, mentre il 25% ha rivelato di acquistare online solo i prodotti che non riesce a reperire nei punti vendita.

Da queste risposte si evince quindi quanto il prodotto calzatura sia delicato e richieda un approccio studiato specificamente per essere accettato dai consumatori.

Successivamente, è stato chiesto agli intervistati di elencare quali caratteristiche di un prodotto prendono in considerazione nel momento in cui decidono di acquistarlo online: l'83% ha dichiarato di guardare innanzitutto e quasi esclusivamente il prezzo che, comprensivo di spese di spedizione, deve risultare inferiore a quello rintracciabile nel punto vendita; solo il 13% infatti ha dichiarato che preferirebbe comprare online indipendentemente dal prezzo per la possibilità di concludere l'acquisto comodamente da casa. Altre caratteristiche prese in considerazione, anche se in minore rilevanza sono: il marchio e la qualità del prodotto (il 23%), la disponibilità di un'ampia scelta (il 20%) ed il servizio post-acquisto (10%).

Rimanendo nel campo degli acquisti online, si è voluto approfondire con i consumatori la loro posizione in merito ai gruppi d'acquisto online. Una decisa maggioranza ha dichiarato di considerare positiva questa possibilità per svariati motivi, tra cui soprattutto: il periodo di crisi che rende necessario trovare ogni possibile escamotage per ridurre la spesa, la caratteristica innovativa che fa dell'acquisto online una vera e propria esperienza ludica ed il bisogno di adattarsi ad una presenza sempre più costante di Internet nella vita quotidiana. Tutti coloro che hanno risposto di essere sfavorevoli, invece, hanno addotto come motivazione un senso di sfiducia nei confronti del sistema che, a loro opinione, propina prodotti scadenti o difettosi e non cura abbastanza la componente di servizio, la quale risulta invece fondamentale in un contesto virtuale in cui non avviene mai un contatto diretto tra le parti dell'accordo.

Grafico 4.14: Opinione e partecipazione ai gruppi d'acquisto online



La propensione all'accettazione di questo fenomeno, però, non si traduce in un'effettiva partecipazione. Infatti, di coloro che hanno dichiarato di essere favorevoli, solo il 43% partecipa (il 33% del totale), spinto quasi unicamente dalla possibilità di realizzare un risparmio notevole sull'acquisto di categorie di prodotti che acquisterebbe comunque anche in condizioni normali. Chi non partecipa ai gruppi d'acquisto online, invece, rinuncia principalmente perché non nutre una sufficiente fiducia nella gestione del rapporto con i clienti da parte dei siti e delle imprese collaboratrici (il 47%), ma anche perché le tipologie di prodotti che sono spesso oggetto dei coupons non sono di loro gradimento (il 37%) e in gran parte anche perché non accettano di dover sottostare alla calendarizzazione decisa dai gestori dei siti per acquistare i prodotti (il 30%).

Ciononostante, l'opinione che i consumatori hanno delle aziende e dei marchi non sembra essere soggetta all'opinione sui gruppi d'acquisto online; per il 73% degli intervistati, infatti, le aziende fanno bene a partecipare a questa nuova realtà, equamente divise tra la possibilità di ottenere visibilità presso il pubblico target e l'opportunità di registrare vendite aggiuntive sui prodotti di over-produzione e le rimanenze di stock; qualcuno suggerisce anche l'utilizzo dei gruppi d'acquisto online come mezzo necessario per combattere la concorrenza. Il 27% che invece non apprezza la partecipazione delle aziende ai gruppi d'acquisto online lo pensa principalmente perché così facendo le imprese rischiano di svalutare i propri prodotti.

Successivamente si è voluto analizzare più approfonditamente la posizione dei consumatori nei confronti del Servizio Clienti e della possibilità di integrare questo con l'attività svolta dalle aziende nei social networks.

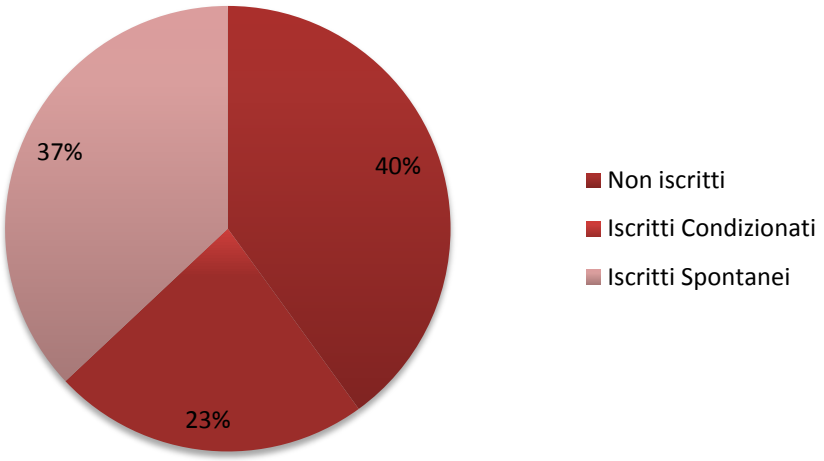
Partendo dall'assunto che gli intervistati si dividono equamente per quanto riguarda la percezione positiva o negativa della qualità del Servizio Clienti, e che la loro opinione è dovuta interamente alle loro precedenti esperienze, il 70% preferisce usare il telefono per risolvere i propri problemi perché è il mezzo più diretto, il 23% sceglie l'e-mail poiché lascia una traccia adducibile come prova in caso di contrasti, mentre solo il 7% si reca nel negozio in cui ha fatto l'acquisto. Nella quasi totalità dei casi la posta elettronica ed il telefono vengono rispettivamente utilizzati come secondo tentativo quando le aziende non danno una risposta immediata. Nessuno sfrutta i Social Networks per risolvere i propri problemi e, interrogati sull'argomento, le motivazioni addotte si dividono equamente tra il rifiuto a rendere pubblici i propri disguidi e la sensazione di non serietà suggerita da un'azienda che sfrutta un mezzo di massa per risolvere questioni talvolta delicate. Una grande percentuale, il 77%, dichiara invece di apprezzare moltissimo la possibilità offerta dai social networks e dalle community di interagire tra consumatori e scambiarsi opinioni ed esperienze sui prodotti; di questi, il 61% svolge un ruolo passivo, cioè si limita a leggere le conversazioni di altri utenti senza esporsi, principalmente per mancanza di tempo (43%) e pigrizia (54%), ma anche perché sono restii ad esporsi online (3%). Il 23% che svolge un ruolo attivo, e quindi prende parte alle conversazioni esprimendo il proprio apprezzamento o dissenso nei confronti dei prodotti o raccontando la propria esperienza, lo fa per un forte senso sociale che li spinge ad aiutare gli altri, effettuando uno sforzo minimo.

I tempi massimi di attesa si attestano principalmente in 1 o 2 giorni (il 70%) e la settimana ma solo per prodotti di uso non quotidiano (il 30%).

Entrando più nel dettaglio, è stato chiesto loro di esprimere un giudizio e raccontare la loro esperienza nella realtà delle FanPages aziendali su Facebook. Il 60% degli intervistati dichiara di essere iscritto ad almeno una FanPage afferente ad un marchio, un'azienda o un prodotto, ma la partecipazione non è sempre spontanea; di questi, una percentuale considerevole pari al 39% ammette di aver proceduto con l'iscrizione solo perché spinto dall'azienda stessa, la quale in cambio prometteva offerte dedicate e trattamenti simili. Questa forzatura purtroppo si ripercuote in un inutilizzo della

FanPage, motivato dalla convinzione che il social network non dovrebbe subire influssi commerciali e dovrebbe limitarsi ad essere uno strumento per la comunicazione tra privati, anche se poi il 67% decide di non eliminare la connessione e sviluppa una naturale indifferenza ai messaggi inviati dalle aziende.

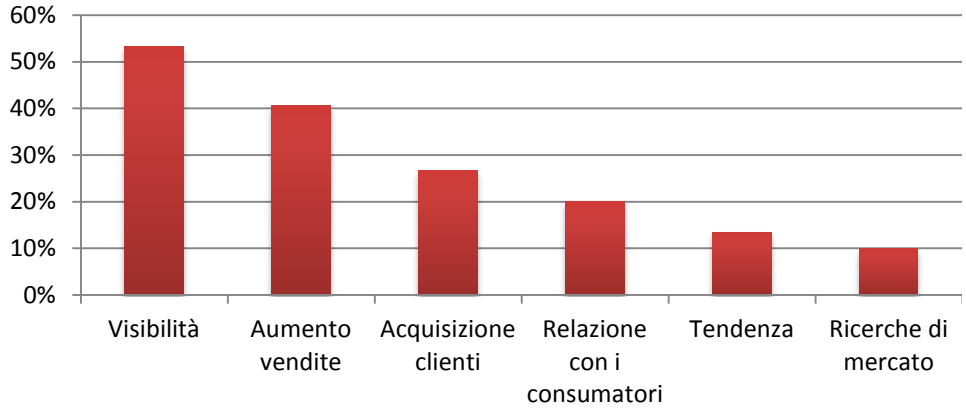
Grafico 4.15: Iscritti alla FanPage Facebook di almeno un'azienda



Il 61% di clienti che invece si sono iscritti volontariamente alle FanPages, motivati soprattutto da un senso di riconoscimento nel marchio, dichiara di apprezzare particolarmente la possibilità di essere costantemente informato sulle novità ed offerte che riguardano i prodotti. La frequenza di pubblicazione preferita non riscontra un collegamento con l'attitudine all'utilizzo del social networks; le opinioni dei consumatori infatti di attestano su percentuali vicine al 33% per attività quotidiana, solo all'occorrenza o il lasciare che sia l'utente a fare il primo passo e contattare l'azienda in caso di curiosità.

Informazioni interessanti sono invece emerse nel momento in cui è stato chiesto ai consumatori di precisare il motivo per cui, a loro parere, le aziende decidono di creare un profilo nei social networks.

Grafico 4.16: Opinione sulle aziende nei social networks



Si vede quindi come la principale motivazione, secondo il 53% dei consumatori, sia la possibilità di ottenere visibilità e veicolare messaggi pubblicitaria costo zero; il 41% ritiene che l'aumento delle vendite sia un fattore motivante molto importante, ma il 27% lo vede anche come l'opportunità di acquisire nuovi clienti. Percentuali minori si registrano per l'intento di stabilire una connessione più diretta con i consumatori (il 20%), il condizionamento per un fattore moda dato dall'apprezzamento di massa che i social networks registrano (13%) ed infine l'acutezza di sfruttare il mezzo per realizzare ricerche di mercato (10%).

I risultati emersi dall'analisi delle interviste destrutturate condotte ai consumatori sono riassunti schematicamente nella tabella seguente.

Tabella 4.18: Risultati delle interviste destrutturate ai consumatori

Fase	Descrizione	Risultati
3^	INTERVISTE DESTRUTTURATE AI CONSUMATORI	- Le paure dei clienti sono motivate da pregiudizi e scarsa informazione - Il condizionamento e l'onnipresenza nel lungo termine producono un effetto negativo - Le imprese devono utilizzare i social networks come mezzo di intrattenimento - Le imprese possono partecipare ai gruppi d'acquisto solo se garantiscono servizio ottimo

4.6. Discussione e limiti della ricerca

Il processo di triangolazione ha fatto emergere aspetti interessanti riguardo agli argomenti analizzati.

Dalle interviste rivolte agli operatori professionali sono emersi risultati differenti, a seconda dei soggetti coinvolti: per quanto riguarda la relazione tra l'azienda e le agenzie di comunicazione è evidente come si possano generare situazioni diverse in base all'interlocutore con cui l'azienda ha a che fare. Nel particolare, ci sono agenzie che preferiscono puntare sui mezzi di massa e farli rendere al meglio attraverso una gestione oculata ed altre agenzie che viceversa preferiscono puntare su mezzi di nicchia più innovativi. L'azienda deve quindi effettuare a priori un'analisi interna per capire qual è il proprio obiettivo e quindi scegliere l'agenzia con cui collaborare. Per quanto riguarda invece la partecipazione ai gruppi d'acquisto online, risulta fondamentale condurre una trattativa il più possibile trasparente ed aperta con i Responsabili. Sulla base della loro esperienza questi sono abituati a chiarire fin da subito le condizioni, ma è importante che l'azienda comprenda che da questo strumento non può trarre vantaggio economico, bensì visibilità. Secondo tale prospettiva, allora, la partecipazione ai gruppi d'acquisto online può essere vista come un'alternativa alla pubblicità tradizionale, ottica secondo la quale la partecipazione può risultare indubbiamente più proficua, riducendo considerevolmente i costi da sostenere.

La fase di somministrazione dei questionari ha fornito molte informazioni preziose circa la situazione attuale dei consumatori. Analizzando congiuntamente l'analisi dei risultati del questionario con la successiva attività di profilazione emerge che, nonostante la maggior parte dei consumatori sia già predisposta ad accettare l'attività dell'azienda nei social networks e nei gruppi d'acquisto online, rimane una considerevole percentuale di consumatori di ogni genere, età, zona di residenza, occupazione e titolo di studio che, fornendo risposte a tratti contrastanti e dalle quali emerge un generale scetticismo nei confronti dell'argomento, si inserisce nel target Potenziale. Questo gruppo di consumatori presenta alcune caratteristiche specifiche: innanzitutto le opinioni si formano sulla base di informazioni incomplete, spesso errate, che distorcono ed impediscono una visione realistica della situazione; inoltre, non

sempre vi sono una predisposizione ed una istruzione adeguata che consentano di utilizzare agevolmente le nuove tecnologie e la coscienza di una condizione di ignoranza sull'argomento contribuisce ancor di più a limitare l'azione di queste categorie di consumatori.

Come è noto, la disinformazione è uno dei peggiori ostacoli che può incontrare un'azienda nel suo processo di comunicazione ed interazione con il cliente, soprattutto via Internet; si necessita quindi di una comunicazione adeguata da parte dell'impresa, tesa a chiarire i meccanismi poco chiari, la propria posizione ed i vantaggi che gli utenti possono trarre dall'utilizzo di questi strumenti.

Lo svolgimento della fase finale, le interviste più approfondite condotte ai consumatori, è stato funzionale per la formazione di un quadro più preciso delle motivazioni che sottostanno alle opinioni ed alle scelte dei clienti. Si sono aggiunte, alle informazioni fornite dall'analisi del questionario, alcuni interessanti particolari che hanno delineato una popolazione principalmente avvezza all'utilizzo dei mezzi elettronici ma in parte intimorita dalla possibilità di essere ingannata; la televisione ha dimostrato di essere ancora un mezzo potentissimo per l'influenza sull'opinione degli utenti, e programmi di divulgazione di massa hanno contribuito a rendere critica la situazione di alcuni nuovi contesti, costruendo barriere immaginarie che in realtà non esistono.

Allo stesso tempo, emerge una crescente irritazione generata dalle continue forzature delle imprese le quali, bersagliando continuamente il proprio pubblico, finiscono per indispettirlo e renderlo maggiormente sensibile alle falle del sistema, come ad esempio il Servizio Clienti; una prestazione che non garantisca sempre il massimo livello viene immediatamente discriminata e condiziona l'intera attività economica dell'impresa, retroagendo negativamente anche sulle vendite.

Il processo di triangolazione, ancorchè fruttuoso, ha comunque riscontrato alcuni limiti inevitabili dovuti principalmente alle ristrettezze economiche e di tempo che sottostanno alla base dell'intera ricerca.

Le interviste agli operatori professionali hanno riscontrato due limiti fondamentali:

- Impossibilità di intervistare un gran numero di operatori per indisponibilità dei soggetti stessi e ristrettezza dei tempi della ricerca; ciò ha limitato la disponibilità di punti di vista che sarebbe stato interessante approfondire;
- Durata limitata delle singole interviste, dettata soprattutto dalla disponibilità temporale degli intervistati; ciò ha implicato che, nel tempo a disposizione, potessero essere toccati esclusivamente argomenti generali e non si potesse particolarmente approfondire aspetti che risultavano più interessanti.

Per quanto riguarda la somministrazione dei questionari, invece, i limiti principali sono i seguenti:

- Innanzitutto non è stato possibile estendere la ricerca ad un livello nazionale che coprisse tutte le regioni e province perché la partecipazione al questionario era volontaria e la diffusione tra le reti amicali inevitabilmente ha concentrato le risposte entro alcune aree territoriali. Ciononostante si sono registrate partecipazioni da diverse regioni italiane (Friuli Venezia Giulia, Veneto, Trentino Alto Adige, Lombardia, Piemonte, Toscana, Sardegna, Abruzzo e Campania);
- Sempre per lo stesso motivo di impossibilità di selezione del campione, l'età non risulta distribuita uniformemente, con picchi nelle fasce 18-25 e 26-40, e un numero inferiore di risposte per la fascia 41-60. Anche questo dettaglio può però essere spiegato considerando il target di utenti che più facilmente ricorrono all'utilizzo di Internet. Numerose ricerche dimostrano che la popolazione di età inferiore ai 40 anni ha un utilizzo più intenso della rete rispetto agli over 40.

Anche l'ultima fase di ricerca, costituita dalle interviste ai consumatori finali, registra alcuni limiti. Presentando caratteristiche affini al questionario online oggetto della seconda fase di ricerca, soprattutto per quanto riguarda le informazioni ricercate, i limiti sono analoghi a quelli già esposti, e riguardano principalmente:

- la composizione del campione;
- ristrettezze economiche e temporali sommate alla disponibilità dei partecipanti, hanno reso impossibile realizzare tutte le interviste di persona, quindi l'utilizzo di diversi mezzi ha diversificato leggermente il tipo di informazioni che potevano essere elaborate nel corso delle interviste;

- l’attitudine alla partecipazione non si è rivelata medesima in tutti i partecipanti, principalmente per motivi caratteriali, quindi vi sono state interviste più lunghe e ricche di particolari che hanno consentito di indagare più a fondo le motivazioni dei consumatori ed altre meno approfondite.

CONCLUSIONI

Con questo lavoro di tesi si è voluto analizzare dal punto di vista teorico e pratico il retail nel contesto digitale post-moderno, focalizzandosi principalmente sulle piattaforme dei social networks online e sugli emergenti gruppi d'acquisto online.

Dopo una prima parte dedicata alla revisione della letteratura sul tema ed alla presentazione degli esponenti principali dei due mercati di riferimento, si è proceduto con lo sviluppo di un caso pratico di ricerca sociale, volto ad analizzare le posizioni degli attori coinvolti da questi fenomeni; si è scelto di condurre un'attività di triangolazione, poiché la comunione di strumenti di analisi diversi poteva raggiungere un risultato più completo. Una particolare attenzione è stata dedicata al settore apparel, ambito di business di Bata – Compar S.p.A., azienda sulla quale è imperniata la ricerca empirica. In seguito all'analisi condotta si è avuto modo di confermare la sensibilità del tipo di prodotto rispetto agli altri generalmente commerciati online; ciononostante, il settore abbigliamento e calzature sta conoscendo una sempre maggiore espansione nel web e quindi necessita di uno studio sempre innovativo ed eccellente.

Il processo di triangolazione ha permesso di analizzare la situazione attuale del retail nel nuovo contesto digitale da diversi punti di vista, tutti ugualmente interessanti ed illuminanti. Ogni fase si è arricchita e completata a partire dai risultati della fase precedente, in modo da arrivare ad avere una visione totale del contesto.

Nella tabella seguente sono riassunti i risultati emersi dallo studio di ciascun argomento analizzato durante la ricerca.

Tabella 4.19: Risultati della ricerca in relazione agli argomenti studiati

Argomento	Risultati
QUALITÀ DELLE RELAZIONI CON GLI ATTUALI CLIENTI WEB	- L'adesione dei clienti alla FanPage deve essere il più possibile spontanea, altrimenti non costituisce un vantaggio per l'impresa - Le imprese dovrebbero pubblicare contenuti solo quando c'è qualcosa di importante da dire, evitando di disturbare il cliente - I clienti negli account social delle aziende ricercano soprattutto informazioni sui prodotti e sulle promozioni in corso
OSTACOLI ALLA TRASFORMAZIONE DELL'INTERNAUTA IN CLIENTE WEB 2.0	- Il primo motivo di dissuasione dei clienti dall'acquisto online, soprattutto per i prodotti apparel, è l'impossibilità di vedere e toccare il prodotto - Vige una generale insicurezza nei confronti del sistema elettronico, generata da mancata o errata informazione
GESTIONE ATTRAVERSO LA RETE DELLE RELAZIONI CON I CLIENTI INSODDISFATTI	- Non è consigliabile per le imprese utilizzare i social networks come strumento del Servizio Clienti - I clienti preferiscono poter interagire direttamente con le imprese grazie ad operatori competenti che personifichino l'azienda
APPROCCIO DEI CONSUMATORI INTERNAUTI ALL'UTILIZZO DEI GRUPPI D'ACQUISTO ONLINE	- Il fenomeno dei gruppi d'acquisto online è visto positivamente dai consumatori - La decisione di non acquistare è motivata nella maggior parte dei casi dal tipo di prodotto proposto, quando non riscuote l'interesse dei clienti o è vincolato alle tempistiche del sito - Il principale ostacolo alla diffusione è la scarsa fiducia nelle capacità gestionali del gruppo d'acquisto

Dall'intero processo di ricerca si può quindi trarre la conclusione che, poiché il contesto è in continua evoluzione e presenta quotidianamente sfide più coinvolgenti, è necessario che sia gli attori professionali che i consumatori cerchino una mediazione ed un punto d'incontro per ottenere il massimo dalla relazione. I passi principali da compiere riguardano l'eliminazione degli ostacoli che ancora frenano l'avanzamento del sistema; è necessario lavorare sulla comunicazione in ogni livello. Sia a quello professionale, in cui devono essere trasmessi concetti chiari e bisogna essere aperti a qualsiasi visione innovativa, sia a livello privato, per sconfiggere i pregiudizi e la disinformazione; per esempio, i consumatori non sono nemmeno a conoscenza del motivo reale per cui le imprese decidono di interagire con loro attraverso questi mezzi.

Per quanto riguarda in particolare il settore apparel, è confermato da tutti gli attori coinvolti come il mercato presenti caratteri di particolare delicatezza. Il problema fondamentale nell'approccio all'apparel online è il servizio, ed in particolar modo la transazione: il panorama italiano non consente, anche a livello logistico e legislativo, di fornire al cliente l'adeguata tutela che egli si aspetta di ricevere e considera elemento imprescindibile per la partecipazione al mercato.

Le implicazioni manageriali emerse da questo studio suggeriscono la necessità di migliorare l'aspetto comunicativo puntando la maggioranza degli sforzi sulla componente ludica ed edonica della rete; la capacità di offrire un'esperienza di consumo superlativa è il cardine per ottenere i migliori risultati possibili dal web. La comunicazione permette alle aziende di intrattenere rapporti trasparenti e proficui con i partner del business, e consente di debellare le insicurezze ed i pregiudizi dei consumatori. Quest'attività deve essere condotta con cognizione di causa, avendo un'adeguata conoscenza del destinatario a cui ci si rivolge nelle sue caratteristiche e nelle sue preferenze.

In un periodo come quello attuale in cui le persone si sentono meri numeri in balia di un sistema eccessivamente grande e macchinoso, il coinvolgimento e l'attenzione personalizzata sono i plus che le aziende possono sfruttare per elevarsi al di sopra della concorrenza. Infine è auspicabile un maggior livello di cooperazione tra gli attori professionali: ci sono posizioni molto divergenti che devono necessariamente collimare

per garantire una durata nel tempo di queste nuove opportunità. Così come è necessario implementare strategie di lungo raggio nei social networks cadenzando opportunamente gli interventi, è importante approcciarsi alla partecipazione ai gruppi d'acquisto come un mezzo di comunicazione e non come un canale di vendita.

Un elemento fondamentale del contesto elettronico, che non può essere tralasciato, è la velocità estrema di evoluzione che implica un continuo sforzo innovativo ed una capacità di adattamento ai cambiamenti dell'ambiente circostante.

La tabella seguente riassume sinteticamente le caratteristiche dei consumatori che sono emerse dalla ricerca e le attività che le imprese possono mettere in atto per eliminare gli ostacoli che si presentano lungo il proprio cammino.

Tabella 4.20: Implicazioni manageriali della ricerca

Consumatori		Imprese
I consumatori sono sempre alla ricerca di nuovi stimoli	→	Le aziende devono saper correre rischi per coinvolgere i clienti
I consumatori sono disillusi e non nutrono molta fiducia negli attori del business	→	Le aziende, in collaborazione con le agenzie di comunicazione, devono avere idee vincenti ed essere sempre innovative
I consumatori non sopportano di essere continuamente disturbati e contattati dalle aziende	→	Le imprese si devono limitare a comunicare con i clienti esclusivamente quando hanno qualcosa di importante da dire
I gruppi d'acquisto online sono un sistema in continua evoluzione ma non particolarmente flessibile	→	Le imprese si devono adattare al modello, quindi necessitano di un'unità preposta all'organizzazione di questa attività
I consumatori sono dissuasi a causa di una generale disinformazione che provoca in loro insicurezza e paura di essere ingannati	→	Le aziende devono strutturare una comunicazione mirata a dare informazioni e rassicurare i clienti

(segue)

I consumatori con un più alto livello di studio, una posizione lavorativa più prestigiosa e che vivono in aree fortemente urbanizzate, sono più propensi ad utilizzare i nuovi media	→	Le aziende devono trasformare questi utenti in evangelizzatori e fare in modo che essi spronino gli altri segmenti di consumatori
I consumatori faticano a vedere i social networks con un'ottica commerciale	→	Le imprese devono utilizzare i social networks come mezzi di intrattenimento ed arricchire la componente ludica dell'esperienza
I consumatori che partecipano ai gruppi d'acquisto pretendono di ricevere lo stesso trattamento di chi paga il prodotto a prezzo intero	→	Le imprese possono partecipare fruttuosamente ai gruppi d'acquisto solo se sono in grado di garantire un ottimo servizio

Per quanto riguarda le prospettive future di ricerca, sarebbe interessante poter ripetere le indagini sui consumatori con una cadenza fissa per valutare l'andamento delle tendenze e soprattutto poter avere un feedback costante sui cambiamenti delle opinioni dei clienti, che sono in grado di condizionare l'intero mercato. Il questionario è uno strumento immediato ed efficace che consente di reperire molte informazioni diversificate in poco tempo; a questo si suggerisce di aggiungere sempre un metodo di indagine più qualitativo, il quale esplori i motivi che sottostanno alle scelte dei consumatori. Oltre alle interviste individuali, utili poiché consentono al partecipante di esprimere la propria opinione senza il timore di essere giudicato, la tecnica del focus group permetterebbe di analizzare il comportamento del consumatore in gruppo e considerarlo come parte di un'unica mente collettiva, fattore che si rispecchia anche nella caratteristica aggregativa dei social networks e dei gruppi d'acquisto online.

L'elemento caratterizzante di questo lavoro, coincidente con quello che ne è la finalità principale, è la capacità di fornire una prospettiva atipica di visione della situazione attuale grazie anche all'utilizzo di tre strumenti di ricerca combinati ed analizzati in una successione appositamente creata per il caso specifico a cui sono stati applicati.

ALLEGATO A – SCALETTA INTERVISTE ALL'AZIENDA BATA

1. Quando è maturata la decisione di creare una FanPage Bata? È stata frutto di un'iniziativa europea o a carattere nazionale?

2. Per cosa utilizzate il servizio? Pensate di poter incrementare l'attività?

3. In che considerazione tenete i consumatori che rivestono un ruolo attivo nella pagina? Sono previste attività specifiche che coinvolgano i fruitori della pagina?

4. Quali mezzi utilizza l'impresa sul web?

5. Come si pone l'azienda nei confronti dei clienti che, pur utilizzando internet, non lo sfruttano a livello commerciale? C'è una politica che prevede l'ampliamento del parco clienti online?

6. Come sono organizzati i pagamenti ed il servizio logistico?

7. Quando i clienti mostrano pubblicamente il loro dissenso, come viene gestito il fatto a livello aziendale? Quale mezzo si predilige?

8. Qual è la media di situazioni che si risolvono positivamente? I casi in cui non c'è soluzione come vengono gestiti?

9. Come gestisce l'azienda la possibilità dei consumatori di comunicare tra loro attraverso la pagina web?

10. Perché siete interessati ad entrare nel mondo dei gruppi d'acquisto online?

11. Che tipo di risultato sperate di ottenere?

12. Secondo voi il mercato delle calzature è adattabile a questo modello di business?

ALLEGATO B – SCALETTA INTERVISTE ALLE AGENZIE DI COMUNICAZIONE

1. Quali sono le caratteristiche principali del servizio che offrite all'azienda?

2. Come viene gestita l'autonomia di lavoro con l'azienda?

3. Qual è il livello di attività considerato idoneo per ottenere benefici positivi?

4. Ci sono alcune categorie di prodotti o marchi che sono più adatti a questo tipo di attività?

5. Avete esperienza di attività particolari organizzate appositamente per i clienti delle FanPages?

6. Le FanPages possono essere viste come uno strumento per attirare nuovi clienti?

7. Quando i consumatori manifestano un dissenso nei confronti del marchio o del prodotto, c'è una procedura prestabilita da seguire?

8. Considerate idoneo risolvere il problema pubblicamente o dirottare la discussione su un piano privato?

ALLEGATO B – SCALETTA INTERVISTE ALLE AGENZIE DI COMUNICAZIONE

1. Come funziona in linea generale la gestione di un gruppo d'acquisto? Quali sono le principali regole da rispettare con i fornitori di prodotti?

2. Qual è il metodo migliore per garantire il sostentamento del sistema?

3. Ci sono prodotti che registrano un'accettazione migliore da parte del pubblico?

4. La maggior parte delle imprese che si rivolgono ai gruppi d'acquisto sperano di ottenere vantaggi economici o visibilità?

5. Quanto conta il marchio in questa realtà, soprattutto per quanto riguarda i prodotti apparel?

6. Come vengono gestite le controversie con i consumatori?

ALLEGATO D – QUESTIONARIO TELEMATICO AI CONSUMATORI

La prima parte del questionario riguarda Facebook e le FanPages delle aziende, che possono avere ad oggetto un singolo prodotto o un intero marchio.

1. Se sei iscritto ad almeno una FanPage aziendale, per quale scopo la utilizzi prevalentemente?

a) Comunicare con altri consumatori
b) Sporgere reclamo
c) Trovare informazioni e tenermi aggiornato
d) Partecipare alle attività promozionali

2. Partecipi attivamente alla vita di una o più FanPages Facebook di un'azienda?

a) Sì, perché voglio condividere la mia esperienza con altri utenti
b) Sì, perché voglio avere un filo diretto con l'impresa
c) No, non ho tempo, ma se ne avessi lo farei
d) No, non mi interessa
e) Altro

3. Qual è la frequenza di pubblicazione di una FanPage che ritieni opportuna?

a) Dipende dal prodotto
b) Più di un post al giorno mi stanca e lo trovo inutile
c) Se i contenuti sono di qualità non è mai troppo presente
d) Preferisco contattare io l'azienda al bisogno, senza che essa pubblichi post

4. Secondo te, qual è il motivo per cui un'azienda crea la propria FanPage?

a) Stimolare le vendite
b) Dare informazioni e comunicare con il cliente
c) Migliorare l'immagine dell'azienda
d) Fare ciò che fa la concorrenza
e) Altro

La seconda parte del questionario riguarda gli acquisti online.

5. Se hai già acquistato online (è possibile scegliere più di una risposta):
a) Lo faccio spesso
b) Mi capita di rado
c) Compro prodotti diversi
d) Acquisto solo alcuni tipi di prodotto
e) Altro

6. Se non hai mai acquistato online (è possibile scegliere più di una risposta):
a) Non mi sembra un mezzo abbastanza sicuro
b) Preferisco vedere i prodotti dal vivo
c) È un procedimento troppo articolato
d) Penso che chi acquista online riceva un servizio peggiore
e) Altro

7. Pensi che sia complicato acquistare su Internet?
a) Sì, ho sempre paura di poter essere ingannato
b) Sì, le procedure prevedono troppi passaggi
c) No, non devo nemmeno uscire di casa
d) No, è un procedimento veloce

8. Secondo te il rispetto della privacy e la sicurezza nei pagamenti online sono assicurati?
a) Sì, i mezzi moderni sono in grado di preservarli in ogni situazione
b) Sì, è sufficiente agire con cautela per non avere inconvenienti
c) No, ma nel mondo odierno molte informazioni personali sono pubbliche
d) No, e questo è un deterrente

9. Quali prodotti si adattano meglio al commercio online?
a) Tutti, se la presentazione e le garanzie per i consumatori sono adeguate
b) Quelli che non necessitano di adattarsi alla persona
c) Solo i prodotti tecnologici, digitali ed alcuni servizi
d) Dipende da caso a caso, a seconda della marca e dell'utilizzo che devo farne

La terza parte del questionario ti chiede di esprimere la tua opinione sul Servizio Clienti e la possibilità di ampliarlo con i social networks.

10. Quando hai un problema con un prodotto, come contatti l'azienda?

a) Mi reco nel negozio in cui ho fatto l'acquisto
b) Telefono o scrivo un'e-mail al Servizio Clienti
c) Utilizzo uno dei social networks in cui l'azienda è presente
d) Non la contatto, preferisco chiedere aiuto a conoscenti

11. Se contatti l'azienda per un problema, come ti aspetti che agisca?

a) Mi aspetto una risposta entro la giornata
b) Probabilmente passeranno giorni/settimane prima di ottenere risposta
c) Non sempre l'azienda risponde, dipende dal tipo di problema
d) Sicuramente l'azienda non risponderà e cercherà di nascondere l'accaduto

12. Che cosa pensi di un'azienda che è presente con il suo Servizio Clienti anche nei social networks?

a) È utile, perché è più veloce e pratico
b) È trasparente, perché non ha nulla da nascondere
c) È sprovveduta, perché rischia di evidenziare i suoi punti deboli
d) Non è diversa dalle altre, non mi interessa i mezzi che usa
e) Altro

13. Cosa pensi della possibilità di comunicare con gli altri clienti attraverso la FanPage di un'azienda?

a) È molto utile perché così posso conoscere l'esperienza di altre persone ed interagisco abitualmente
b) Preferisco avere un ruolo marginale e trarre consigli dalle conversazioni di altri
c) È utile ma non sempre affidabile perché non conosco le altre persone che interagiscono
d) Mi fido di più dell'opinione di parenti, amici e conoscenti
e) Altro

L'ultima parte del questionario riguarda i gruppi d'acquisto online, siti che offrono ai consumatori la possibilità di acquistare online a prezzi scontati grazie all'ampio numero di partecipanti (es. Groupon, Groupalia, Privalia, LetsBonus, Cupuppo, ecc.).

14. Avevi sentito parlare di gruppi d'acquisto online prima d'ora?

a) Sì, vi partecipo o ho intenzione di parteciparvi in futuro
b) Sì, ma non nutro molta fiducia in questo mezzo
c) Si, ma non ho abbastanza informazioni per averne un'opinione
d) No

15. Hai mai partecipato ad un gruppo d'acquisto online?

a) Sì, partecipo a diversi gruppi a seconda di chi mi dà l'offerta migliore
b) Sì, e sono affezionato ad un sito in particolare
c) No, ma mi interessa e probabilmente parteciperò in futuro
d) No, e non mi interessa

16. Cosa pensi delle aziende che partecipano ad un gruppo d'acquisto online?

a) Capiscono il momento di crisi economica e sostengono i consumatori
b) Vogliono provare un altro canale di vendita
c) Lo fanno perché è una moda e seguono i concorrenti
d) È solo un modo per svendere rimanenze e prodotti difettosi
e) Altro

17. Quali prodotti si adattano meglio alla realtà dei gruppi d'acquisto?

a) Tutti
b) Tecnologia e servizi
c) Prodotti di largo consumo
d) Prodotti di nicchia
e) Altro

Informazioni socio-demografiche

Sesso

- ☐ Maschio
- ☐ Femmina

Età

- ☐ Tra 18 e 25 anni
- ☐ Tra 26 e 40 anni
- ☐ Tra 41 e 60 anni
- ☐ Più di 60 anni

Zona di residenza

- ☐ Paese o zona di campagna
- ☐ Cittadina
- ☐ Metropoli o grande città

Titolo di Studio

- ☐ Licenza Elementare
- ☐ Diploma di Scuola Media Inferiore
- ☐ Diploma di Scuola Media Superiore
- ☐ Laurea (Triennale o Magistrale)
- ☐ Altro _____

Occupazione

- ☐ Studente
- ☐ Operaio
- ☐ Impiegato
- ☐ Dirigente
- ☐ Libero Professionista/Imprenditore
- ☐ Pensionato
- ☐ Casalinga
- ☐ Altro _____

ALLEGATO E – SCALETTA INTERVISTE DESTRUTTURATE AI CONSUMATORI

1. Secondo lei ci sono determinati tipi di prodotto che si adattano meglio al commercio online e perché? Quali sono le caratteristiche che prende in considerazione per decidere se comprare un prodotto online o in un negozio?

2. È favorevole o sfavorevole al fenomeno dei gruppi d'acquisto online (Groupon, LetsBonus, Privalia, ecc)?

3. La sua decisione di partecipare o meno ad un gruppo d'acquisto online da quali motivazioni è dettata?

4. Che percezione ha delle aziende che commerciano nei gruppi d'acquisto online (quali sono i motivi che le spingono a partecipare e qual è la sua opinione nei loro confronti)?

5. Quando contatta l'azienda per un problema, che mezzo preferisce? E come la giudica a seconda del tempo che impiega e del mezzo che utilizza per risponderle?

6. In base al suo livello di interazione sul web con altri clienti (post su forum, communities, Yahoo Answers, ecc), perché pensa che sia meglio partecipare attivamente o limitarsi a leggere le esperienze degli altri?

7. È iscritto alla pagina Facebook di qualche azienda o prodotto? Se no, perché? Se sì, quale pensa che sia la frequenza ideale di post pubblicati? E quanto influisce il tipo di prodotto sulla sua opinione?

8. Perché ritiene che un'azienda decida di interagire su un social network? Secondo lei che fine hanno i messaggi veicolati attraverso questo mezzo?

BIBLIOGRAFIA

Advertising Age, 2012. *Digital Fast Facts 2012*. 27 February 2012, 16.

Ailawadi, K.L., Beauchamp, J.P., Donthu, N., Gauri, D.K., Shankar, V., 2009. Communication And Promotion Decision In Retailing: A Review And Directions For Future Research. *Journal Of Retailing*, 85, 42-55.

Anderson, J., 2011. Groupon: Andrew Mason. *Kiplinger's Personal Finance*, 65(7), 52-53.

Anderson, R.E., Srinivasan, S.S., 2003. E-satisfaction And E-loyalty: A Contingency, Framework. *Psychology & Marketing*, 20(2), 123-38.

Ansari, A., Koenigsberg, O., Stahl, F., 2011. Modeling Multiple Relationships In Social Networks. *Journal Of Marketing Research*, 11(8), 713-728.

Acquisti, A., Gross, R., 2006. *Imagined communities: Awareness, information sharing, and privacy on the Facebook.* In Golle, P., Danezis, G.,. Workshop on Privacy Enhancing Technologies, 36-58. Cambridge: UK.

Balduzzi, M., Platzer, C., Holz, T., Kirda, E., Balzarotti, D., Kruegel, C., 2010. Abusing Social Networks For Automated User Profiling. 13th International Conference On Recent Advances In Intrusion Detection, 422-441. Berlin: D.

Bannan, K.J., 2010. YouTube For B-To-B. *B To B*, 95(5), 11-12.

Barash, V., Golder, S., 2010. *Twitter: Conversation, Entertainment, and Information, All In One Network!*. Capitolo 10 in D. Hansen, B., Analyzing Social Media networks with NodeXL: Insights from a connected world. Morgan Kaufmann: MA.

Battaglia, H., 2011. Calzature, I Venti Freddi Sono Un Ricordo. *Mark Up*, 203.

Beaubien, G., 2008. YouTube Becomes “World’s Largest Focus Group”. *Public Relation Tactics*, 15(7), 18.

Bennett, A., 2010. *Preparing for Social Media – A Route Map To A Successful Strategy*. Reperibile al sito http://www.cocreated.net/wp-content/uploads/2011/04/section-2-current-thinking.pdf. Ultima visita 29 Novembre 2011.

Bernoff, J., 2012. How Social Is Social Media?. *Advertising Age*, 5 March 2012, 12.

Bolton, G.E., Katok, E., Ockenfels, A., 2004. How Effective Are Electronic Reputation Mechanisms? An Experimental Investigation. *Management Science*, 50(11), 1587–1602.

Boozallen, 2007. *New Online Consumer Behaviour In The Middle East And Globally Demands Changes In Corporate Strategy*. Reperibile al sito http://www.ameinfo.com/124510.html. Ultima visita 28 Febbraio 2012.

Boyd, D.M., Ellison, N.B., 2008. Social Network Sites: Definition, History, And Scholarship. *Journal Of Computer-Mediated Communication*, 13, 210-230.

Borges, B., 2009. Marketing 2.0. *Wheat mark*, 45-63.

Bradshaw, D., Brash, C., 2001. Managing Customer Relationships In The E-business World: How To Personalize Computer Relationships For Increased Profitability. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(12), 520-529.

Brandau, M., 2011. Taking The Risk Out Of The Group-Deal Gamble. *Nation’s Restaurant News*, 45(17), 1-11.

Cahill, M., 2008. *To What Extent Have Online Social Networks Changed Business to Consumer Marketing*. Tesi di Master. University Of Limerick.

Carlson, N., 2010. Yahoo's Informal Offer To Buy Groupon: $3 Billion To $4 Billion. *BusinessInsider.com*, November 9. Reperibile al sito http://articles.businessinsider.com/2010-11-09/tech/29964677_1_groupon-ceo-andrew-mason-yahoo-source. Ultima visita 15 Marzo 2012.

Cassidy, J., 2006. Me media. *The New Yorker*, 15 maggio 2006, 50–59.

Centola, D., 2010. The Spread Of Behavior In An Online Social Networks Experiment. *Science*, 329, 1194-1197.

Chain Store Age, 2003. *E-coupons Hard To Find*. Reperibile al sito www.chainstoreage.com. Ultima visita 28 Febbraio 2012.

Chang, C.C., Wu, C.C., Lin, I.C., 2006. A Secure E-coupon System For Mobile Users. *Journal Of Computer Science And Network Security*, 6(1), 273-279.

Charmichael, M., 2012. They Might Not Get Mail Every Day, But They're Sure To Be On Facebook. *Advertising Age*, 5 March 2012, 8.

Chen, J., Chen, X., Song, X., 2007. Comparison of the group-buying auction and the fixed pricing mechanism. *Decision Support Systems*, 43, 445-459.

Childers, T.L., Carr, C.L., Peck, J., Carson, S., 2001. Hedonic And Utilitarian Motivations For Online Retail Shopping Behavior. *Journal Of Retailing*, 77, 511-35.

Chiou-Wei, S.Z., Inman, J.J., 2008. Do Shopper Like Electronic Coupons? A Panel Data Analysis. *Journal Of Retailing*, 84(3), 297-307.

Cho, H., Fiorito, S.S., 2009. Acceptance Of Online Customization For Apparel Shopping. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 37(5), 389-407.

Constantinides, E., Fountain, S.J., 2008. Web 2.0: Conceptual Foundations And Marketing Issues. *Journal Of Direct, Data And Digital Marketing Practice*, 9, 231-244.

Danaher, P.J., Wilson, I.W., Davis, R.A., 2003. A Comparison Of Online And Offline Consumer Brand Loyalty. *Marketing Science*, 22(4), 461-476.

Deighton, J.A., Kornfeld, L., 2007. *Digital Interactivity: Unanticipated Consequences For Markets, Marketing, And Consumers*. Working Paper 08-017, Harvard Business School.

Deighton, J.A., Kornfeld, L., 2009. Interactivity's Unanticipated Consequences for Markets and Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 2-12.

Dholakia, U.M., Bagozzi, R.P., Pearo, L.K., 2004. A Social Influence Model Of Consumer Participation In Network- and Small-Group Based Virtual Communities. *International Journal Of Research In Marketing*, 21, 241-263.

DiMauro, V., Bulmer, D., 2009. *The New Symbiosis Of Professional Networks – Survey Results*. SNCR Research Symposium Harvard University - November, 6th 2009.

Direct Marketing News, 2009. *Social Media Can Boost Customer Loyalty*. Direct Marketing News, 26 Gennaio 2009.

Dolan, K.A., 2011. Why Groupon's Andrew Mason Is Still Not A Billionaire. *Forbes.com*, October 21, 24.

Drury, G., 2008. Opinion piece: Social Media: Should marketers engage and how can it be done effectively?. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* , 9(3), 274-277.

Duan, W., Gu, B., Whinston, A.B., 2008. The Dynamics Of Online Word-Of-Mouth And Product Sales – An Empirical Investigation Of the Movie Industry. *Journal Of Retailing*, 84, 233-242.

Dubach Spiegler, E., Michahelles, F., 2011. Social Networks In Pervasive Advertising And Shopping. *Human-Computer Interaction Series*, 207-225.

Earl, M.J., 2000. Evolving The E-Business. *Business Strategy Review*, 11(2), 33-38.

Elmer, V., 2011. Hiring Without A Net: Groupon's Recruiter Speaks. *Fortune*, 164(2), 34.

Ellison, N.B., Steinfield, C., Lampe, C., 2007. The Benefits Of Facebook "Friends": Social Capital And College Students' Use Of Online Social Network Sites. *Journal Of Computer-Mediated Communications*, 12, 1143-1168.

Farrar, L., 2009. China's Bargain-Hunters Join Forces to Net a Deal. *CNN.com*, Reperibile al sito http://edition.cnn.com/2009/TECH/07/16/online.shopping.china/. Ultima visita 8 Marzo 2012.

Farrell, M., 2011. Are Next Generation Groupons Potential Disruptors Or Cannibalizers?. *Forbes.com*, April 20, 9.

Fast Company, 2011. *Groupon*. March, 254, 80-132.

Forbes.com, 2011. *Facebook Shutting Down Deals Service*. August 26, 12.

Forman, C., Ghose, A., Wiesenfeld, B., 2008. Examining the Relationship Between Reviews And Sales: The Role Of Reviewer Identity Disclosure in Electronic Markets. *Information Systems Research*, 19(3), 291-313.

Francis, J.E., 2007. Internet Retailing Quality: One Size Does Not fit All. *Managing Service Quality*, 17(3), 341-55.

Freeman, B., Chapman, S., 2007. Is "YouTube" Telling Or Selling You Something? Tobacco Content On The YouTube Video-Sharing Website. *Tobacco Control*, 16, 207-210.

G., M., 2011. Is Groupon A Good Deal?. *Entrepreneur*, 39(3), 61.

Gehrke, J., Lui, E., Pass, R., 2011. Toward Privacy For Social Networks: A Zero-Knowledge Based Definition Of Privacy. *Lecture Notes In Computer Science*, 6597, 432-449.

Geron, T., 2011. Facebook Deals To Launch Tuesday, Taking On Groupon, LivingSocial. *Forbes.com*, April 25, 11.

Geron, T., 2011. Head Of Facebook Deals Emiy White Says Deals Are For Friends. *Forbes.com*, May 5, 28.

Geron, T., 2011. Is Groupon Toast?. *Forbes*, 188(9), 50-52.

Geron, T., 2011. LivingSocial Had $558M Loss In 2011, Says Amazon Filing. *Forbes.com*, January 2, 37.

Geron, T., 2011. LivingSocial To Overtake Groupon With $400M: LivingSocial Investor. *Forbes.com*, May 4, 29.

Ghidoli, D., 2011. *Facebook Business. Promuovi Il Tuo Brand Su Facebook*. BigThink.it. Reperibile al sito http://www.facebookbusiness.it/. Ultima visita 29 Novembre 2011.

Gibson, C.B., 2001. From Knowledge Accumulation To Accomodation: Cycles Of Collective Cognition In Work Groups. *Journal Of Organizational Behavior*, 22, 121-134.

Godes, D., Mayzlin, D., 2009. Firm-Created Word-Of-Mouth Communication: Evidence From A Field Test. *Marketing Science*, 28(4), 721-739.

Girard, T., Silverblatt, R., Korgaonkar, P., 2002. Influence Of Product Class On Preference For Shopping On The Internet. *Journal Of Computer Mediated Communication*, 8(1). Reperibile al sito http://Jcmc.Indiana.Edu/Vol8/Issue1/Girard. Ultima visita 21 Maggio 2012.

Guangzou, 2006. Shop Affronts. Chinese Consumers Are Ganging Up On Their Retailers. *The Economist*, 29 Giugno 2006.

Ha, S., Stoel, L., 2012. Online Apparel Retailing: Roles Of E-Shopping Quality And Experiential E-Shopping Motives. *Journal Of Service Management*, 23(2), 197–215.

Hall, J.R., 2011. Contractors Marketing With YouTube. *Air Conditioning Heating & Refrigeration News*, 242(11), 1-10.

Hammond, J., Kohler, K., 2000. *E-Commerce In The Textile And Apparel Industries*. Conference "The E-Business Transformation: Sector Developments And Policy Implications", September 26-27.

Harrington, B., 2009. *ICrossing POV: Twitter*. *ICrossing*. Reperibile al sito http://www.icrossing.com/articles/iCrossing-Twitter-101-April-09.pdf. Ultima visita 14 Ottobre 2011.

Harvard Business Review, 2011. *Deconstructing The Groupon Phenomenon*. 89(7/8), 32-33.

Hennig-Thurau, T., Malthouse, E.C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., Skiera, B., 2010. The Impact Of New Media On Customer Relationships. *Journal Of Service Research*, 13(3), 331-330.

Howorth, B., 2011. What's The Big Deal?. *B&T Magazine*, 61(2737), 18-24.

Huang, M., Yen, B., 2010. *Retailer Acceptance of Consumer Led Group Buying from A Stakeholder Influence Strategy Perspective*. *PACIS 2010, p*aper 157.

Iyengar, R., Van Den Bulte, c., 2011. Opinion Leadership And Social Contagion In New Product Diffusion. *Marketing Science*, 30(2), 195-212.

Jacobs, A., Nakata, K., 2010. *Evolving The Social Business: A Look At Stages Of Growth For Web 2.0 Integration With Business Activities*. First Interdisciplinary Workshop On Communication For Sustainable Communities, New York.

Jansen, B.J., Zhang, M., Sobel, K., Chowdury, A., 2009. *Micro-Blogging As Online Word Of Mouth Branding*. 27th international conference extended abstracts on Human factors in computing systems, 3859-3864, New York, NY.

Java, A., Song, X., Finin, T., Tseng, B., 2007. *Why We Twitter: Understanding Microblogging Usage And Communities*. Procedings of the Joint 9th WEBKDD and 1st SNA-KDD Workshop 2007.

Johnson, D.S., 2007. Achieving Customer Value from Electronic Channels through Identity Commitment, Calculative Commitment, and Trust in Technology. *Journal of Interactive Marketing*, 21, 2-22.

Kangasharju, J., Heinemann, A., 2006. *Incentives For Electronic Coupon Systems*. 1st International Workshop On Decentralized Resource Sharing In Mobile Computing And Networking, 25 July 2006, Los Angeles.

Katona, Z., Zubcsek, P.P., Sarvary, M., 2011. Network Effects And Personal Influences: The Diffusion Of An Online Social Network. *Journal Of Marketing Research*, 48, 425-443.

Kauffman, R.J., Wang., B., 2001. *Bid Together, Buy Together: On The Efficacy Of Group-Buying Business Models In Internet-Based Selling*. "The (R)evolution Goes Mobile," 5th Annual University of Minnesota Electronic Commerce Conference, 27-28 March 2001, Carlson School of Management, University of Minnesota, Minneapolis.

Kauffman, R., Wang. B., 2001. New Buyers' Arrival under Dynamic Pricing Market Microstructure: The Case of Group-Buying Discounts on the Internet. *Journal of Management Information Systems*, 18(2), 157-188.

Keegan, V., 2007. Amateurs Can Be Good And Bad News. *The Guardian*, 5 July 2007.

Kempe, D., Kleinberg, J., Tardos, E., 2003. *Maximizing The Spread Of Influence Through A Social Network*. 9th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, 137-146, New York, NY.

Kerr, N.L., Tindale, R.S., 2004. Group Performance and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 623-655.

Kharif, O., 2011. Cash Registers May Get A Groupon Button. *BusinessWeek.com*, September 3, 3.

Kharif, O., 2011. LivingSocial's Daily Deal: $10,000 Penthouse Suite. *BusinessWeek.com*, September 3, 5.

Kim, J. B., Albuquerque, P., Bronnenberg, B.J., 2009. *Online Demand Under Limited Consumer Search*. Simon School Working Paper, 9 February 2009.

Kim, J., Forsythe, S., 2007. Hedonic Usage Of Product Virtualization Technologies In Online Apparel Shopping. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 35(6), 502-514.

Kim, J., Forsythe, S., 2009. Adoption Of Sensory Enabling Technology For Online Apparel Shopping. *European Journal Of Marketing*, 43(9), 1101-1120.

Kim, E.Y., Kim, Y.K., 2004. Predicting Online Purchase Intentions For Clothing Products. *European Journal Of Marketing*, 38(7), 883-897.

Kim, H., Niehm, L.S., 2009. The Impact Of Website Quality On Information Quality, Value, And Loyalty Intentions In Apparel Retailing. *Journal Of Interactive Marketing*, 23, 221-233.

Kim, S., Stoel, L., 2004. Apparel Retailers: Website Quality Dimensions And Satisfaction. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 11(2), 109-117.

Kozinets, R.V., 2002. The Field Behind The Screen: Using Netnography For Marketing Research In Online Communities. *Journal Of Marketing Research*, 39, 61-72.

Krishnan, S.A., Ravi, A., 2003. Group Buying On The Web: A Comparison Of Price-Discovery Mechanisms. *Management Science*, 49(11), 1546-1562.

Kumar, V., Venkatesan, R., 2005. Who Are The Multichannel Shoppers and How Do They Perform?: Correlates of Multichannel Shopping Behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 19, 44-62.

Lange, P.G., 2007. Publicly Private And Privately Public: Social Networking On YouTube. *Journal Of Computer-Mediated Communication*, 13, 361-380.

Le Pla, R., 2011. Deal Appeal. *New Zealand Business*, 25(6), 18-22.

Lee, E.J., Kim, H., Noh, M., 2011. Psychological Benefits Of One-To-One Marketing In Apparel E-Commerce: An Approach With Perceived Usefulness, Pleasure, Arousal, And Attitude Toward The E-Store. *Journal Of The Korean Society Of Clothing And Textiles*, 35(6), 646-658.

Lee, Y., Kozar, K., 2006. Investigating The Effect Of Website Quality On E-Business Success: An Analytic Hierarchy Process (AHP) Approach. *Decision Support Systems*, 42, 1383-1401.

Leenders, R.T.A.J., 2002. Modeling Social Influence Through Network Autocorrelation: Constructing the Weight Matrix. *Social Networks*, 24(1), 21–48.

Lewis, B.K., 2010. Social Media And Strategic Communication: Attitudes And Perceptions Among College Students. *Public Relations Journal*, 4(3).

Li, C., Chawla, S., Rajan, U., Sycara, K., 2004. Mechanism Design For Coalition Formation And Cost Sharing In Group-buying Markets. *Electronic Commerce Research and Applications*, 3, 341-354.

Li, C., Sycara, K., Scheller-Wolf, A., 2010. Combinatorial Coalition Formation for multi-item group-buying with heterogeneous customers. *Decision Support Systems*, 49, 1-13.

Li, H., Zhao, P., Wang, Y., Wang, G., 2009. *A Qualitative Research of Tuangou: Modes, Characteristics and Roles of the New E-Business Model*. International Symposium on Information Engineering and Electronic Commerce, 16-17 May 2009.

Lockwood, L., 2007. Talking To A Generation: Brand Turn To YouTube To Spread The Message. *Women's Wear Daily*, 193(114), 1-9.

Loges, W.E., Joo-Young, J., 2001. Exploring the Digital Divide: Internet Connectedness and Age. *Communication Research*, 28(4), 536–62.

Lorenzo, C., Constantinides, E., Gòmez-Borja, M.A., 2009. Effects Of Web Experience Factors On Virtual Retail Purchase Preferences. *International Retail Marketing Review*, 5(1), 1-14.

Lowry, P.B., Vance, A., Moody, G., Beckman, B., Read, A., 2008. Explaining And Predicting The Impact Of Brand Alliances And Web Site Quality On Initial Consumer Trust Of E-Commerce Web Sites. *Journal Of Management Information Systems*, 24(4), 199-224.

Lund Jepsen, A., 2006. Information Search In Virtual Communities: Is It Replacing Use Of Off-Line Communication?. *Journal Of Marketing Communications*, 12(4), 247-261.

Martinsons, M.G., 2008. *Relationship-Based E-Commerce*: *Theory And Evidence From China. Information Systems Journal*, 18, 331–356.

Mayfield, A., 2008. *What Is Social Media?*. Reperibile al sito http://Www.Icrossing.Com/Research/What-Is-Social-Media.Php. Ultima Visita 25 Ottobre 2011.

Mccabe, D.B., Nowlis, S.M., 2001. *Information Integration Across Online And Offline Shopping Environments And Its Effect On Consumers' Purchase Decisions*. Experiential E-Commerce Conference, East Lansing, Ml.

Meadows-Klue, D., 2008. Falling In Love 2.0: Relationship Marketing For The Facebook Generation. *Journal Of Direct, Data And Digital Marketing Practice*, 9(3), 245-250.

Moran, G., 2007. I Tube, YouTube. *Entrepreneur*, 35(11), 100-102.

Musser, J., 2006. *Web 2.0 Principles and Best Practices*. O'Reilly Radar.

Neff, J., 2012. P&G Finds Orange Ads Work Better On Facebook. *Advertising Age*, 27 February 2012, 20.

Novak, J., 2011. Good News For Groupon, LivingSocial Daily Deal Addicts. *Forbes.com*, November 29, 13.

Novak, T.P., Hoffman, D.L., Yung, Y., 2000. Measuring The Customer Experience In Online Environments: A Structural Modeling Approach. *Marketing Science*, 19(1), 22-42.

O'Reilly, T., 2005. *What Is Web 2.0*. Reperibile al sito http://Www.Oreillynet.Com/Pub/A/Oreilly/Tim/News/2005/09/30/What-Is-Web-20.Html#Mememap. Ultima Visita 25 Ottobre 2011.

O'Reilly, L., 2011. LivingSocial To Boost Offer In Bid For Market Leadership. *Marketing Week*, 34(23), 6.

O'Sullivan, K., 2011. LivingSocial's High-Growth Adventure. *CFO*, 27(8), 50-52.

Pagani, M., Hofacker, C.F., Goldsmith, R.E., 2011. The Influence Of Personality On Active And Passive Use Of Social Networking Sites. *Psychology & Marketing*, 28(5), 441-456.

Patel, K., 2012. Retailers Are Striking Back In Mobile Wars With… People. *Advertising Age*, 19 March 2012, 18.

Pitta, D.A., 2011. Location-Based Social Networking And Marketing. *Journal Of Consumer Marketing*, 28(2), Internet Currency.

Poggi, J., 2012. Retailers Look To The Store For Salvation. *Advertising Age*, 19 March 2012, 14.

Provost, F., Dalessandro, B., Hook, R., Zhang, X., Murray, A., 2009. *Audience Selection For Online Brand Advertising: Privacy-Friendly Social Network Targeting*. 15Th ACM SIGKDD International Conference On Knowledge Discovery And Data Mining. Association For Computing Machinery, 2009.

Public Relation Tactics, 2011. *Groupon-related Websites And Services You Should Know About*. 18(3), 12.

Quinton, B., 2011. Can Groupon Grow Up?. *Chief Marketer*, 3(3), 10-17.

Rao, L., 2011. *Zuck Confirms That Facebook Now Has 750 Million Active Users*. Reperibile al sito http://techcrunch.com/2011/07/06/zuck-confirms-that-facebook-now-has-750-million-users/. Ultima visita 27 Novembre 2011.

Razorfish, 2007. *Digital Consumer Behaviour Study*. Reperibile al sito http://www.razorfish.com/reports/DigConsStudy.pdf. Ultima visita 28 Febbraio 2012.

Rehmani, M., Khan, M.I., 2011. The Impact Of E-Media On Customer Purchase Intention. *International Journal Of Advanced Computer Science And Applications*, 2(3), 100-103.

Reynolds, J., 2010. Perspectives On The Future Of Retail E-Business Technologies. *The Retail Digest*, 26-33.

Rosen, D., Barnett., G.A., Hyun Kim, J., 2011. Social Networks And Online Environments: When Science And Practice Co-Evolve. *Social Network Analysis and Mining*, 1, 27-42.

Rubel, S., 2012. Social-Media Lessons Can Be Gleaned From Media Innovators. *Advertising Age*, 12 March 2012, 13.

Rusli, E.M., 2010. Spurned By Groupon, Google Goes Hunting. *DealBook.NewYorkTimes.com*, December 21. Reperibile al sito http://dealbook.nytimes.com/2010/12/21/spurned-by-groupon-google-goes-hunting/. Ultima visita 15 Marzo 2012.

Rusli, E.M., De La Merced, M.J., 2011. Groupon May Value Itself in I.P.O. At Close To $12 Billion. *DealBook.NewYorkTimes.com*, October 29. Reperibile al sito http://dealbook.nytimes.com/2011/10/19/groupon-seeks-12-billion-valuation/. Ultima visita 15 Marzo 2012.

Satariano, A., MacMillan, D., 2011. LivingSocial CEO Takes Unusual Low-Tech Path. *BusinessWeek.com*, May 17, 3.

Saviz, E., 2011. Facebook Exits Daily Deals Biz; Market Saturation?. *Forbes.com*, August 29, 13.

Schonfeld, E., 2010. *Worldwide Advertising On Social Networks Estimated To Hit $3.3 Billion In 2010*. Reperibile al sito http://techcrunch.com/2010/08/16/advertising-Social-networks-3-3-billion/. Ultima visita 29 Novembre 2011.

Schonfeld, E., 2011. Is Groupon Worth $25 Billion? Revenue Now "Multiple Billions Of Dollars". *TechCrunch.com*, March 17. Reperibile al sito http://techcrunch.com/2011/03/17/groupon-25-billion/. Ultima visita 15 Marzo 2012.

Scott, D.M., 2007. *The New Rules of Marketing & PR*. John Wiley & Sons: Hoboken, NJ.

Shankar, V., Hollinger, M., 2007. *Online and Mobile Advertising: Current Scenario, Emerging Trends, and Future Directions*. MSI Report, 07-206.

Shankar, V., Smith, A.K., Rangaswamy, A., 2003. Customer Satisfaction And Loyalty In Online And Offline Environments. *International Journal Of Research In Marketing*, 20, 153-175.

Smith, J., 2006. *Updated lists of all companies and regions on Facebook*. Reperibile al sito http://www.insidefacebook.com/2006/11/15. Ultima visita 27 Novembre 2011.

Sri Jothi, P., Neelamalar, M., Shakthi Prasad, R., 2011. Analysis Of Social Networking Sites: A Study On Effective Communication Strategy In Developing Brand Communication. *Journal Of Media And Communication Studies*, 3(7), 234-242.

Srinivasan, S.S., Anderson, R., Ponnavolu, K., 2002. Customer Loyalty In E-Commerce: An Exploration Of Its Antecedents And Consequences. *Journal Of Retailing*, 78(1), 41-50.

Stanojevic, R., Castro, I., Gorinsky, S., 2011. *CIPT: Using Tuangou To Reduce IP Transit Costs*. ACM CoNEXT 2011, 6-9 December 2011, Tokyo.

Stanton, L., 2011. Groupon Provides details On User Information Practices. *Telecommunications Reports*, 77(17), 22-23.

Steiner, C., 2010. The Next Web Phenomenon. *Forbes*, 186(3), 58-62.

Stephen, A.T., Toubia, O., 2010. Deriving Value From Social Commerce Networks. *Journal Of Marketing Research*, 47, 215-228.

Subrahmanyam, K., Reich, S.M., Waechter, N., Espinoza, G., 2008. Online And Offline Social Networks: Use Of Social Networking Sites By Emerging Adults. *Journal Of Applied Developmental Psychology*, 29, 420-433.

Sunde´n, J., 2003. *Material Virtualities*. Peter Lang: New York.

Tan, C.H., Goh, K.Y., Teo, H.H., 2007. An Investigation Of Online Group-Buying Institution And Buyer Behavior. *Human-Computer Interaction*, 4, 124-131.

Tang, C.S., 2008. Business Insight (A Special Report): Marketing: United We May Stand: In their first incarnation, group buying services failed; A similar concept in China offered letter in how to do it right. *Wall Street Journal*, R.6. Reperibile al sito http://online.wsj.com/article/SB121018834137874437.html. Ultima visita 7 Marzo 2012.

Tedeschi, B., 2006. Like Shopping? Social Networking? Try Social Shopping. *The New York Times*, 11 Settembre 2006.

The Economist, 2006. *Shop affronts*. 380(8484), 59-59, 7/1/2006.

Then, N.K., Delong, M.R., 1999. Apparel Shopping On The Web. *Journal Of Family And Consumer Sciences*, 91(3), 65-8.

Tobias, M., 2011. The Trouble With Groupon: Daily Deal Sites Need To Go Local. *Forbes.com*, January 7, 29.

Trusov, M., Bodapati, A.V., Buckling, R.E., 2010. Determining influential Users In Internet Social Networks. *Journal Of Marketing Research*, 47, 643-658.

Trusov, M., Bucklin, R.E., Pauwels, K., 2009. Effects Of Word-Of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings From An Internet Social Networking Site. *Journal Of Marketing*, 73, 90-102.

Urban, G.L., 2003. *Customer Advocacy: Is It For You?*. Mit Sloan: Paper 175.

Underwood, R., 2011. Groupon Switches Gears. *Inc.*, 3(6), 20.

Vargas, A., 2011. Coupon Giant Groupon Shakes Local Market. *Caribbean Business*, 39(22), 48-49.

Vescovi, T., 2007. *Il Marketing E La Rete. La gestione integrata del Web nel business: comunicazione, e-commerce, sales management, business-to-business*. Milano: Il Sole 24 Ore.

Vrechopoulos, A.P., 2010. Who Controls Store Atmosphere Customization In Electronic Retailing?. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 38(7), 518-537.

Wang, L.C., Baker, J., Wagner, J.A., Wakefield, K., 2007. Can A Retail Website Be Social?. *Journal Of Marketing*, 71(3), 143-57.

Wei, Y., Straub, D.W., Poddar, A., 2011. The Power Of Many: An Assessment Of Managing Internet Group Purchasing. *Journal Of Electronic Commerce Research*, 12(1), 19-43.

Wind, J., Mahajan, V., 2000. *Digital Marketing: Global Strategies From The World's Leading Experts*. New York: John Wiley.

Worldwide Videotex Update, 2009. *Buyyourfriendadrink.com Acquired By LivingSocial*. 28(5), 2-4.

Wright, D.K., Hinson, M.D., 2009. *An analysis of the Increasing Impact of Social and Other New Media on Public Relations Practice*. International Public Relations Research Conference, Miami, FL.

Xuanming, S., Fuqiang, Z., 2009. On The Value Of Commitment And Availability Guarantees When Selling To Strategic Consumers. *Management Science*, 55(5), 713-726.

Yehuda, B., 2008. New Point Of View: For Consumer-Oriented Vide, The Time Is Now. *Public Relation Tactics*, 15(7), 18.

Zarrella, D., 2010. *The Social Media Marketing*. O'Reilly Media.

Zhu, F., Zhang, X., 2010. Impact Of Online Consumer Reviews On Sales: The Moderating Role Of Product And Consumer Characteristics. *Journal Of Marketing*, 74(2), 133–148.

SITOGRAFIA

it.groupalia.com

www.aida.bvdep.com/ip/

www.batova-vila.cz/EN/Thomas-Bata-Foundation-History.html

www.bata.com/bata-heritage.php

www.bata.com/about-bata.php

www.bata.com/sustainability-program.php

www.bata.it/chi-siamo.html

www.groupon.it

www.letsbonus.it

www.pd.camcom.it

www.privalia.com