

L'economia digitale cambia il contesto delle strategie di posizionamento.
Digital marketing nei mercati dei beauty brands.

Anna Claudia Pellicelli

<https://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1644647/363098/unico.pdf>

1. Introduzione

Negli ultimi decenni il **progresso tecnologico** ha gradualmente aperto una nuova fase indicata con l'espressione '**economia digitale**', che ha modificato la struttura di molti mercati e i **fattori della concorrenza**, ha abbassato i **costi di transazione** (Coase, 1990; Tapscott, 2006), ha favorito l'accesso ai **mercati globali** e la mass customization, trasformando la value chain di molte imprese (Kotler, 2017).

Nell'economia digitale, la bilancia del **potere di negoziazione** nello scambio tra impresa e consumatore si sposta a favore del secondo per la crescente facilità di **accesso alle informazioni** (Kelly, 1998).

Come spesso avviene quando nel mercato sopraggiungono cambiamenti radicali, occorre considerare il fenomeno sotto due aspetti: la **domanda** e l'**offerta**. Dal lato della domanda, le implicazioni del maggiore accesso dei clienti alle informazioni si manifestano in tre modi principali: a) **pressioni verso il basso** sui prezzi dei prodotti e dei servizi che non hanno un vero **vantaggio competitivo** o un vero point of difference; b) maggiore **potenziale di mercato** demand-led; c) maggiori **attese del cliente** per qualità più alta di prodotti e servizi.

Dal lato dell'offerta l'economia digitale consente di: a) ridurre i **costi di raccolta delle informazioni** sulle attese dei potenziali clienti e sul **comportamento di acquisto**; b) allargare e approfondire **le relazioni con i clienti**; c) aumentare la capacità di **personalizzare** la value proposition (**insieme di benefici** che l'impresa promette al consumatore); d) orientare meglio **la politica dei prezzi**; e) ridurre i **costi di selezione** del target.

In una logica di **comunicazione integrata** (Brondoni, 1997), emerge come le aziende abbiano dovuto adattarsi ad interagire con un consumatore più **maturato** ed **esigente** non solo in termini di prezzi, ma anche di shopping experience.

Questo capitolo illustra come le virtual communities abbiano cambiato le strategie di marketing e le regole del **posizionamento**. Hanno dato più potere al **compratore**, ma anche vantaggi al **venditore**.

2. Le sfide al posizionamento nel nuovo contesto

A

I drivers convenzionali del consumer value non hanno perso la loro importanza qualità, prezzo e brand, ma hanno assunto nuovi significati i brand che si affidano a comunicazioni non veritiere circa il loro valore sono inevitabilmente destinati a perdere brand equity (Aldrich, 1999).

Come illustrato in figura, nell'economia digitale emergono due nuove value propositions: la quantità di tempo che un prodotto o servizio assorbe o fornisce (time-value) e la possibilità per i consumatori di destinare un prodotto ad usi differenti (contenuto) (Aldrich, 1999).

Lo spostamento del potere verso i consumatori ha profonde ripercussioni: per essere competitive le imprese devono offrire prodotti e servizi che siano il più possibili adattati, personalizzati. I sistemi di analisi della clientela, denominati customer profiling, consentono una conoscenza approfondita dei singoli clienti e rappresentano la base sulla quale formulare e implementare le strategie di fidelizzazione.

B

Valore del tempo

L'economia di tempo crea valore anche per il consumatore, che sempre di più ha la percezione di vivere in condizione di 'scarsità di tempo'. «I brand che fanno risparmiare tempo al consumatore o migliorano la qualità di un'esperienza di tempo trascorso in una certa attività possono imporre un premium price nel mercato» (Gobé, 2001).

Il consumatore che accede al sito di un'impresa, apprezza la capacità di raggiungere rapidamente i prodotti che sono specificamente di suo interesse. Amazon. com ha posizionato il proprio servizio attraverso procedure di marketing automation che non richiedono al cliente di dare le stesse informazioni più volte. Imprese della distribuzione hanno ottenuto un buon posizionamento offrendo ai clienti ordini via internet e consegne a domicilio in tempi brevi.

C

Valore del contenuto

Anche il contenuto di un prodotto digitale offre possibilità di posizionamento. Possiamo distinguere tra un contenitore tangibile (prodotto fisico) e un contenuto intangibile (tipicamente una conoscenza, un servizio, che si aggiunge al valore del contenitore tangibile). Con le nuove tecnologie il contenuto può essere aumentato e adattato per rispondere alle esigenze individuali di ciascun consumatore (es. Amazon, Volvo Trucks QWAT).

Nella ricerca del posizionamento desiderato, l'impresa deve considerare, per ciascun segmento, la value proposition più adatta al gruppo di potenziali clienti scelto come target e deve decidere come questi vorrebbero che fosse percepita ¹. Il posizionamento è dunque un elemento fondamentale del piano di marketing, dato che ogni decisione che lo riguarda ha effetti sul marketing mix. Il marketing mix può essere visto come lo sviluppo dei dettagli che portano alla realizzazione di una strategia di posizionamento.

Nell'economia digitale si riduce il costo di comunicare con i clienti. Le ricerche di mercato diventano più rapide e più dettagliate. La pubblicità diventa più mirata e più cost-effective. La distribuzione per via digitale ha un costo che tende a zero con l'aumento dei volumi delle transazioni.

D

3. Le virtual communities cambiano il marketing e le regole del posizionamento

L'economia digitale, e in particolare l'emergere di virtual communities, ha determinato lo spostamento di potere dal venditore verso il cliente riducendo o eliminando il vantaggio che sul piano dell'informazione aveva il venditore (asimmetria informativa).

Come varie ricerche hanno ampiamente dimostrato, non è detto che questo sia uno svantaggio per il marketing dell'impresa. Al contrario, se gestito correttamente, lo spostamento di potere può tramutarsi in vantaggio. Il marketing può infatti acquisire informazioni sulle attese del compratore e migliorare l'efficacia di una strategia che miri a personalizzare l'offerta.

Può anche utilizzare le idee del cliente per migliorare la configurazione del prodotto e il modo di vendere il prodotto. Tutto ciò avviene grazie al fatto che il cliente attraverso la comunità virtuale di cui fa parte, può interagire direttamente con il venditore.

È tuttavia certo che le attività di marketing, e in particolare quelle a diretto contatto con il cliente, cambiano in modo significativo in un contesto in cui dominano le virtual communities. Spesso cambiano anche la struttura di interi settori e la struttura organizzativa delle imprese.

F

Perché tanto interesse delle imprese per le comunità virtuali? L'intensità della concorrenza e la maggiore esperienza acquisita dai clienti hanno costretto molte imprese ad abbracciare la mass customization, grazie anche ai progressi della tecnologia. Ma la mass customization è difficile da realizzare. Da un lato occorre individuare le esigenze di un ristretto numero di potenziali compratori, dall'altro è necessario raggiungere una quota di mercato tale da giustificare i maggiori costi derivanti dai minori volumi e dai costi sostenuti per personalizzare l'offerta.

Le virtual communities possono risolvere questo problema. Le comunità virtuali agiscono come punto di incontro tra persone o organizzazioni che hanno interessi comuni. Hanno lo scopo di mettere in contatto gli uni con gli altri, informare i compratori e i venditori su caratteristiche dei prodotti, condizioni, recensioni. L'emergere di comunità virtuali nelle reti online ha messo in moto uno spostamento senza precedenti del potere dai venditori di prodotti e servizi ai clienti che li comprano, a vantaggio di entrambi, ma in particolare di questi ultimi.

G

Fin dai primi anni settanta, gli scienziati usavano Internet per condividere dati, collaborare nelle ricerche e scambiare informazioni, formando comunità interattive di ricerca in un luogo non fisico. Sono state le prime virtual communities. Da allora Internet ha avuto uno sviluppo esponenziale.

Chi trae vantaggio dalle comunità virtuali e perché? I vantaggi delle comunità virtuali vanno sia ai clienti che ai venditori. I vantaggi per i clienti emergono dalle caratteristiche stesse delle comunità virtuali. I benefici per i venditori dipendono dalle nuove opportunità derivanti dall'espansione dei mercati e dalla possibilità di interagire con gruppi di clienti specifici.

3.1. Più potere al cliente

Le comunità virtuali agiscono per conto dei propri membri aiutandoli a raccogliere informazioni sui prodotti e sui servizi, oltre che sui prezzi e sulle altre condizioni dello scambio. Al tempo stesso rispondono ad esigenze sociali di comunicazione. Hagel e Armstrong (1997) hanno individuato cinque elementi delle comunità virtuali che assicurano un maggior potere al consumatore rispetto al passato.

I

Focus distinto. Le comunità virtuali si identificano per uno specifico focus. È lo scopo che aiuta i potenziali membri a capire quali tipi di risorse e informazioni essi possano trovare. Il focus può essere un'area geografica, un'area di interesse, un'esperienza (una ricerca di mercato ad esempio).

Capacità di integrare contenuti e comunicazioni. Le comunità virtuali forniscono un'ampia gamma di contenuti che sono coerenti con il focus della comunità stessa. Integrano questo contenuto con un'ampia varietà di comunicazioni. I partecipanti possono valutare la credibilità delle informazioni ricevute da un venditore comunicando gli uni con gli altri.

Capacità di confrontare ed aggregare. Le comunità virtuali danno la possibilità ai loro membri di creare essi stessi informazioni indipendenti da quelle dei venditori. Aumenta in tal modo la capacità di confrontare ed aggregare le esperienze dei vari partecipanti alla community.

J

Accesso alle migliori risorse. Le comunità virtuali aggregano la più ampia gamma possibile di risorse, incluse quelle fornite da imprese tra loro concorrenti. Lo scopo è di dare il massimo di informazioni ai partecipanti alle comunità.

Orientare ad un vantaggio economico. Le comunità virtuali hanno sempre più come fine quello di garantire un beneficio economico ai membri che le compongono.

3.2. Vantaggi per il venditore

Per venditore intendiamo imprese che producono, vendono o distribuiscono prodotti e servizi. Secondo Hagel e Armstrong (1997) alcune caratteristiche specifiche delle comunità virtuali aiutano i venditori a espandere i loro mercati. Ciò avviene in due modi: a) attraverso capacità che sono uniche delle comunità virtuali; b) attraverso capacità proprie di un contesto, ambiente, formato da reti di relazioni. Le virtual communities offrono al venditore una serie di vantaggi.

H

Ridurre i costi di ricerca. Venditori e clienti possono più facilmente trovarsi gli uni con gli altri, dato che le comunità virtuali forniscono un ambiente che aggrega partecipanti interessati ad uno stesso focus. L'obiettivo ultimo dell'esame dei clienti acquisiti è la stima del reale valore sviluppato dal cliente nel suo ciclo di relazione (customer life time value, CLTV).

In tal modo è possibile quantificare efficacemente l'entità degli investimenti anche in base ai ritorni auspicati.

L'obiettivo finale delle strategie orientate alla fidelizzazione è la massimizzazione del valore per l'impresa e per il cliente

Maggiore propensione ad acquistare. Aggregando molte informazioni ed offrendo più opzioni credibili, le comunità virtuali riducono per i loro membri la percezione di rischi nell'acquisto e ciò si può tradurre in una maggiore propensione all'acquisto. Le piattaforme Retail Transaction Interface Platform consentono di veicolare verso i consumatori le politiche commerciali, promozionali e di fidelizzazione dei retailer indipendentemente dal canale visitato e di implementare nuove esperienze di acquisto che potrebbero iniziare su un canale virtuale, proseguire su un altro ed essere finalizzati su un canale fisico.

L

I retailers di successo devono essere in grado di offrire una customer experience attraverso tutti i canali, tra cui in particolare il mobile phone, che rappresenterà un'opportunità futura. All'interno della supply chain, i rivenditori hanno una diretta relazione con i consumatori, che devono raggiungere e attrarre attraverso più canali.

Il multichannel retailing (Levy, Weith) affiancando al negozio tradizionale altre piattaforme/servizi di e-commerce, porta numerosi vantaggi all'impresa quali: la riduzione delle distanze tra il retailer e i clienti ovunque dislocati e la maggiore capacità di soddisfazione delle richieste dei clienti a livello globale (Winter, Szulanski, 2000), aumento del sell out e dei profitti. I consumatori multicanale spendono il 15-30% in più di quelli che acquistano solo in un canale.

L'evoluzione dal multichannel all'omnichannel retailing è necessario per competere nell'attuale era digitale, per creare integrazione tra le strutture fisiche e quelle virtuali al fine di offrire una shopping experience completa, in cui il cliente possa effettuare confronti e valutazioni online prima di procedere all'acquisto nel punto di vendita.

M

Maggiore capacità di definire il target. Le comunità virtuali accumulano informazioni dettagliate circa le attese dei partecipanti e circa la storia delle transazioni da loro effettuate. Ciò non soltanto per un singolo venditore, ma anche per una pluralità di venditori. Le comunità virtuali possono aiutare il venditore a sviluppare rapporti più stretti con il cliente. Attraverso le reazioni all'invio di comunicazioni e ad altre interazioni come eventi online, il venditore può conoscere meglio il cliente. Aumenta in tal modo per un venditore la capacità di individuare il target di mercato al quale indirizzare il marketing mix. Migliorando la qualità dell'informazione sul comportamento all'acquisto, le imprese più innovative fanno progressi nel personalizzare l'offerta. I vantaggi sono notevoli, ma il posizionamento, con il marketing one-to-one, diventa più complesso e più difficile. Il posizionamento risulta dal focus dell'intero marketing mix. In particolare il venditore posiziona dimostrando la sua attenzione agli interessi del cliente, rispondendo a specifiche richieste e comunicandole anche agli altri membri della comunità virtuale.

N

Capacità di aggiungere valore ai prodotti e ai servizi. La possibilità di accedere a storie di transazioni e la possibilità di interagire con clienti e potenziali clienti migliorano la capacità del venditore di capire le esigenze individuali dei compratori. Le imprese possono usare queste informazioni per mettere a punto nuovi prodotti e servizi che incorporano le attese dei potenziali clienti. Oltre ai benefici derivanti dalle caratteristiche specifiche delle comunità virtuali, i venditori possono trarre vantaggio anche dalle caratteristiche di un ambiente costruito da un sistema di reti digitali.

Ridurre gli investimenti di capitale in bricks-and-mortar (impianti, edifici). In un ambiente on-line, per molti venditori non è più necessario costruire punti vendita per raggiungere i clienti. In particolare le banche hanno tratto notevole vantaggio da questa tendenza. Alcune imprese per evitare conflitti con i propri distributori hanno rinunciato alla vendita online. Le imprese Click only assumono varie forme: e-tailers, dotcoms, Amazon.com, motori di ricerca.

P

Raggio di azione più ampio. I venditori sono in grado di raggiungere segmenti più ampi di clienti. Sono liberi da vincoli di carattere geografico.

Internet è il media preferito. In genere i costruttori di auto hanno promosso il proprio brand facendo pubblicità per l'ultima autovettura su quasi tutti i canali possibili. Mercedes-Benz è stata tra le prime a lanciare un music show sulla propria stazione televisiva Internet-based. Questa decisione conferma la migrazione della pubblicità dalla carta stampata e dalla TV verso Internet.

Potenziale di disintermediazione. Le imprese di produzione si trovano in una migliore posizione per trattare direttamente con i loro clienti finali senza passare attraverso intermediari tradizionali (dettaglianti, grossisti, distributori, brokers).