

1

2

3

4

3.1 Il potere si sposta

5

3.2 L'emergere del coinvolgimento

6

3.3 La Relazione Comunicativa d'Impresa

3.4 Componenti della relazione comunicativa

7

3.5 Le conseguenze organizzative e professionali

8

9

10

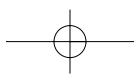
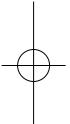
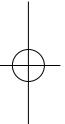


Nella vita tutto è interazione.

Non c'è vita se non c'è interazione.

L'interazione è prerequisito per comunicare, coordinarsi, cooperare, attività, queste, senza le quali le imprese non potrebbero vivere.

Il marketing include, per la sua stessa natura, interazione e comunicazione per eccellenza.



3.1 Il potere si sposta

Per meglio affrontare l'argomento, è utile una breve cronistoria dell'evoluzione del marketing negli ultimi settant'anni.

Gli anni '50 sono stati caratterizzati da un'asimmetria informativa a sfavore del cliente rispetto al produttore, che decideva quali prodotti immettere sul mercato, il momento, la quantità, il prezzo, le modalità distributive e il messaggio di comunicazione. Ne è nato un modello *producer driven*, che vedeva il massimo potere concentrato nelle mani del produttore, mentre il canale distributivo giocava un ruolo sostanzialmente passivo e il consumatore era completamente dipendente dalle informazioni che gli erano fornite dalle aziende attraverso il sistema di comunicazione di marketing. Dunque, controllo dell'informazione e dominio del mercato da parte dell'industria.

Intorno agli anni '70 si sono verificati alcuni cambiamenti significativi dovuti sostanzialmente all'evoluzione nel campo delle tecnologie dell'informazione. È stato possibile raccogliere, con maggiore facilità, conoscenze sul comportamento dei consumatori attraverso sistemi che sono stati rapidamente acquisiti dai canali distributivi, specie la grande distribuzione, anche in virtù della riduzione del costo di tali tecnologie.

Il potere dell'informazione si è spostato quindi a valle e il canale distributivo, nei beni di largo consumo, è diventato dominante grazie alla disponibilità di informazioni più dettagliate rispetto a quelle a disposizione del produttore. È di questi anni l'emergere potente della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e la sua lotta con i produttori (1970-1990).

Dalla fine degli anni '90, l'asse del potere (di confrontare, di scegliere per trovare la *Value Proposition* più valida) si sposta ulteriormente, verso il consumatore; spostamento accuito da un parallelo aumento della competitività. L'evoluzione delle tecnologie basate su Internet, che permettono la rapida trasmissione bidirezionale d'informazioni, la creazione di comunità (virtuali) tra membri fisicamente anche molto distanti, l'utilizzo di applicativi a basso costo orientati a rendere più facile il rapporto con la clientela, la più ampia e più rapida possibilità di accesso a informazioni, oltre a un'offerta di beni e servizi maggiore rispetto alla domanda, rende più difficile per le aziende attirare e mantenere i clienti.

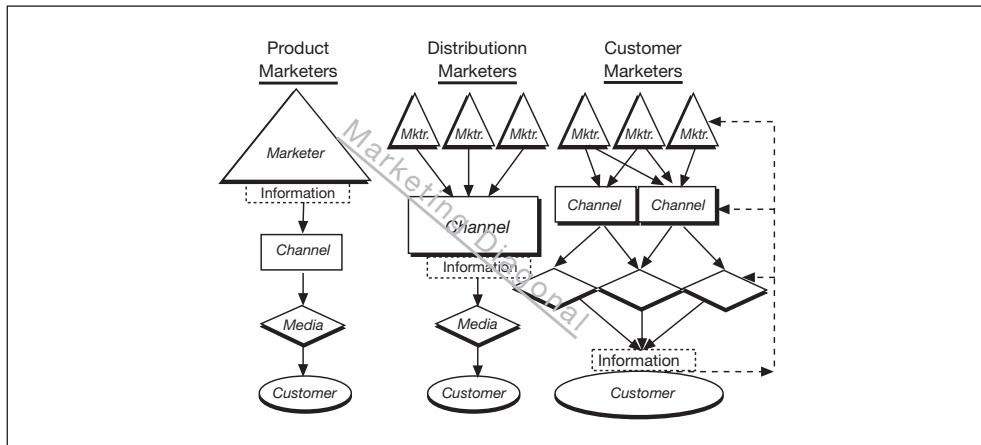
L'evoluzione ora descritta può essere sintetizzata in una diagonale che, partendo dal produttore, sposta l'asse del potere all'utente finale passando attraverso il sistema distributivo (Figura 3.1).

Con ciò non si vuole negare che esistano mercati o aree di business in cui vige ancora il sistema *producer driven*, ma sicuramente questa è la tendenza in atto.

I fattori suesposti, cioè il potere dei consumatori e il livello elevato di competitività, costringono le aziende ad affrontare il mercato in relazione alle *nuove* modalità (supportate dall'evoluzione tecnologica incessante) con le quali i consumatori intendono acquistare, invertendo la logica tradizionale che privilegia le esigenze del fornitore.

Tradizionalmente il marketing immetteva sul mercato messaggi (offerte, pubblicità, informazioni varie) nell'attesa e nella speranza di ricevere una risposta positiva da parte del consumatore.

Impresa 4.0

**Figura 3.1** Spostamento del potere¹

Il modello emergente, invece, privilegia il collegamento a rete (il network) e l'interattività, mentre: “la distribuzione delle attività di marketing è governata dall’utente e non dal proprietario del sistema”².

“La Rete è oggi un sistema emergente... con le sue regole e le sue prassi... occorre porsi il problema di partecipare e di seguirne le regole.”

Granirei Blog Generation

“La regola principe è no-broadcast, ma interazione, confronto, sincerità: spesso le aziende sono tentate di nascondere verità scomode. Attenzione, mai come su Internet ‘il re può essere nudo’.” – Antonio Santangelo

3.2 L'emergere del coinvolgimento

Questo cambiamento, che trova le sue premesse nella disponibilità di tecnologie semplici, interattive, ubique e nella maggiore pressione competitiva è dovuto a un’evoluzione del consumatore, i cui bisogni e aspettative si sono modificati in direzione dell’immateriale, seguendo una escalation simile a quella descritta dalla scala di Maslow.

Maslow, psicologo statunitense di origine russa, scomparso nel 1970, pubblicò nel 1954 un modello di gerarchia dei bisogni umani che spaziava dai bisogni di sopravvivenza (fisiologici) a quello di autorealizzazione, secondo uno schema che vede nascere un nuovo bisogno una volta soddisfatto quello di livello inferiore (Figura 3.2).

Qualcosa del genere sta accadendo, e in molti casi è già accaduto, per i prodotti. Non è più sufficiente che il prodotto esprima la sua funzione d’uso, ma il consumatore chiede che soddisfi esigenze che si spostano sempre più verso la

3. Il nuovo ordine del Web

sfera immateriale: l'esperienziale e l'emozionale. A ciò si aggiunge la pulsione di fondo dell'uomo alla partecipazione e all'aggregazione (non si dimentichi che siamo "animali" sociali), oltre al fatto che il consumatore è assai meno fidelizzabile, in un contesto dove la pressione competitiva è alta.



Figura 3.2 Scala dei bisogni umani, secondo Maslow

"La volontà di creare legami con altri individui [...] e la necessità per le aziende di creare esperienze legate al proprio marchio hanno, in particolare, favorito lo sviluppo di modelli di coagulo differenti, quali brand community, tribù, social network e mondi virtuali"³.

Il fornitore si indebolisce e cerca alternative per affrontare i mercati, in sintonia con i nuovi orientamenti a cui il consumatore dà valore. Come conseguenza sono nati nuovi paradigmi di marketing, e nuovi metodi di contatto e di aggregazione (modalità di relazionarsi) che fanno leva sul coinvolgimento.

Il marketing relazionale, in contrapposizione al marketing transazionale, ha rappresentato la prima significativa evoluzione. Infatti, mentre in un mercato caratterizzato da un basso potere negoziale degli acquirenti il rapporto con il cliente si esaurisce nel momento della transazione, nei mercati più competitivi la necessità di creare un diverso legame con la clientela getta le basi del marketing relazionale.

Esso pone il focus sulle modalità con cui le relazioni sono stabilite, sviluppate, consolidate e come terminano, partendo dalla considerazione che in molti settori il fattore di successo sta nella relazione. Ciò non significa che il momento della verità non sia lo scambio, ma sottolinea l'aspetto di relazione piuttosto che di pianificazione, nonché il ruolo attivo del cliente.

Il salto è stato significativo, perché nella concezione transazionale gli scambi sono episodi discontinui e senza memoria, dove la transazione è il momento centrale e le parti coinvolte ricoprono un ruolo marginale. Le relazioni, invece, sono

Impresa 4.0

caratterizzate dall'importanza delle variabili sociali e introducono il passato, il presente e il futuro all'interno della logica dello scambio.

Ma la relazione può non essere sufficiente: così sono stati proposti molti altri paradigmi (Figura 3.3) tra cui si cita, per non dilungarsi troppo, l'*experiential marketing* in cui il rapporto del cliente con il prodotto coinvolge la sfera emotiva. Ciò presuppone che l'impresa non debba operare esclusivamente sui prodotti o servizi (per quanto elaborati e rispondenti ai bisogni del cliente), ma piuttosto sotto l'ottica dell'*experiential offering* che ha luogo quando “un'impresa impiega i prodotti e servizi che offre come mezzo per legare la persona in termini emozionali, fisici, intellettuali o anche spirituali...”.

Un recente spot televisivo, definibile “lo spot dei marchi”, propone immagini piacevoli di vita vissuta di una bambina che diventa ragazza e poi donna adulta. Lo spot ci ricorda che il trascorrere della nostra vita è stato costantemente accompagnato dalla presenza dei marchi, cercando di creare nella mente di chi guarda una sorta di associazione nostalgico-emozionale tra il presente e un piacevole passato da ricordare.

Quasi tutti gli spot televisivi oggi non dicono più “acquista, compera...”, ma “entra nel mondo di...” suggerendo quindi la possibilità di vivere, attraverso l’acquisto di un prodotto, un’esperienza globale e di entrare in una community stimolando il forte desiderio inconscio dell’appartenenza.

“Insieme al suo esercizio di razionalità, analisi e carisma, Steve Jobs introduce una carica emotiva che non appare in superficie, ma è in pratica il fattore più importante. L’emozione, la capacità di coinvolgere giocando con elementi retoricamente persuasivi ma sempre razionali ed esposti in modo minimalista è l’ingrediente catalizzatore [...] vincente”⁴.

- Viral Marketing
- Undercover Marketing
- E-marketing
- Personalized Marketing
- Permission Marketing
- Guerrilla Marketing
- Cause Related Marketing
- Social Marketing
- Affiliate Marketing
- Affinity Marketing
- Multichannel Marketing
- Relationship Marketing
- Marketing Della Tecnologia
- International Marketing
- Marketing Liquido
- Individual Marketing
- 1-to-1 Marketing
- Ambush Marketing
- Asset Led Marketing
- Brand Management
- Buzz Marketing
- Confusion Marketing
- Ethical Marketing
- Peer To Peer (P2P) Marketing
- Relationship Marketing
- Behavioural Marketing
- Experiential Marketing
- Marketing Sostenibile
- Internet Marketing
- Collaborative Marketing
- Loyalty Marketing

Figura 3.3 Tanti Paradigmi

3. Il nuovo ordine del Web

Contemporaneamente, cresce esponenzialmente sia la “strumentazione” software *interattiva* basata su Internet (il Web 2.0), con aumento della possibilità di relazione bidirezionale tra soggetti (persone e imprese), sia la varietà e le funzionalità dei *device* per la presentazione e la gestione di messaggi. Si ampliano le possibilità, si creano nuove *capabilities*.

Dunque, nuovi paradigmi, metodi e modalità di contatto, dove le parole chiave diventano: coinvolgimento, collaborazione, partecipazione, trust, pervasività, velocità.

Il binomio esigenza di relazionarsi-tecnologia si autoalimenta (Figura 3.4) con “effetto circolare”: la tecnologia offre nuove possibilità e ne diventa elemento abilitante per rispondere a un effettivo bisogno (palese o latente) del consumatore, bisogno che può anche evolversi diventando più intenso e complesso man mano che la tecnologia apre nuove porte. Ciò “obbliga” l’impresa competitiva a utilizzare la tecnologia allo stato dell’arte per non rimanere indietro rispetto ai concorrenti.

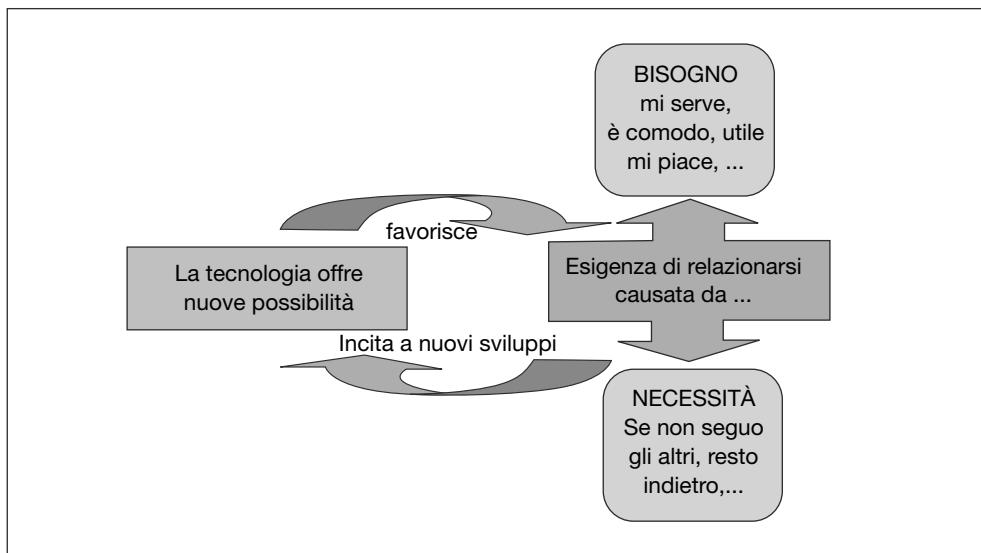


Figura 3.4 Circolo virtuoso Necessità-Bisogno-Tecnologia

3.3 La Relazione Comunicativa d’Impresa

Il circolo virtuoso di Figura 3.4 ha per le imprese forti implicazioni strategiche, organizzative e sociali.

Se si considera l’impresa nel suo complesso, si nota che essa *deve* relazionarsi con tre principali entità per poter agire e svilupparsi: il mercato, gli stakeholder, il proprio personale. Verso queste entità si stabiliscono circuiti lungo i quali ha luogo una relazione comunicativa che deve essere gestita o sorvegliata con modi e mezzi adeguati ai singoli contesti, come si dirà appresso.

Impresa 4.0

Ciò vale tanto più ora, in quanto l'impresa orientata al mercato e al cliente è un fatto ormai acquisito e la vecchia logica di sistema chiuso⁵ è da tempo superata e improponibile.

La *relazione con il mercato* comprende le indispensabili, classiche attività di marketing e vendite, che si realizzano con vari mezzi dal contatto personale all'e-commerce.

La *relazione con gli stakeholder*, azionisti e gruppi che possono condizionare la posizione competitiva si muove secondo schemi diversi e con modalità tipiche. Nelle grandi imprese esistono funzioni a ciò preposte (Pubbliche Relazioni e Rapporti con gli Azionisti, ad esempio).

C'è poi la *relazione tra l'impresa e i propri collaboratori*, dove ci si muove lungo due piani: i rapporti istituzionali con l'esplicitazione della mission e delle strutture di potere, le relazioni industriali, le normative, eventualmente supportate da strumentazione che faciliti il lavoro (i cosiddetti strumenti di produttività e di supporto alle decisioni).

La relazione dell'impresa con le tre entità (mercato, stakeholder, personale) presume una comunicazione che si muova non solo in modo centrifugo, ma sia anche percorsa in senso inverso.

Dai clienti si ricevono ordini a fronte di proposte, ma è anche necessario, per l'azienda, avere feedback del suo agire (*customer satisfaction survey*, ad esempio). Fin qui apparentemente niente di nuovo, salvo il fatto che le tecnologie disponibili comportano anche feedback non sollecitati, perché la facilità d'uso induce il consumatore a partecipare attivamente aumentando l'intensità e il volume della comunicazione. Non avere coscienza di ciò può rappresentare un problema per le imprese. Discorso analogo vale per gli stakeholder e il personale.

Se poi le parole chiave diventano, come si diceva poco fa, coinvolgimento, partecipazione, facilità, velocità, ecc., la bidirezionalità della relazione diventa un elemento importante e quasi un prerequisito.

Oltre a quanto descritto, esistono altri tre circuiti di Relazione Comunicativa meno palesi ma altrettanto importanti e critici proprio per la loro scarsa visibilità e governabilità: i clienti "parlano" tra loro dei prodotti o dell'azienda; gli stakeholder rinforzano o modificano l'immagine che hanno della stessa interagendo tra loro; infine i dipendenti si scambiano informazioni riguardanti il rapporto che intrattengono con l'impresa, i suoi programmi e si relazionano per svolgere il proprio lavoro.

Anche qui il Web partecipativo ed i devices rendono la comunicazione più facile, più intensa e quindi potenzialmente vantaggiosa o pericolosa.

I circuiti descritti possono così riassumersi (Figura 3.5):

1. dall'impresa al mercato (attuale e potenziale);
2. dall'impresa agli stakeholder;
3. dall'impresa ai dipendenti/collaboratori;
4. dal mercato all'impresa;
5. dagli stakeholder all'impresa;
6. dai dipendenti/collaboratori all'impresa;

3. Il nuovo ordine del Web

7. all'interno del mercato;
8. all'interno del sistema degli stakeholder;
9. all'interno del sistema dei dipendenti/collaboratori.

L'impresa è in grado di controllare soltanto le voci 1, 2, 3. Può decidere di organizzarsi per “ascoltare” le 4, 5, 6, mentre le restanti 7, 8, 9 non sono controllabili.

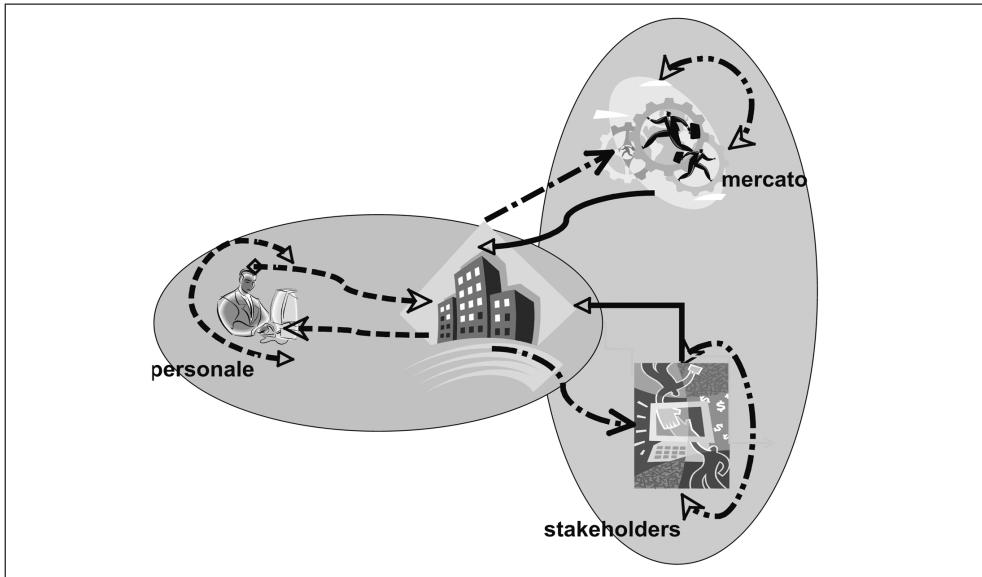


Figura 3.5 I circuiti di Relazione Comunicativa

L'intensificarsi della concorrenza e la disponibilità di nuove tecnologie digitali “obbligano” l'impresa a utilizzare i nuovi paradigmi di marketing in maniera efficace in sostituzione o a completamento di quelli tradizionali, ad attivare più intensamente circuiti di ritorno delle informazioni (voci 4, 5, 6) e a un ascolto più serrato e organizzato dei circuiti esterni (voci 7, 8, 9). Di questi ultimi tre si pensa sovente, forse anche perché poco governabili, che le loro implicazioni sull'impresa non siano così significative, ma questa visione non è più attuale.

Sulla base delle considerazioni fin qui svolte, possiamo immaginare l'impresa come un sistema sostenuto da tre “pilastri” (Figura 3.6): la *Value Proposition* (quale valore l'azienda offre), le *Operations* (le attività di progettazione, produzione e distribuzione) e la *Relazione Comunicativa d'Impresa*. Quest'ultimo termine va inteso in un'accezione più ampia del noto concetto di Comunicazione Integrata di Marketing⁶, adottato da chi si occupa tradizionalmente di pubblicità e pubbliche relazioni, perché include l'idea di interazioni bidirezionali secondo gli schemi: uno-a-uno, uno-a-molti, molti-a-uno.

La *Relazione Comunicativa* è un processo atto a creare un legame tra l'azienda e un qualunque suo interlocutore, oggi più che mai componente essenziale della attività di marketing e condizionante il buon funzionamento dell'impresa⁷.

Impresa 4.0

Ovviamente, nella relazione tra imprese o individui con finalità economiche la Relazione Comunicativa non è l'unica attività: c'è scambio di beni, erogazione di servizi e flussi di denaro. Tuttavia, nel contesto odierno, la prospettiva comunicazionale assurge a grande valenza, e diventa forte elemento di governo e fattore di successo, spingendo l'impresa innovativa ad adottare una diversa visione e nuove strategie di approccio al marketing.

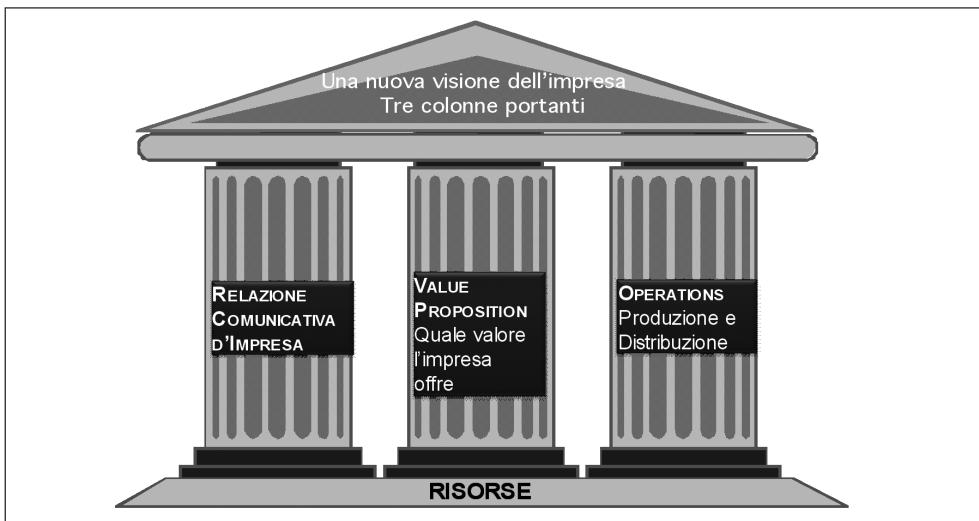


Figura 3.6 I tre pilastri dell'impresa

Un modello grafico che raffigura l'effetto combinato dei tre “pilastri” sulla capacità dell'impresa di rispondere al mercato è riportato in Figura 3.7.

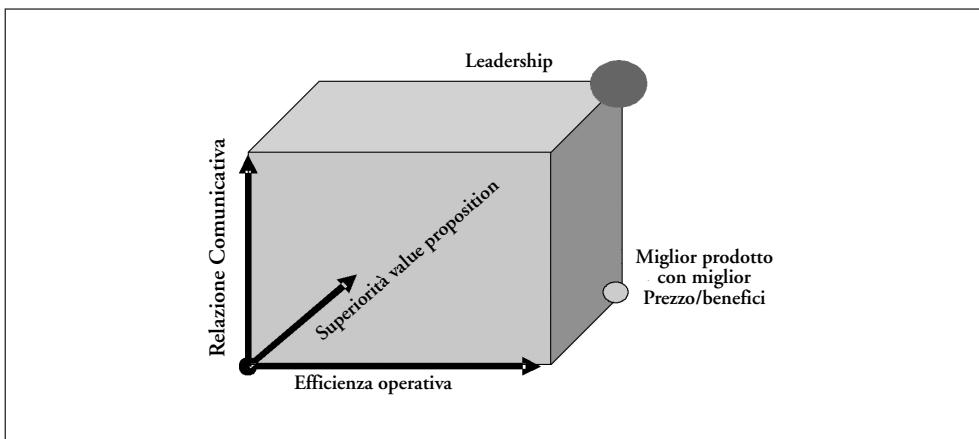


Figura 3.7 Le componenti della leadership di mercato

3. Il nuovo ordine del Web

I tre “pilastri” sintetizzano anche le condizioni necessarie affinché una transazione commerciale possa avere luogo:

- A. Ideare, sviluppare e produrre un’entità, un “qualcosa” a cui il potenziale cliente assegna valore.
- B. Stabilire ciò che si richiede alla controparte in cambio di ciò che viene offerto.
- C. Portare la *Value Proposition* all’attenzione del cliente potenziale.
- D. Ottenere la sua preferenza.
- E. Mettere l’entità, oggetto della transazione, a disposizione del cliente.

Le funzioni A e B sono incorporate nella *Value Proposition*; C e D rappresentano la *Relazione Comunicativa*; le *Operations* si ritrovano sia in A che in E.

Se si accetta la definizione di cultura aziendale come chiave unitaria di attribuzione di senso e di valori a tutti gli aspetti della vita aziendale, anche il marketing deve essere visto come un atteggiamento culturale che appartiene al processo di Relazione Comunicativa d’impresa⁸.

3.4 Componenti della relazione comunicativa

Le relazioni tra individui, entità, organizzazioni, sono inquadrabili nelle seguenti categorie:

- ◆ Presentazione.
- ◆ Coordinazione.
- ◆ Cooperazione.
- ◆ Collaborazione.

Nel primo caso, *presentazione*, si tratta di una semplice fornitura di informazioni o lettura di dati. Indipendentemente dalla loro importanza, il coinvolgimento emotivo di chi a essi accede è frequentemente basso, nonostante la strumentazione utilizzata sia talvolta complessa e costosa. Si pensi, ad esempio, ai grandi database, per la cui creazione necessitano costosi software e hardware, e per la cui consultazione si ricorre talvolta a competenze particolari.

La *coordinazione* è tipica di una relazione alla quale partecipano più entità, le cui attività devono essere assegnate e tenute sotto controllo da un “coordinatore”. Può essere gestita secondo una logica gerarchica.

La *cooperazione* è una tipologia di relazione che richiede un “riconoscersi” e la consapevolezza dei vantaggi che ne derivano. Il coinvolgimento e la intensità in questo tipo di relazione è maggiore rispetto ai casi precedenti.

Anche la *collaborazione* richiede un forte senso di appartenenza, ma la scelta del giusto mix di professionalità e di culture è più delicato, e così la regia.

Si noti in Figura 3.8 come nel passaggio da una categoria all’altra cresca il livello di partecipazione e ciascuna categoria presupponga l’esistenza di quella precedente.

L’intensità e la finalità con le quali le parti si relazionano sono due parametri utili a un intuitivo e corretto inquadramento del processo comunicativo.

Impresa 4.0

	Presentazione	Coordinazione	Cooperazione	Collaborazione
Prerequisito		Necessità condivisione obiettivi		
Condizioni di successo	"Leggibilità", Comprensione del "linguaggio"	Comprensione del che cosa, chi, come	Inoltre: reciproco rispetto e comprensione dei vantaggi del lavoro insieme	Inoltre: senso di appartenenza, flessibilità; meglio se competenze diverse si integrano
Scopi	Trasferimento conoscenza, consapevolezza	Evitare sovrapposizioni e duplicazioni	Otteneri benefici reciproci dalla suddivisione del lavoro	Raggiungere risultati collettivi al di fuori della portata dei singoli
Impiego tipico	Ricevere/dare informazioni, consultazione di dati, archivi, e simili	Armonizzare ruoli e obiettivi in un ambiente semplice	Risoluzione problemi in un ambiente complicato	Affrontare temi e soluzioni in ambienti complessi

Livello di partecipazione e di commitment nella comunicazione (intensità)



Figura 3.8 Categorie di Relazioni⁹

L'intensità

Dalla semplice fornitura o recepimento passivo di informazioni a una relazione collaborativa: è questo l'ampio spettro entro il quale il processo comunicativo si svolge.

Non necessariamente spostandosi sulla destra della tabella di Figura 3.8 si va verso situazioni "migliori" o più desiderabili. Talvolta "non funziona" perché ci si organizza secondo uno di questi schemi mentre quello necessario sarebbe un altro. Ad esempio, il metodo previsionale Delphi richiede che gli esperti formanti il team non si conoscano né interagiscano direttamente, onde evitare il crearsi di un "pensiero dominante" che influenzi eccessivamente il parere del singolo.

Finalità

Le finalità della relazione comunicativa d'impresa possono distinguersi in:

- ◆ istituzionale (o corporate);
- ◆ di brand;
- ◆ di marketing;
- ◆ funzionale;
- ◆ sociale.

L'**istituzionale** riguarda la comunicazione dell'impresa verso l'esterno a livello globale: annual report, informazioni di carattere generale come mission, struttura, posizionamento o indirizzi strategici.

3. Il nuovo ordine del Web

At Ernst & Young we live by a set of shared values, encapsulated in our Values Statement, that guide the actions and behaviors of each of us. Our values influence the way we work and interact with our colleagues; as well as the way we serve our clients and engage with all our stakeholders: When we developed our Values Statement, we asked hundreds of our people across the world to tell us what they thought about *who we are and what we stand for*, as individuals and as an organization. There was a remarkable level of consistency in their responses. We built our Values Statement on those responses. That's why we know that it truly reflects the way our people act and behave worldwide.

Our Values Statement

Who We Are and What We Stand For

People who demonstrate integrity, respect, and teaming.

People energy, enthusiasm, and the courage to lead.

People who build relationships based on doing the right thing.



La comunicazione del brand ha lo scopo di rinforzare, modificare o contribuire a creare l'immagine di marca. Un caso noto alla maggior parte dei lettori riguarda le sponsorizzazioni di vari brand sulle vetture di Formula 1, dove i numerosi loghi formano addirittura un mosaico.

La reputazione di una marca non si forma unicamente con l'azione comunicativa ma è frutto di duraturi successi dei prodotti e servizi offerti, di affidabilità, di serietà, di puntualità. La comunicazione, in tali casi, agisce da "booster", mentre i tentativi di creare immagine su un substrato franco o di scarsa reputazione si ritorcono come boomerang.

La comunicazione di marketing invece, ha la finalità di fare conoscere e valorizzare la Value Proposition e si può coniugare a diversi livelli e modalità di presentazione: dall'informazione di esistenza di un prodotto (un manifesto che reclamizza biancheria intima coordinata o un particolare articolo tecnico), alle offerte formali con dettagli e specifiche; dall'intervento dell'account o dell'addetto commerciale che illustra un prodotto o un servizio, ai consigli pre e post vendita. La comunicazione sul prodotto si esplica attraverso brochure o siti web che illustrano con immagini o descrizioni le sue funzionalità, i libretti d'istruzione (anche questa letteratura tecnica è inclusa nelle comunicazioni di marketing perché istruzioni poco chiare, di difficile consultazione allontanano il cliente). Le modalità di comunicazione utilizzate variano dal mezzo cartaceo a quello elettronico al verbale. Per estensione, anche elementi "hard", come il packaging del prodotto di consumo o il suo design veicolano un messaggio.

Impresa 4.0

La **comunicazione funzionale** supporta e guida le *Operations*, facendo funzionare l'organizzazione. I contenuti variano ampiamente: dalle informazioni puramente tecniche del manuale di manutenzione, agli ordini che giungono dai clienti, ai programmi di produzione inviati a un fornitore.

La **comunicazione sociale** ha luogo in un contesto collettivo, che si può verificare non solo all'interno dell'impresa, ma anche all'esterno, tra elementi che si relazionano su questioni di comune interesse come nel caso dei social network.

In generale la relazione migliora la sua efficacia se è bidirezionale. Ciò può essere richiesto dalla natura del processo in sé o per assicurare un feedback che rinforza o rassicura. Ad esempio, la valutazione del grado di soddisfazione per i prodotti forniti o dei servizi erogati o la *content creation* da parte del consumatore.

La Relazione Comunicativa si appoggia a più strumenti e mezzi, con specifiche finalità e precisi destinatari, con diverse intensità di interazione. Un componente significativo prerequisito della relazione comunicativa è il messaggio. Senza di esso non ci può essere Relazione Comunicativa, ma il solo messaggio non la crea.

Allo scopo di assicurare l'efficiente impiego delle risorse manageriali ed economiche dell'impresa è necessario individuare:

- ◆ Per quanto attiene la Relazione Comunicativa
 - ◆ Il *paradigma* che si intende adottare (Marketing relazionale, Virale...).
 - ◆ Il *destinatario*. Quale il suo profilo demografico e culturale? *Consumer* o *Professionale*?
 - ◆ La *finalità*. Informare, educare/formare, creare attenzione e consapevolezza, fidelizzare, promuovere vendite, ...
 - ◆ Il *contesto* in cui il destinatario si trova. Aspetti spaziali: dove (in casa, in ufficio, in mobilità, ...); aspetti temporali: quando (tempo libero, tempo produttivo, tempo sociale).
- ◆ Per quanto attiene il messaggio
 - ◆ Il *contenuto* e il livello di *approfondimento*. Quale "segnale" voglio far percepire? Che cosa voglio dirgli o fargli capire?
 - ◆ La *forma*: visiva, testuale, auditiva, multimediale.
 - ◆ Le tecnologie *distributive*: posta, radio, e-mail, quale piattaforma Web, ecc.
 - ◆ Le apparecchiature di presentazione (*devices*). Una e-mail si può leggere dal computer, dal cellulare, dall'agenda elettronica. La carta stampata è una forma particolare di "dispositivo" di presentazione.

Come facilmente si constata anche dall'esperienza quotidiana, queste categorie non sono indipendenti, ma la scelta di certe modalità influenza in modo maggiore o minore la scelta delle altre.

La varietà di situazioni e *devices* richiede un'attenta "sintonizzazione": ma non tutti l'hanno compreso.

La portata della rivoluzione digitale nel mondo della comunicazione è resa evidente dalla necessità avvertita da molti di "inventare una nuova semiotica della comunicazione che privilegi l'aspetto pragmatico della comunicazione; è questo l'unico modo per affrontare le sfide poste dalla digitalizzazione dell'immagine"¹⁰.

3. Il nuovo ordine del Web

"La tipografia digitale ha dovuto cercare – anzi a dire la verità sta ancora cercando – la propria identità culturale che non consiste nella pura e semplice trasposizione elettronica di quello che un tipografo dell'era pre-digitale (parliamo di poco più di dieci anni fa, non della preistoria) avrebbe fatto su carta: ogni nuova tecnologia, oltre ad avere una propria grammatica ha, infatti, anche una propria sintassi da sviluppare. Rispetto alla tipografia tradizionale, creare pagine per la Rete implica una progettazione che va ben al di là della semplice bidimensionalità del tradizionale foglio di carta. La Rete spinge a pensare a strutture multidimensionali, a una navigazione multidirezionale che comporta un nuovo approccio alla creazione, al design della pagina scritta"¹¹.

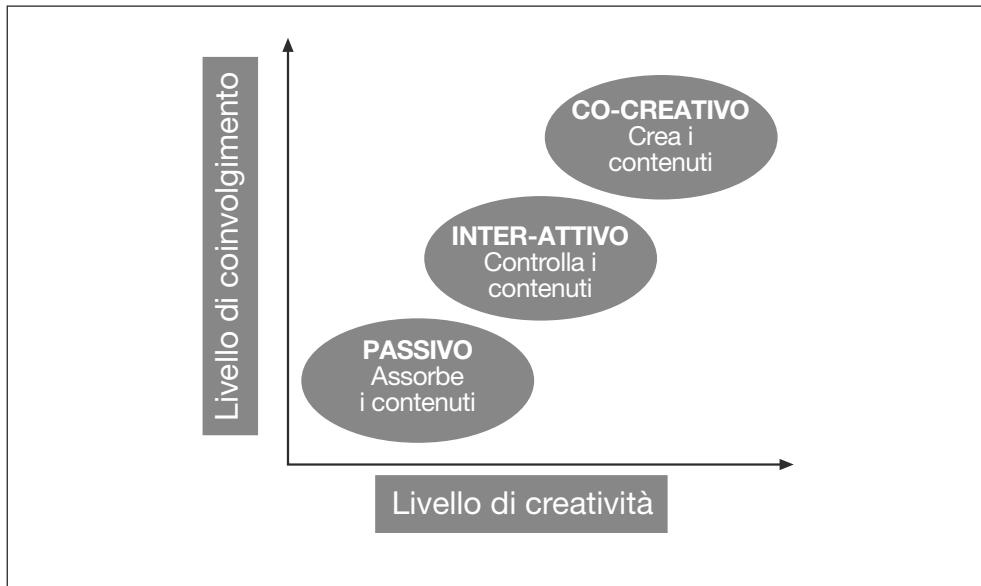
Quanto sopra descritto si inserisce in una visione del marketing che si sposta verso una relazione di tipo collaborativo dove il consumatore gioca un ruolo attivo. I clienti partecipanti a queste relazioni vogliono essere coinvolti, applicando la propria creatività per contribuire alla definizione delle caratteristiche delle offerte e dei prodotti.

Le innovazioni tecnologiche e lo sviluppo di Internet favoriscono in maniera crescente la partecipazione attiva dei clienti. Essi hanno accesso a numerose informazioni online che possono scambiare tra loro, l'asimmetria informativa tra impresa e clienti si riduce significativamente, le proposte delle imprese non sono più recepite passivamente. Così, non solo possono sviluppare una certa forma di controllo sui contenuti pubblicati dall'azienda, ma possono diventare soggetti attivi in grado di creare contenuti (Figura 3.9).

Il caso Alfa Romeo¹²

Anche se in Rete tutti i marchi automobilistici sono trattati senza esclusione di colpi, occorre notare che il numero di conversazioni non è direttamente proporzionale alle vendite sul nostro mercato. Ci sono marchi che, pur avendo una grande quota di mercato, non hanno un equivalente numero di messaggi, come ad esempio Renault, e alcuni marchi che invece si portano dietro una passione che amplifica il loro interesse sulla Rete. Fra questi sicuramente Alfa Romeo, con oltre 10.000 messaggi al mese. Per lo più inseriti in comunità generaliste (come il newsgroup discussioni motori o i forum di quattroruote.it), i messaggi di Alfa Romeo si trovano ovviamente anche in comunità dedicate al biscione (per esempio 147 virtual club, clubalfafasport). Le persone in Rete discutono dei temi caldi verso questo marchio (motorizzazione, modelli, anticipazioni su modelli futuri), ma anche della relazione con Alfa: il ruolo dei concessionari, l'effetto della comunicazione, il confronto con la concorrenza, la partecipazione di Alfa Romeo alle competizioni sportive. Un fiume di informazioni che dal 2003 viene attentamente seguito dal marketing dell'azienda, che dimostra così una particolare attenzione ai segnali, agli stimoli alle critiche ai consigli che provengono dal popolo della Rete. Da oltre tre anni il marketing della casa automobilistica riceve costantemente un report mensile con le principali osservazioni raccolte in Rete, diviso per argomenti.

Impresa 4.0

**Figura 3.9** L'evoluzione del cliente

La *co-creazione* è di particolare interesse per le imprese. Grazie ad essa una parte del loro lavoro è delegato ai clienti, sia tramite attività *self service* sia attraverso la partecipazione nello sviluppo o miglioramento dei prodotti.

Il controllo della comunicazione e il potere negoziale è spesso nelle mani dei clienti che scelgono cosa vogliono vedere, cosa comprare, cosa sapere, con chi rapportarsi e quanto partecipare. L'idea che il valore può essere creato attraverso la collaborazione ha portato i marketing manager alla ricerca di relazioni *win-win* per accrescere la profitabilità¹³ delle imprese. Alcuni autori sostengono addirittura che la costruzione di relazioni collaborative clienti-impresa diventi, in questi contesti, una necessità¹⁴, un imperativo strategico per le imprese¹⁵. È interessante notare che il cambiamento è stato portato non da nuovi concorrenti ma dallo sviluppo di *communities* di consumatori interconnessi in Rete, informati e attivi. Ne consegue che l'impostazione della Relazione Comunicativa verso i clienti deve incoraggiare alla partecipazione, cosa che richiede grande attenzione nell'osservare e studiare le relazioni collaborative che via via nascono¹⁶.

Un ultimo tema da considerare riguarda il ciclo di vita della relazione (Figura 3.10) del “cliente Web” su prodotti astratti, privi di fisicità, dove il tema della prova è elemento cruciale.

È ormai prassi consolidata nel mondo dei software scaricabili la messa a disposizione gratuita di una versione semplificata o di quella completa per un periodo limitato di tempo. In tal modo i clienti potenziali sono spinti all'azione. Questo è il momento di creare con loro una relazione comunicativa che punti, tra l'altro, allo sviluppo della *loyalty* e alla formazione di un sistema di referenze e di raccomandazioni tra consumatori: strumento di marketing di grande importanza.

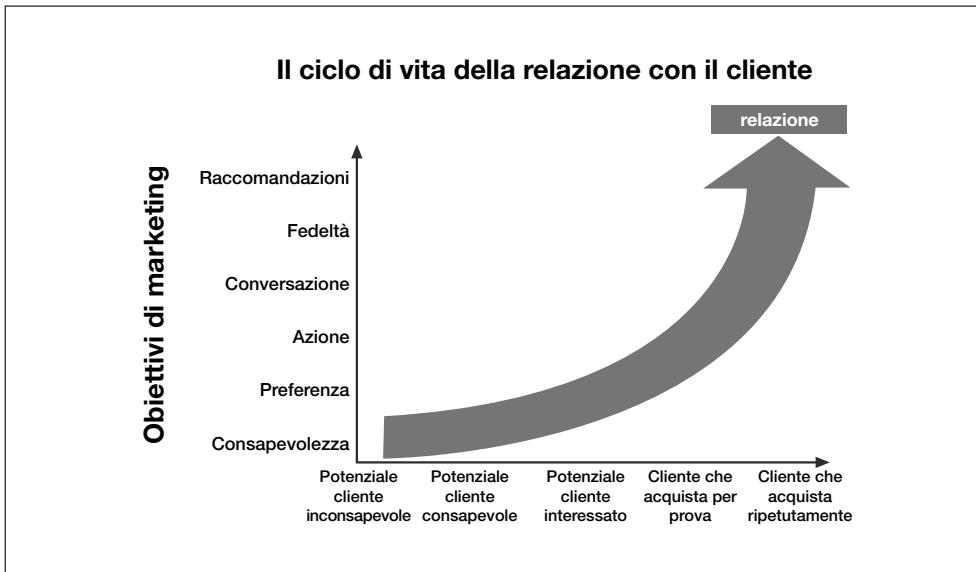


Figura 3.10 Il ciclo di vita della relazione con il cliente

3.5 Le conseguenze organizzative e professionali

Come già sottolineato, le Nuove Tecnologie Digitali e il Nuovo Web, in particolare, hanno forti implicazioni strategiche e organizzative; ciò a causa dell'esigenza di "attrezzarsi" prima culturalmente, poi tecnicamente e professionalmente.

Si potrebbe obiettare che, in fondo, la vita è movimento, i cambiamenti ci sono sempre stati e anche ciò che si sta vivendo altro non è che la continuazione della lunga storia dell'umanità.

C'è tuttavia una significativa differenza rispetto al passato: la *velocità* con la quale questi cambiamenti sono avvenuti e stanno avvenendo.

Il vero driver è la tecnologia turbinante, mentre il cambiamento organizzativo e professionale riesce a stare al passo con difficoltà.

L'attuale situazione richiede un approccio culturale nuovo e l'impiego di competenze particolari, ma non tutte le imprese lo hanno ancora fatto. Tuttavia la diffusione di Internet come strumento sempre più accettato costringe le aziende in questa direzione.

Ma c'è un'ulteriore complicazione.

Il potere dei consumatori e il livello elevato di competitività obbligano ad affrontare il mercato in relazione alle modalità con le quali i consumatori intendono acquistare.

Poiché le tendenze sopra illustrate sono in atto, ma non totalmente compiute, accade che da un lato alcuni consumatori preferiscano i sistemi tradizionali,

Impresa 4.0

mentre altri sono orientati all'impiego della tecnologia. Occorre quindi capire la propria clientela e attrezzarsi per servire entrambi i segmenti.

I requisiti culturali e professionali e le implicazioni derivano dalle peculiarità del Web 2.0 di seguito indicate.

- ◆ **Pervasività e bidirezionalità delle informazioni**

È agevole inviare informazioni ad ampie popolazioni anche segmentate, e avviare un rapporto bidirezionale, attivando una logica di marketing virale e di coinvolgimento.

- ◆ **Velocità e tempestività**

Il fatto che i messaggi circolino *in tempo reale* su vaste “popolazioni” ha forti impatti: essi diventano *negativi* se non si sanno governare e non se ne intuiscono le implicazioni.

Valga per tutti l'esempio Kryptonite, casa costruttrice di lucchetti per biciclette dichiarati inviolabili, ma che un utente riuscì ad aprire usando una semplice penna biro. La notizia circolò tra i blog e i forum degli appassionati di ciclismo, si riverberò sull'azienda che non dette riposte, ma che al montare dell'onda negativa fu costretta ad ammettere tardivamente il difetto e a sostituire un gran numero di lucchetti, con danno grave.

Merita ricordare che nell'aprile 2007 l'azienda ha aperto un suo blog dedicato alla comunità dei ciclisti.

Per contro, velocità e tempestività sono anche fattori positivi da cogliere, purché si sappia interpretare i nuovi consumatori, più orientati all'intangibile e al gratuito, cosa che implica un diverso approccio culturale di cui ben poche imprese dispongono già. Ma ciò porta con sé un altro tema, come conseguenza: la carenza di figure professionali adeguatamente formate, che determina oggi un vuoto nei ruoli di presidio del marketing digitale, forte elemento di criticità.

Velocità¹⁷

Abbiamo imparato a rispondere freneticamente, a implementare attività senza un adeguato tempo di riflessione. Ci muoviamo con il tempo di Internet, e quello che prima pianificavo in un anno oggi devi pianificarlo in un quarter: il rischio altrimenti è quello di restare fuori dallo scenario competitivo. Stiamo imparando a disegnare strategie in tempo reale, capaci di autoadattarsi rispetto alle risposte del mercato; questo era impossibile fino a qualche tempo fa.



Coinvolgimento, Centralità

In questo momento stanno funzionando meglio quelle strategie che mettono al centro gli individui. Tanto a livello italiano che mondiale, primeggiano marche e prodotti capaci di innescare una rete di relazione tra persone, marche, prodotti e servizi. Non è un caso il successo inaspettato di marchi come Google o eBay che hanno come epicentro un network di consumatori. La stessa IBM ha scelto di impostare le proprie strategie valorizzando al massimo le peculiarità degli individui, sottolineando problematiche ed esigenze in maniera capillare per offrire puntualmente risposte pertinenti e rilevanti per le diverse realtà di business.

3. Il nuovo ordine del Web

Da un sondaggio effettuato nel 2006 dal Politecnico di Milano presso alcune imprese significative appartenenti a diversi settori, risulta che non sono ancora ben focalizzate le responsabilità, i ruoli, i profili di presidio del marketing digitale, in particolare quello che fa capo alle tecnologie del Nuovo Web.

Nel box, le sintesi di alcune interviste¹⁸.

Domanda

Quale funzione si occupa di innovazione di marketing digitale? Quante persone fanno capo a tale funzione? È in tutto o in parte demandata all'esterno?

Risposte

Settore: *Information Technology, Software*

"Tutte le attività online sono guidate dall'online marketing manager, a capo di un team interno composto da circa 10 persone, dedicato a diverse attività di marketing e comunicazione digitale. Il team è supportato da agenzie di settore e da specialisti e le collaborazioni con l'esterno sono frequenti. L'unica figura realmente stabile nel campo dell'innovazione di marketing digitale è l'online marketing manager, il resto del team può variare in relazione ai progetti".

Settore: *Web marketing e advertising on line*

"Non c'è una funzione specifica che si occupa di tali tematiche. La ricerca e l'innovazione viene sviluppata orizzontalmente in azienda. Viene posta la massima attenzione alle novità diffuse sul mercato per riuscire a soddisfare al massimo le esigenze dei clienti. Io ho il ruolo di guida all'interno delle analisi e delle ricerche di mercato e dell'innovazione di marketing digitale insieme alla mia assistente che si occupa principalmente di Public Relation".

Settore: *Information Technology, Hardware*

"Non se ne occupa una funzione specifica ma è un ambito di ampio interesse nel Marketing & Communication di cui io sono a capo. Il team di comunicazione è composto da sei dipendenti, ma in realtà lavoriamo con un costante supporto di consulenti esterni. Il team allargato nel complesso è quindi composto da circa 40 persone".

Settore: *Consulenza di comunicazione in Rete e progettazione di community*

"Tutti ci interessiamo di innovazione in ambito digitale. Io in particolare mi occupo di marketing. Lo studio è però più concentrato sulle attività di marketing dei clienti, a cui forniamo consulenza, che sulle nostre, in quanto, ad oggi, non ne abbiamo grande necessità. Per l'analisi e la risoluzione delle esigenze di marketing digitale dei nostri clienti utilizziamo un modello definito in Rete, in quanto per ogni progetto vengono ricercate all'esterno le persone giuste con cui collaborare".

Settore: *Assicurativo*

"La funzione Internet, all'interno dell'area marketing e comunicazione, si occupa di tali tematiche. In questa funzione operano tre persone: io e i miei due collaboratori, uno addetto all'e-commerce e uno ai contenuti. Ci confrontiamo poi con la funzione responsabile dei sistemi informativi e con la funzione comunicazione e PR principalmente, con le altre a seconda dei casi e delle problematiche analizzate. L'innovazione nel marketing digitale è in parte demandata all'esterno in quanto la realizzazione non viene effettuata da noi. Generalmente ci rivolgiamo a un centro specializzato sui media digitali, per il digital marketing".

Impresa 4.0

Secondo F.M. Pini¹⁹, le logiche organizzative di fondo per poter affrontare la nuova realtà si sintetizzano in:

1. *Autonomia e decentramento* all'interno dell'azienda, con la gestione improntata sulla logica della comunità open end, le cui finalità si configurano nel corso del tempo, in relazione ai mutati confini del network e alle istanze di co-creazione, la cui responsabilità, unita alla prossimità, alle informazioni, alla capacità di estrarle il senso e riconfigurarle all'interno di una comunità stanno alla periferia del sistema e non al suo centro. In questa logica, la responsabilità della co-creazione è dei singoli attori del sistema, i quali si autoregolano per poter definire ed erogare l'output atteso.
2. *Accesso alle informazioni e alle comunità*. La co-creazione di valore, attraverso i diversi punti di contatto tra l'azienda, il cliente e gli altri attori del network, porta con sé il fatto che l'azienda non crea il valore per il cliente *prima* di essere sul mercato, ma lo realizza direttamente tramite le relazioni che avvengono nel mercato e nel network.
Questo passaggio rende difficile ripartire le informazioni all'interno dell'azienda e limitare l'accesso alle diverse comunità interne ed esterne. Operare come collante di una comunità di individui legati da un interesse comune richiede la possibilità di rendere più accessibili le informazioni e di aggregarle assieme al network esterno.
3. *Ridisegno dei modelli di presa di decisione*, al fine di facilitare il contributo del cliente e degli altri attori del network; infatti, la necessità di operare la maggior parte delle decisioni "sul mercato", e non prima, rende molto difficile la gestione di catene di decisione eccessivamente lunghe.
4. Progettazione e attuazione di *strumenti di costruzione del senso* all'interno dei network e delle comunità, in quanto la natura delle informazioni che governano i sistemi a rete e le comunità è radicalmente dissimile da quella cui le aziende sono abituate, in particolare per la varietà ed eterogeneità delle fonti (blog, immagini, filmati provenienti da clienti, ecc).
5. Definizione dell'output atteso e della *misurazione dei risultati* in ambienti caratterizzati dalla co-produzione di valore.

Quanto sopra deve essere integrato con i seguenti concetti:

- ◆ Il primo: i manager, per comprendere a fondo le nuove tipologie di relazioni, devono cimentarsi personalmente con i nuovi mezzi e tecnologie, per evitare che si verifichino situazioni come accaduto durante il convegno Marketing Reloaded tenutosi a Milano il 30 marzo 2007, quando alcuni relatori hanno candidamente ammesso, presentando le proprie *case histories*, di non avere "sperimentato" questi nuovi paradigmi sensoriali!²⁰
"La gestione della co-creazione di valore eccezionale richiede una nuova competenza: la capacità dei manager di stabilire un contatto con le interazioni fra i consumatori e la rete di esperienze. Essi devono sperimentare e comprendere il business *al pari* dei *consumatori* e non solo come un'astrazione di numeri e grafici". In che modo i dirigenti di imprese grandi e medie acquisiscono la "conoscenza viscerale" del business che possiedono i proprietari dei piccoli negozi? In che

3. Il nuovo ordine del Web

modo possono far sì che la loro esperienza dell'attività aziendale sia simile all'esperienza dei consumatori in modo continuativo e in tempo reale?

Nel mondo nascente della co-creazione, tutti i dipendenti in grado di influenzare direttamente l'esperienza dei consumatori e di facilitare la co-creazione del valore vengono considerati *manager di linea*.

Le imprese devono costruire un'infrastruttura informativa che consenta a tutti i manager, e in particolare a quelli di linea, di fare esperienza della propria attività aziendale così come la vive il consumatore, acquisendo un nuovo grado di efficacia personale".²¹

- ◆ Il secondo: la scelta del totale ricorso ad agenzie esterne che "pensano a tutto", praticata da talune imprese, deve essere rivista. Ciò è conseguenza di quanto detto al punto precedente. Si corre il rischio che il nuovo approccio, le nuove possibilità ma anche i nuovi pericoli, non siano interiorizzati e percepiti né la nuova cultura si diffonda all'interno della organizzazione.
- ◆ Il terzo punto ha a che fare con l'evoluzione del ruolo della funzione aziendale IT (Information Technology) che, tra le sue varie responsabilità, ha anche quella di assicurare il collegamento con la Rete Internet o reti extranet e la relativa sicurezza. Nei casi in cui l'azienda offre servizi online, l'IT si occupa anche della sicurezza di questi servizi.

Nell'ultimo ventennio, l'informatica è molto cambiata, i mainframe sono stati in parte sostituiti da reti di server e PC; la diffusione dell'email come mezzo di comunicazione primario ha reso Internet accessibile da ogni postazione. Le aziende hanno ormai tutte un sito Internet che nella maggior parte dei casi è gestito internamente dalla funzione IT, almeno nella sua infrastruttura tecnologica. L'IT si occupa del mantenimento dei server e della sicurezza dei dati contenuti. In particolare, quando il soggetto è una banca o un ente che deve gestire denaro o dati sensibili che transitano attraverso Internet, l'IT ha un ruolo centrale di grande responsabilità.

Anche i singoli computer dei dipendenti sono gestiti in ogni loro aspetto dall'area Information Technology, perché ogni utente potrebbe diventare una pericolosa porta di accesso a virus, ladri di dati e hacker.

È quindi impossibile installare nuove applicazioni senza il consenso dell'IT, così come sono sempre più numerosi i siti Internet inaccessibili dalle singole postazioni.

L'evoluzione del Nuovo Web, con le sue caratteristiche e i suoi strumenti, sta entrando in conflitto con le vecchie regole, aumentando la tensione tra le esigenze dell'IT e quelle di chi lavora in azienda.

Uno dei paradigmi del Nuovo Web è per esempio il Software-as-Service, ovvero applicativi che prima erano diffusi solo nella versione offline residente sull'hard disk del computer client adesso sono utilizzabili online. Tra i più diffusi troviamo Google Docs, una vera e propria suite di strumenti come word processor o fogli di calcolo, disponibili completamente online²². I vantaggi di questo genere di soluzioni sono di varia natura: costi nulli di acquisto e gestione, possibilità di condividere documenti e di collaborare online tra più autori e aggiornamenti centralizzati.

Anche le esigenze in termini di comunicazione online tendono a orientarsi verso una presenza online che va oltre il sito aziendale. Facebook, Myspace, YouTube,

Impresa 4.0

sono solo alcuni dei siti che rientrano a pieno titolo tra gli strumenti di comunicazione aziendale. Per esempio l'attivazione di un blog aziendale presso una piattaforma come Bloggers.com (di proprietà di Google), non richiede alcun intervento da parte dell'area IT. Bloggers.com offre una piattaforma molto usabile, facile da impostare da parte di chiunque ed estranea ai server aziendali.

Tuttavia l'accesso ai diversi Software-as-Service è spesso impedito dall'Information Technology in quanto da una parte è vissuta come una possibile fonte di problemi provenienti dall'esterno, dall'altra si tratta di piattaforme che non sono ancora considerate utili, ma al contrario fonte di possibili distrazioni da parte del personale.

La richiesta da parte del manager all'IT di sbloccare l'accesso a determinati siti è spesso rifiutata con giustificazioni a volte correlate alla sicurezza dell'intero sistema, inconfondibili da parte di un non esperto di tecnologia. A volte anche il ricorso all'Alta Direzione non porta a risultati in quanto sono pochi i casi in cui un top manager si prende la responsabilità di contraddirre l'IT; il rischio è che questi declinino ogni futura responsabilità sulla stabilità e la sicurezza dell'intero sistema.

La crescente disponibilità di strumenti e piattaforme online utili ai manager, sia in termini funzionali, sia a fini correlati alla comunicazione o al marketing, vede crescere la tensione con l'IT che a parere degli autori, nella maggior parte dei casi rappresenta un ostacolo all'innovazione digitale.

Anche l'intranet, che negli ultimi anni è entrata a pieno titolo negli strumenti indispensabili all'azienda moderna, è gestita internamente dall'IT e anche in questo caso i manager si lamentano spesso della sua rigidità e della complessità delle procedure necessarie per accedere ai dati e agli strumenti.

La soluzione a questo problema è sempre più frequentemente quella di attivare un sito esterno, fatto realizzare da terzi, sulla base delle reali esigenze dell'azienda, libero quindi dai vincoli interni. Si tratta spesso di un sito che permette la collaborazione aperta, la condivisione di informazioni utili, con strumenti aperti e personalizzabili liberamente. Sono per lo più presenti una chat, un forum e altri strumenti di comunicazione diretta, non consentiti dalle tradizionali policy interne.

Dal punto di vista della sicurezza, il provider del servizio esterno deve garantire, come da disposizioni di legge, che i dati contenuti siano protetti e sicuri. Avere siti o aree online al di fuori dei server aziendali può evocare criticità legate alla sicurezza, che tuttavia non sono presenti se vengono rispettate le norme e le pratiche in linea con le policy più restrittive. In sostanza l'azienda deve sottoscrivere un contratto con il provider esterno che offre garanzie di stabilità e sicurezza.

Dal blog ai Wiki, alla diffusione di contenuti audiovisivi, le esigenze in termini di comunicazione sono sempre più articolate e sempre meno standardizzate. Ogni singola esigenza richiede un diverso mix piattaforme/strumenti/pratiche, che l'IT nella sua forma tradizionale non è in grado di sostenere. Anzi, spesso, al posto di essere un driver del cambiamento, diventa uno dei principali ostacoli.

Le scelte di comunicazione sono sempre più connesse con quelle tecnologiche, accentuando così quel divario culturale che vede i manager dell'IT considerare di secondaria importanza le esigenze del marketing e della comunicazione. Al contrario, i manager di queste ultime aree dovrebbero imparare a compren-

dere almeno le basi di alcune implicazioni tecnologiche, che di questi tempi sono strettamente interconnesse con il messaggi da trasmettere.

Il futuro, a parere degli autori, vedrà la diffusione di due aree IT: una orientata alle questioni più tecniche e strutturalmente critiche; l'altra con un mandato orientato a offrire i migliori strumenti e il miglior supporto ai dipendenti e ai manager che si occupano di marketing e di comunicazione.

Note

¹ Da: Schultz, D.E., "Redesigning Marketing to fit a different marketplace", in Kitchen P.J., *The future of marketing*, Palgrave, 2003, p. 20.

² Schulz, Don E., "Redesigning Marketing to fit a different marketplace", in Kitchen P.J., *The future of marketing*, Palgrave, 2003, p. 26.

³ Boaretto, A., Noci, G., Pini, F., *Marketing Reloaded*, Il Sole 24 Ore Libri, 2007, p. 21.

⁴ Dini, A., *Emozione Apple*, Il Sole 24 Ore Libri, 2007.

⁵ In realtà, la contrapposizione impresa come sistema aperto vs. impresa come sistema chiuso viene da lontano. Già Emery e Trist, nel 1964, avevano optato per il modello aperto come necessità assoluta per le imprese.

⁶ Concetto con il quale si intende l'integrazione tra gli aspetti (pubblicità, promozione, relazioni pubbliche, *direct marketing*) della comunicazione d'impresa secondo la definizione tradizionale) per lavorare in maniera coordinata tra loro e assieme ai corrispondenti mezzi (stampa, brochures, fiere, ecc.) per creare una forza unificata piuttosto che agire come comparti indipendenti.

⁷ Il marketing transazionale, il relazionale e l'esperienziale sono tutti collegabili al processo di Relazione Comunicativa realizzato con differenti intensità e modalità.

⁸ Nel 2003 un articolo apparso su ADMAP [Spickett-Jones, G., Kitchen, P.J., Brignell, J., "The growing use of integration", ADMAP, Sept. 2003] parlando dei problemi delle agenzie di Marketing & Communication (quindi un contesto più circoscritto di quello che viene trattato qui) diceva: "... it may be increasingly difficult to isolate traditional marketing communication from internet portals management and interactions between customers and relationship marketing, such as software interfaces and call centers... Integration... have to be client-driven".

⁹ Modificata da Pollard 2005

¹⁰ Nicolosi G., *Pasolini nell'era di Internet*, tesi di laurea.

¹¹ Castellacci C., Sanvitale P., *Il tipografo mestiere d'arte*, Il Saggiatore, 2004, pp. 75/76

¹² Guadagni P., De Tommaso V., *Il Nuovo potere dei consumatori sul web*, Hoepli, 2007, p. 65.

¹³ Ehret, M., "Managing the trade-off between relationships and value networks. Towards a value-based approach of customer relationship management in business-to-business markets", *Industrial Marketing Management*, 2004, Vol. 33, Issue 6, pp. 465-473.

¹⁴ Hedaa L., Ritter, T., "Business relationships on different waves: Paradigm shift and marketing orientation revisited", *Industrial Marketing Management*, 2005, Vol. 34, pp. 714-721.

Impresa 4.0

¹⁵ Sawhney, M., Verona, M., Prandelli, E., "Collaborating to create: the Internet as a platform for customer engagement in product innovation", *Journal of interactive marketing*, 2005, Vol. 19, No. 4, pp. 4-17.

¹⁶ Prahalad, C., Ramaswamy, V., "Co-creation experiences: the next practice in value creation", *Journal of interactive marketing*, 2004, Vol. 18, No. 3, pp. 5-14.

¹⁷ Estratto da un'intervista a Maria Cristina Farioli, direttore marketing di IBM Italia, rilasciata a Stefano Salamini e pubblicata su INFO POINT, 1/2006.

¹⁸ Effettuate da D. Vago.

¹⁹ Boaretto, A., Noci, G., Pini, F.M., *Marketing Reloaded*, Il Sole 24 Ore Libri, 2007.

²⁰ Pasqua, C., *The Daily Bit*, 2 aprile 2007.

²¹ Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., *Il futuro della competizione*, Il Sole 24 Ore Libri, 2004, p. 177.

²² In sostanza pagine Web altamente dinamiche e quindi in grado di riprodurre il comportamento di un software locale.

