



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“MARCO FANNO”

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea

**Strategie di Social Commerce a supporto delle vendite online:
il caso Marzotto Home e Lanerossi**

*Social commerce strategies for supporting online sales:
Marzotto Home and Lanerossi case study.*

Relatore:
Prof. Marella Andrea

Laureando:
Corda Stefano

Anno Accademico 2015-2016

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

*A mio padre Angelo, a mia madre Maria Antonietta,
ai miei fratelli Daniele e Matteo
e a tutte le persone che hanno creduto in me
e mi hanno supportato in questi anni.*

INDICE

ABSTRACT	10
EXECUTIVE SUMMARY	12
PRESUPPOSTI	12
OBIETTIVI	13
METODOLOGIA	13
CAPITOLO 1: L'E-COMMERCE	16
1.1 BREVE INTRODUZIONE ALLE CARATTERISTICHE DELL'E-COMMERCE:	16
1.2 L'EVOLUZIONE ONLINE DELLE 4P	20
1.3 I PRINCIPALI TREND DI SVILUPPO DELL'E-COMMERCE	22
1.4 STATO ATTUALE DELL'E-COMMERCE	28
1.4.1 QUADRO MONDIALE	28
1.4.2 QUADRO EUROPEO	31
1.4.3 QUADRO ITALIANO	32
1.5 IL FENOMENO DEL MOBILE COMMERCE (M-COMMERCE)	36
1.6 APP ECONOMY	38
1.7 PROCESSO D'ACQUISTO DEI CONSUMATORI:	39
1.8 L'EVOLUZIONE DEL PROCESSO D'ACQUISTO ONLINE: IL CONSUMATORE MULTICANALE E MULTIDEVICE	41
CAPITOLO 2: IL FENOMENO DEL SOCIAL COMMERCE, EVOLUZIONE E STRUMENTI DI INTERAZIONE	50
2.1 DIFFUSIONE DEI SOCIAL MEDIA E UTILIZZO DELLA RETE IN ITALIA	50
2.2 SOCIAL COMMERCE: DEFINIZIONE E REVIEW NELLA LETTERATURA ACCADEMICA	53
2.3 CARATTERISTICHE FONDANTI E POSSIBILI CONFIGURAZIONI	55
2.4 PECULIARITÀ DEL SOCIAL COMMERCE: IL LATO <i>CONSUMER</i>	59
2.5 VANTAGGI DEL SOCIAL COMMERCE PER IL <i>MERCHANT</i>	60
2.6 CRITICITÀ E BARRIERE ALLO SVILUPPO DELLE VENDITE ONLINE IN ITALIA	62
2.7 IL RISCHIO PERCEPITO DAI CONSUMATORI ONLINE E STRUMENTI PER RIDURLO:	
INTRODUZIONE	67
2.7.1 DEFINIZIONE DI INCERTEZZA E TIPOLOGIE DI RISCHIO ONLINE	67
2.7.2 E-TRUST: IL RUOLO DELLA FIDUCIA DURANTE GLI ACQUISTI ONLINE	70
2.7.3 STRUMENTI PER GENERARE FIDUCIA E RIDURRE L'INCERTEZZA ONLINE	73
2.7.4 L'IMPORTANZA DEGLI USER GENERATED CONTENT (UGC) NELL'INFLUENZARE LE DECISIONI DEI CONSUMATORI	74
CAPITOLO 3: CREAZIONE DI UNA STRATEGIA DI SOCIAL COMMERCE	78
3.1 FASE ANALITICA	83
3.2 FASE STRATEGICA: DEFINIZIONE OBIETTIVI, SELEZIONE STRUMENTI SOCIAL, FASI DEL PROCESSO DI VENDITA E PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ	86

3.3 FASE OPERATIVA: PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ E CONTENT STRATEGY	97
3.4 FASE DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	99
<u>CAPITOLO 4 CASE STORY MARZOTTO: TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE</u>	<u>104</u>
4.1 STRATEGIA DI SOCIAL COMMERCE NEL MERCATO TESSILE DESTINATO ALL'ARREDO-CASA	104
4.2 ANALISI DELL'ANDAMENTO DEI CONSUMI NEL MERCATO DEI BENI DUREVOLI DESTINATI ALL'ARREDAMENTO	106
4.3 SETTORE TESSILE-MODA ITALIANO	108
4.4 MARZOTTO IERI: STORIA CENTENARIA DI UNA PICCOLA FABBRICA DIVENUTA GRANDE	110
4.5 MARZOTTO GROUP OGGI	112
4.6 COMPOSIZIONE DEL GRUPPO	114
4.7 VISION E MISSION	117
4.8 TIPOLOGIE DI PRODOTTO DESTINATE AL B2C:	117
4.9 DAL B2B AL B2C E LO SVILUPPO DELLA STRATEGIA DI SOCIAL COMMERCE	119
4.10 ANALISI TARGET AUDIENCE	121
4.11 VALUTAZIONE DEI COMPETITORS	123
4.12 DEFINIZIONE OBIETTIVI E DEGLI STRUMENTI SOCIAL	129
4.13 PIANIFICAZIONE ATTIVITÀ: OBIETTIVO COINVOLGIMENTO E INTERAZIONE	130
4.14 UN PRIMO BILANCIO PER MARZOTTO	136
<u>4.15 OSSERVAZIONI FINALI</u>	<u>139</u>
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>148</u>

Indice delle Tabelle

Tabella 1 - Differenze definitorie presenti in letteratura.....	55
Tabella 2 - Caratteristiche social commerce a supporto delle fasi del processo d'acquisto.....	57
Tabella 3 - L'industria tessile-moda Italia.....	108
Tabella 4 - Analisi generale competitors italiani.....	123
Tabella 5 - Analisi generale competitors stranieri.....	124
Tabella 6 - Valutazione Variabili informative competitors.....	125
Tabella 7 - Valutazione Variabili tecniche competitors.....	126
Tabella 8 - Valutazione Variabili coinvolgimento dei competitors.....	128
Tabella 9.....	129
Tabella 10 - Statistiche e-commerce.....	137
Tabella 12 - fonte: Elaborazione da dati aziendali.....	137

Indice delle Figure

Figura 1 - Diversi modelli di e-commerce.....	19
Figura 2 - fonte: "Worldwide social commerce from 2011 to 2015", statista.com.....	23
Figura 3 - Priorità d'investimento per le aziende italiane. Fonte: Report e-commerce CasaleggioAssociati, 2015.....	24
Figura 4 - Mobile Remote Commerce. fonte: Osservatori.net POLIMI 2015.....	26
Figura 5 - Fonte: Forrester Consulting research. Seizing The Cross-Border Opportunity. 12/2014.....	28
Figura 6 - Shares mercato e-commerce. fonte E-commerce foundation, 2015.....	29
Figura 7 - Incidenza Vendite area asia-pacifica.....	30
Figura 8 - Quota e-commerce B2C Europe top 12 countries. Fonte: E-commerce Europe.....	31
Figura 9 - Fatturato e-commerce. Fonte: Casaleggio Associati 2015.....	32
Figura 10 Rielaborazione da Casaleggio Associati report e-commerce 2015.....	33
Figura 11 - Variazioni e-commerce per settore. Fonte: Casaleggio associati 2015.....	34
Figura 12 – Dati sul Valore delle Vendite online dei siti italiani Osservatorio.net Politecnico Milano (2014)......	35
Figura 13 - Rielaborazione da dati EMOTA tramite Ecommerce Europe, European B2C E-commerce Report 2015.....	35
Figura 14 The traditional funnel, Fonte: The Mckinsey quarterly, 2009.....	43
Figura 15 consumer decision journey – fonte: McKinsey Quarterly, 2009.....	44
Figura 16 - Fasi del processo ICS - fonte: Mucignat e colleghi 2013.....	45
Figura 17 - Interazione azienda-consumatore fonte Bustaffa e altri (2013).....	47
Figura 18 Il ciclo d'acquisto circolare - fonte Google.....	48
Figura 19 -infograficaDigital, Social & Mobile in 2015 fonte: We Are Social.....	51
Figura 20 - Fonte Rapporto Istat "cittadini e nuove tecnologie (2014).....	52
Figura 21 - Rielaborazione da Liang e Turban (2012).....	57
Figura 22 - Problematiche allo sviluppo del commercio elettronico in Italia. Rielaborazione da Latorre 2013.....	63
Figura 23 - Livello di digitalizzazione dei paesi europei, High performer = tonalità scura / Low performer = tonalità chiara.....	64
Figura 24 fonte: indagine - Netcomm - GFK Eurisko 2009.....	65
Figura 25 – Rischio percepito online. Fonte: Rielaborazione da Latorre 2013.....	70
Figura 26 – Le principali definizioni e-trust in letteratura. Fonte: elaborazione personale.....	71
Figura 27 -Componenti E-trust.....	72

<i>Figura 28 - Soluzioni per ridurre il rischio online. Elaborazione personale.....</i>	73
Figura 29 - Rielaborazione framework concettuale rischio percepito online, UGC, initial e-trust, Latorre A. (2013)	76
<i>Figura 30 – Definizione Fasi Social commerce plan. fonte: elaborazione personale</i>	78
<i>Figura 31 – Concettualizzazione delle fasi del processo di social commerce. Fonte: elaborazione personale</i>	79
<i>Figura 32 - Stadi dell'analisi Netnografica. fonte: http://www.etnografiadigitale.it</i>	85
<i>Figura 33 Mappa di posizionamento strategico sui social media. Fonte: Cosenza 2014</i>	90
Figura 34 - Percentuale di ordini provenienti da Social Media	91
Figura 35 - Valore scontrino medio online proveniente da piattaforme di social media	92
Figura 36 - Average Order Value/Conversion Rate Q3 2013.	92
Figura 37 - Quota di Fatturato generato da vendite online provenienti da social media	94
<i>Figura 38 – Rielaborazione Indagine svolta da 8thbridge fonte: Diegoli 2013</i>	95
<i>Figura 39 - 21 Social Commerce IQ: Retail, 8thbridge fonte: Diegoli 2013</i>	96
Figura 40 Aziende italiane che rispondono ai post degli utenti su Facebook.....	97
<i>Figura 41 - the content marketing matrix. fonte: Smart Insights http://j.mp/1f082xD</i>	98
<i>Figura 42 - esempi di counting metrics. fonte: Social media ROI Cosenza 2014.....</i>	101
Figura 43 - - Indice di uso efficace del social commerce.....	105
Figura 44 - I Parametri per l'assegnazione del Social commerce index. Fonte: 8thbridge	106
Figura 45 - fonte SMI su dati ISTAT	109
Figura 46 - Distribuzione Export italiano per categoria merceologica. Fonte: elaborazione personale	109
Figura 47 - - Analisi import/export area UE e extra-UE.....	110
Figura 48 - "Abitualmente vesto Marzotto" reciterà un claim piuttosto famoso anni dopo.....	111
Figura 49 - Presenza nel mondo Marzotto.....	113
Figura 50 - Composizione percentuale per settore di attività	114
Figura 51 - Struttura del Gruppo: società controllate e collegate in data 01/01/2015	116
Figura 52 - Fonte catalogo Collezione Home 2015 Marzotto Italy 1836	118
Figura 53 - Fonte Catalogo Cover Lanerossi 2015.....	119
Figura 54 - Composizione Social Audience Marzotto.....	122
Figura 55 - tutorial all'acquisto e trust signals presenti sul sito Caleffi.....	125
Figura 56 - Esempio di articoli educativi presenti nel blog aziendale	131
Figura 57 - Esempi di contenuti di Terzi interessanti per l'audience e attinenti al business	132
Figura 58 – Progetti Marzotto Young.....	132
Figura 59 - Esempi di contenuto ripreso da Terzi	135
Figura 60 Fonte: elaborazione dati aziendali	138
Figura 61 – Andamento traffico. Fonte: elaborazione Dati Aziendali	139
Figura 62 - Schema concettuale Vantaggi e opportunità del Social commerce. Rielaborazione da Latorre (2013).....	141
Figura 63 - Fasi per l'implementazione di una strategia di social commerce	144

Abstract

Nuove forme di commercio elettronico si stanno diffondendo e le interazioni sociali assumono maggior rilevanza come strumenti che supportano, e in alcuni casi permettono, le diverse fasi del processo d'acquisto (pre-vendita, commercializzazione, post-vendita).

Social media come Facebook, Twitter, Youtube, Instagram e moltissime altre piattaforme sono ormai ampiamente utilizzate dai consumatori e le aziende cercano di valorizzare i benefici restituiti dallo sfruttamento di questi canali.

In tal contesto si inserisce il social commerce, inteso come strumento ibrido che sfrutta il passaparola online generato dalle piattaforme di social media e lo monetizza attraverso l'e-commerce.¹ Questo trend non è stato ancora stato compreso e sfruttato appieno dalle aziende, molti brand hanno provato a sfruttare il social ma sono ancora pochi quelli che sono in grado di portare avanti una strategia coerente e costante nel tempo.

¹ www.scribd.com/doc/47002251/social-shopping-o-social-commerce

Executive Summary

Presupposti

Lo sviluppo di internet e delle tecnologie ha di fatto segnato un cambiamento delle dinamiche sociali, attribuendo alla rete un ruolo fondamentale nella vita di milioni di persone. In particolare si evidenzia l'importanza dei social media come strumenti che hanno assunto un ruolo fondamentale nell'influenzare il processo d'acquisto online, le abitudini e i comportamenti delle persone. Considerando il tempo trascorso online i social network, a seconda dei paesi, rappresentano la prima o la seconda attività svolta in rete.

I consumatori sono multicanali² e sempre più spesso considerano la rete come un canale privilegiato dove svolgere attività di shopping ma anche di ricerca e condivisione di esperienze d'acquisto e informazioni riguardanti prodotti e servizi. Con l'avvento di internet i consumatori sono diventati maggiormente consapevoli ed esigenti. Ricercare informazioni online, leggere recensioni, scrivere commenti e opinioni sui prodotti, condividere immagini ed esperienze legate al brand, sono diventati comportamenti comuni per un ampio numero di persone.

Di conseguenza le imprese hanno iniziato già da tempo a sfruttare queste nuove opportunità attraverso l'apertura di store online per la vendita di prodotti e servizi. Oltre alle criticità di carattere strutturale uno dei principali ostacoli alla diffusione dell'e-commerce in Italia è rappresentato dalla mancanza di fiducia da parte dei consumatori verso gli strumenti digitali.

Uno dei principali trend di sviluppo dell'e-commerce è il social commerce, inteso come impiego sia delle piattaforme di social media che favoriscono le interazioni sociali, sia del contributo degli utenti durante le diverse fasi del processo di vendita di prodotti e servizi.

Negli ultimi anni la diffusione dei social media tra gli individui è cresciuta in misura esponenziale, soprattutto in Italia, portando ad un incremento costante degli *user generated content*, diversi studi hanno dimostrato la rilevanza commerciale e strategica di questi contenuti, in quanto capaci di impattare direttamente sulle decisioni d'acquisto dei consumatori influenzando le preferenze e le intenzioni d'acquisto più dei media tradizionali.

Inoltre come vedremo i contenuti generati dagli utenti rappresentano uno strumento utile per ridurre il rischio percepito online e generare fiducia verso gli acquisti.

In tal contesto il social commerce rappresenta uno strumento ibrido dove le dinamiche relazionali si mischiano con gli acquisti online, creando un punto di unione tra i social media,

² Nielsen

che ormai hanno assunto un ruolo fondamentale nella vita della maggior parte dei consumatori, e l'e-commerce, che sta vivendo un periodo di sviluppo e crescita nonostante il periodo di crisi e contrazione dei consumi.

A riprova di quanto detto, Facebook, Twitter, Google e tutti i principali social media hanno già lanciato, o si stanno organizzando per farlo, funzionalità tipiche dell'e-commerce favorendo lo scambio di prodotti all'interno delle piattaforme stesse.

Obiettivi

Gli obiettivi generali di questo lavoro sono riassumibili nei seguenti cinque punti:

1. Analizzare nel dettaglio e comprendere il contesto, le caratteristiche principali e i trend di sviluppo che riguardano l'e-commerce sia a livello globale ma soprattutto a livello nazionale.
2. Analizzare l'impatto dei social media sulle abitudini degli utenti italiani
3. Definire ed evidenziare le caratteristiche e le possibili configurazioni del fenomeno del social commerce, cercando di evidenziare le principali barriere allo sviluppo e possibili evoluzioni.
4. Definire il processo d'acquisto online che lo contraddistingue con particolare attenzione al tema dell'e-trust e ai fattori che possono contribuire a diminuire il rischio percepito online.
5. Analizzare le peculiarità di un piano di social commerce nel settore tessile dell'arredo-casa e presentare un esempio concreto di strategia social a supporto dell'e-commerce.

Metodologia

Per raggiungere questi obiettivi sono state condotte due tipologie di analisi:

- Analisi quantitativa:

Per individuare i trend in corso e futuri, delineare l'ambiente di riferimento e l'andamento dei vari fenomeni, si è proceduto all'utilizzo di studi scientifici, statistiche e report al fine di estrapolare numeri, dati e indicatori. In particolare sono stati raccolti dati in merito a:

- Andamento del settore e-commerce a livello internazionale e locale;
- Evoluzione del fenomeno social commerce;
- Comportamento dei consumatori e abitudini online,
- Principali piattaforme di social media
- Indicatori di mercato in riferimento al settore arredo casa

- Analisi Qualitativa

Questo tipo di analisi ha permesso di comprendere il significato e le relazioni di grandezze non misurabili. Attraverso l'analisi della letteratura accademica, la consultazione di fonti attendibili come documenti scientifici, riviste specializzate, studi di settore, ricerche statistiche è stato possibile analizzare elementi come il processo decisionale, la componente del rischio e della fiducia online, l'e-commerce e il social commerce. Inoltre si è cercato di identificare il ruolo delle componenti user generated content e brand generated content all'interno del rapporto tra azienda e consumatori. Infine in ultima analisi attraverso l'utilizzo di dati aziendali e ricerche secondarie si è valutato il comportamento dei competitors dell'azienda oggetto di studio in ambito di social commerce cercando di evidenziare *best practice* e criticità di settore.

Capitolo 1: l'E-commerce

Il primo capitolo si è posto come obiettivo quello di definire l'ambiente digitale in cui i consumatori oggi acquistano prodotti e servizi. Inizialmente è stata fornita una definizione introduttiva di commercio elettronico, inteso come strumento che nel suo insieme consente alle persone di individuare, ordinare, pagare ed entrare in possesso di beni acquistati a distanza. Successivamente sono state delineate le caratteristiche fondanti e le tipologie più comuni di commercio elettronico. Il capitolo prosegue fornendo un quadro di riferimento aggiornato al fine di delineare la portata economica del fenomeno e i paesi leader del contesto internazionale. L'analisi ha compreso la trattazione di fenomeni collaterali come il mobile commerce e l'app economy al fine di fornire una più completa visione del contesto di riferimento e dei possibili trend di sviluppo. Nell'ultima parte si andrà ad analizzare il processo d'acquisto dei consumatori, evidenziando il passaggio dai modelli lineari tradizionali all'introduzione dei modelli circolari e irregolari che risultano essere più efficaci nel soddisfare le esigenze comunicative del rapporto azienda-cliente.

1.1 Breve introduzione alle caratteristiche dell'E-commerce:

La diffusione della rete e delle tecnologie ha provocato uno spostamento di parte degli acquisti dal canale fisico a quello digitale. In alcuni casi i punti di vendita sono stati sostituiti da siti e applicazioni, la consegna avviene direttamente dal fornitore al cliente finale anziché mediante il punto di vendita, la concorrenza è senza dubbio aumentata, i sistemi di loyalty si sono modificati e i retailer fisici sono chiamati a modificare i loro modelli di business e integrarli con gli strumenti digitali. Questi sono i principali sviluppi che emergono dall'ultima ricerca dell'osservatorio digitale del politecnico di Milano sull'e-commerce.

Il termine e-commerce deriva dall'abbreviazione di *electronic commerce* e si riferisce allo svolgimento di attività commerciali e transazioni per via digitale. Le attività che si sviluppano online possono includere: commercializzazione di beni e servizi, distribuzione di contenuti digitali, l'effettuazione di operazioni finanziarie e di borsa, appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo che coinvolgono la Pubblica Amministrazione (*Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato*).

In sostanza possono essere assimilate al commercio elettronico tutte quelle operazioni che comportano la commercializzazione di beni e/o servizi attraverso la rete internet e che prevedono il pagamento online. L'introduzione del commercio elettronico ha di fatto migliorato l'efficienza dei mercati, i quali stanno raggiungendo una situazione di concorrenza pura o perfetta grazie a elementi come l'ubiquità virtuale di domanda e offerta; la semplicità

di accesso a informazioni di qualità per un vasto pubblico, sempre e in qualsiasi luogo; il confronto dell'offerta e dei prezzi a livello mondiale; l'assenza di barriere all'ingresso ecc.

Il commercio elettronico può presentarsi sia in forma diretta che indiretta. La forma diretta si riferisce a transazioni che si conducono e concludono interamente online, pertanto l'ordine, il pagamento e la consegna avvengono soltanto per beni/servizi digitali. La forma indiretta prevede invece che la consegna avvenga tramite l'utilizzo dei canali tradizionali (es. acquisto di un prodotto fisico).

Si possono distinguere inoltre quattro diverse tipologie di e-commerce (Figura 1) a seconda della natura dei soggetti coinvolti (aziende, privati o pubblica amministrazione). In particolare, le principali configurazioni del commercio elettronico sono:

- **B2B (Business-to-Business):** si riferisce al caso in cui le parti coinvolte nella transazione commerciale sono solo le aziende. Da un lato può riguardare le relazioni che un'azienda intrattiene con i fornitori come attività di approvvigionamento, pianificazione e monitoraggio della produzione, dall'altro i rapporti con clienti professionali in punti diversi della filiera produttiva. Come vedremo nella parte quantitativa l'e-commerce B2B è una pratica molto più matura e diffusa rispetto al B2C e ad oggi è quasi uno standard di mercato, i molteplici vantaggi in termini di tempo risparmiato e minori costi d'esercizio derivano dalla possibilità di scambiarsi in tempo reale informazioni su prodotti e listini, ordinare autonomamente beni e servizi e pagare per via elettronica. Oggi esistono diverse piattaforme e modelli di scambio B2B: dall'"e-procurement"³, ai "e-marketplaces"⁴, alle aste on line, nelle quali alcune aziende offrono al miglior offerente dei beni secondari, di scarto o rimanenze rispetto al loro business principale.
- **B2C (Business-to-Consumer):** in questa forma la transazione coinvolge un'impresa e il consumatore finale. È la modalità più conosciuta dai consumatori ed ha visto la sua capillare diffusione con l'arrivo della connessione internet nelle case dei privati. Nel B2C le imprese mettono a disposizione dei siti multimediali e interattivi al fine di consentire ai consumatori di ottenere informazioni dettagliate, interagire col brand e comprare prodotti e servizi. Questa tipologia ha concesso da un lato la possibilità alle aziende di raggiungere un pubblico più ampio, dall'altro ha ampliato l'offerta a disposizione dei consumatori rendendola più competitiva. L'azienda può produrre

³ Processo attraverso il quale un'impresa decide di effettuare il proprio approvvigionamento (materie prime, semilavorati, materiali,...) attraverso la rete.

⁴ Sono dei luoghi di intermediazione reali o virtuali che favoriscono l'incontro tra domanda e offerta di beni e servizi.

direttamente i prodotti che vende oppure fare da distributore o intermediario. L'esempio per antonomasia è quello di Amazon, il più grande marketplace disponibile (19,5 milioni di clienti al giorno, per una fatturato annuale intorno ai 35 miliardi di dollari⁵), nel quale è possibile acquistare sia prodotti targati Amazon sia di altri brand.

- **C2B (Consumer-to-Business):** in questa forma solitamente i consumatori stabiliscono il prezzo che sono disposti a pagare per un prodotto o servizio e allo stesso tempo le aziende possono accettare o rifiutare l'offerta. Il sistema delle aste inverse è comune per questo modello di business, un esempio di C2B è il sito Priceline.com che permette agli utenti di fare un'offerta per l'acquisto di biglietti aerei, starà poi alla compagnia decidere se accettare o meno l'offerta.
- **C2C (Consumer-to-Consumer):** è una forma che sta diventando sempre più popolare e coinvolge in prima persona i consumatori, i quali direttamente vendono prodotti usufruendo di una piattaforma comune. L'esempio classico è il riferimento al sito più famoso di aste online Ebay, tuttavia anche Facebook e altri social media recentemente hanno introdotto la possibilità per gli utenti di vendere oggetti a privati tramite la pagina o un gruppo, riscuotendo successo soprattutto tra i giovani, i quali sono maggiormente sensibili al prezzo e svolgono attività di vendita/acquisto durante il tempo libero. Questo modello di business può generare ricavi in diversi modi, tra cui spese per annunci, quote associative, commissioni di vendita e inserzioni pubblicitarie.

Alle forme classiche sopra descritte si possono aggiungere altre due tipologie che in Italia non sono ancora molto diffuse: B2G (Business-to-Government) che riguarda le transazioni tra aziende e Pubblica Amministrazione, e infine, C2G (Consumer-to-Government) che riguarda il pagamento di tasse e contributi online alla Pubblica Amministrazione.

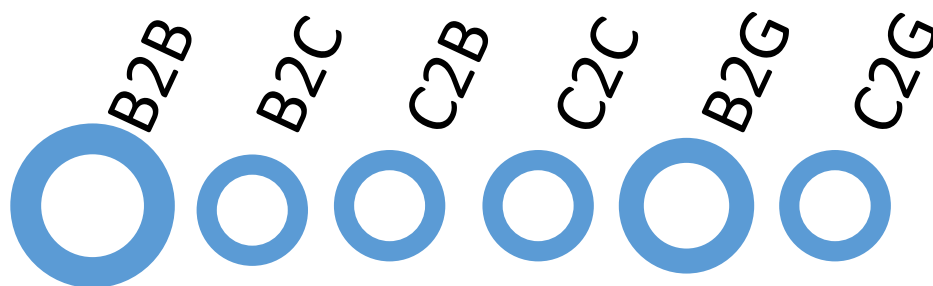


Figura 1 - Diversi modelli di e-commerce

L'e-commerce rappresenta il primo anello evolutivo della trasformazione in atto nel settore della distribuzione commerciale.

L'apertura di un canale e-commerce ha portato numerosi vantaggi per le imprese che possono in questo modo accorciare la filiera distributiva e applicare eventualmente un prezzo più basso ai prodotti che vengono venduti online grazie alla riduzione dei costi e all'incremento del margine di profitto. Tuttavia bisogna sottolineare come negli ultimi anni la strategia adottata dai principali brand internazionali mira ad allineare i prezzi in tutti i canali al fine di evitare fenomeni di *showrooming*⁶ e "cannibalismo" tra canali. L'e-commerce per questi brand viene visto più come uno strumento per diversificare e integrare l'offerta all'interno di una strategia di marketing integrata.

Allo stesso modo questa nuova modalità d'acquisto ha portato diversi vantaggi anche per i consumatori i quali possono acquistare con la comodità dell'online (es. negozi aperti 24su24, no vincoli geografici, pagamento elettronico) un vasto numero di prodotti e servizi a prezzi vantaggiosi "bypassando" alcune fasi delle intermediazioni necessarie per i negozi fisici.

⁶ Lo *showrooming* è un termine inglese in riferimento ad una nuova pratica dei consumatori che consiste di provare un prodotto in un magazzino fisico, farsi spiegare il suo funzionamento, i vantaggi e l'utilità di quest'ultimo da un commesso in negozio, prima di acquistare lo stesso prodotto online a un costo più vantaggioso.

1.2 L'evoluzione online delle 4P

Lo sviluppo del commercio elettronico inoltre ha portato il management aziendale a ripensare profondamente il paradigma delle “4p” su cui tradizionalmente faceva leva il marketing (Product, Place, Price, Promotion) (Messineo, 2009).

In particolare, per quanto riguarda il **“Prodotto”**, tradizionalmente il consumatore era abituato ad utilizzare tutti i sensi per valutare le caratteristiche di un bene, poteva infatti toccarlo, esaminarlo e perfino sentirne l'odore. È su questi sensi che i venditori facevano affidamento per attirare i consumatori e offrire una *“high value proposition”*. Il vecchio cliché dei *marketers* secondo cui sono i benefici a far vendere un prodotto risulta più difficile da applicare online, dove i consumatori non possono toccare con mano e provare i prodotti. Tuttavia se da un lato la rete oggi mette a disposizione del consumatore una vasta gamma di prodotti tra cui scegliere allo stesso tempo offre al marketing anche nuove opportunità per fornire descrizioni più dettagliate dei prodotti, grazie a schede tecniche e supporti multimediali (audio, video e foto HD). Il web offre al cliente la possibilità di esplorare nuovi dettagli, percepire nuovi benefici più sottili, confrontare e condividere l'esperienza con quella di altri consumatori.

Dal punto di vista del **“Luogo”**, lo store digitale è aperto 24 ore su 24 e i clienti si aspettano un servizio in linea (o superiore) rispetto a quello offerto nel negozio fisico. In tal senso le competenze strategiche del Web designer sono fondamentali nel definire le caratteristiche del sito web, il quale dev'essere ben progettato al fine di offrire una navigazione facile ed efficiente in un ambiente sicuro e protetto⁷.

Il **“Prezzo”** di un prodotto sta assumendo sempre maggiore rilevanza nei criteri di selezione adottati dai consumatori. Online questo aspetto è ancora più importante in quanto i consumatori possono facilmente confrontare i prezzi sulla rete e orientarsi verso il rivenditore più conveniente. È quindi necessario offrire un valore aggiuntivo rispetto alla concorrenza, in tal senso i servizi aggiuntivi (es. spese di spedizione gratuite, estensione garanzia, supporto tecnico, ecc.) diventano fonte di differenziazione e permettono di emergere nel marketplace di riferimento.

⁷ Da una recente statistica svolta da Trustpilot è emerso che il 77% degli utenti inseriscono un articolo nel carrello e poi abbandonano il sito senza procedere all'acquisto. Tra i motivi dell'abbandono rientrano: scarsa velocità di caricamento, procedura d'acquisto troppo articolata o poco chiara, scarsa percezione di affidabilità del sito e spese di spedizione troppo alte.

Infine, per quanto riguarda la **Promozione** altri strumenti si sono affiancati ai media tradizionali assumendo un ruolo di primo piano nei processi di engagement e fidelizzazione dei clienti. Tra questi assumono rilevanza in particolare:

1. **SEO (Search Engine Optimization):** è quell'attività che si interpone tra lo sviluppatore web e l'esperto di web marketing riguarda l'attività di ottimizzazione delle caratteristiche del sito web al fine di migliorare il posizionamento all'interno dei motori di ricerca.
2. **SEM (Search Engine Marketing):** conosciuto anche come search marketing, è quella branca del marketing che si applica ai motori di ricerca, ovvero comprende tutte le attività atte a generare traffico qualificato verso un determinato sito. Lo scopo è perciò portare al sito, tramite i motori di ricerca, il maggior numero di visitatori realmente interessati ai suoi contenuti. Solitamente le attività riguardano l'acquisizione di spazi pubblicitari o l'adozione di campagne Pay Per Click (PPC) e devono essere svolte in modo sinergico con il piano SEO adottato.
3. **SMM (Social Media Marketing):** Il Social Media Marketing è quella branca del marketing che si occupa di generare visibilità sui social media. Racchiude una serie di pratiche che vanno dalla gestione dei rapporti online (Digital PR, Community Management) all'advertising sui social network (ad esempio Facebook Advertising e LinkedIn ADS).
4. **Social CRM (Social Customer Relationship Management):** è un processo che si configura in un insieme di strumenti che assistono le imprese nelle attività di ascolto, monitoraggio e gestione delle conversazioni/relazioni con i clienti attuali e potenziali, cercando di prevedere e influenzare i loro comportamenti attraverso i social network e altri canali digitali. Ma è anche un processo che converte contenuti, brevi o estese conversazioni in esperienze collaborative per trasformarle in significative relazioni tra azienda e cliente. In pratica il Social CRM è un approccio *customer-centric* che fa uso dei media digitali per acquisire/fornire informazioni rilevanti al fine di mantenere o sviluppare le relazioni con la clientela (agevola la profilazione clienti, web targeting e personalizzazione dell'offerta). Tale approccio implica una partecipazione attiva dei clienti, i quali non sono visti solo come acquirenti dotati di informazioni personali, ma anche come una risorsa in quanto possibili collaboratori, portatori di consigli, soprattutto

legati a prodotti già usufruiti ed di cui hanno fatto esperienza, divulgatori e promotori dei prodotti dell'azienda.

1.3 I principali trend di sviluppo dell'e-commerce

Dato il recente contesto economico di stagnazione dove piccole variazioni decimali vengono interpretate come un segnale positivo, il settore del commercio elettronico in Italia che continua a crescere e stupire (Netcomm, 2015). Questo strumento ha profondamente modificato una moltitudine di settori, portando alla diffusione di nuove forme di comunicazione, pubblicità, intrattenimento e informazione, modificando i comportamenti e le modalità di consumo delle persone.

Uno dei principali trend dell'e-commerce riguarda il social commerce (o "*social shopping*"), questa pratica prevede l'utilizzo delle piattaforme social per vendere prodotti e servizi e presuppone la pianificazione di una strategia sui social che va oltre la mera creazione di una pagina aziendale su Facebook, Twitter, Instagram o altre piattaforme. Queste piattaforme hanno ormai assunto un ruolo fondamentale nella vita di milioni di persone andando ad impattare direttamente le abitudini e i loro comportamenti. A riprova di ciò un'indagine rivela che il 74% degli acquirenti fa riferimento a piattaforme social per orientarsi durante l'acquisto di prodotti e servizi (Netcomm). Secondo un altro studio il 97% degli utenti su Facebook è solito acquistare i prodotti delle aziende di cui segue la pagina, oppure che il 70% partecipa alle iniziative organizzate dal brand, percentuale che aumenta nel caso in cui vi sia in palio una ricompensa (Socialcommercetoday). Tra i principali vantaggi che le aziende possono ottenere attraverso le pratiche social rientrano ad esempio (Marsden, 2011):

- Maggiore tasso di fidelizzazione dei consumatori
- Nuovi clienti (a fronte di un investimento minimo)
- Incremento della brand awareness
- Creazione di brand advocacy, che comporta la trasformazione dei seguaci in promotori spontanei del brand attraverso la produzione di user generated content.

Per molti aspetti i Social Media sono ormai diventati parte integrante nel processo di vendita stimando che i ricavi originati dal "Social Commerce" nel 2014 hanno raggiunto quota 20 miliardi di dollari. Secondo uno studio condotto dalla nota società di ricerca Statista le cosiddette "*social selling*" raggiungeranno i 14 miliardi di dollari entro il 2015 registrando una variazione del 55% rispetto al 2014 (Figura 2)

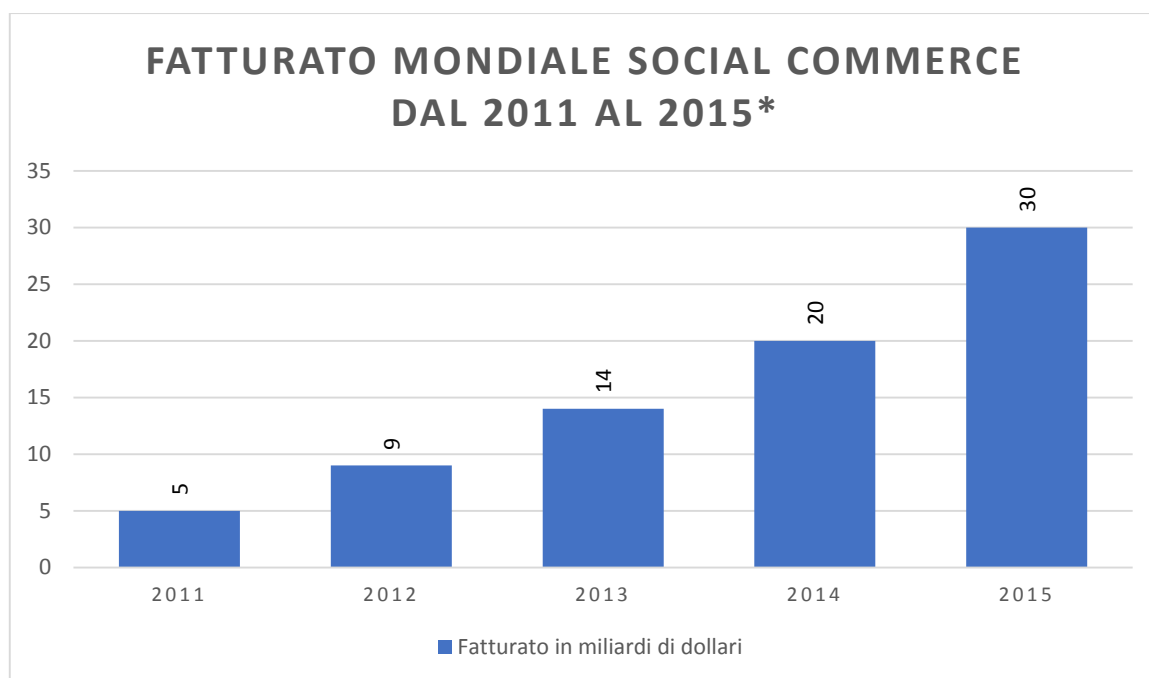


Figura 2 - fonte: "Worldwide social commerce from 2011 to 2015", statista.com

Si stima infine che nel 2016 il 5% del totale delle vendite online sarà legato alle vendite tramite social (Statista, 2015).

Un altro trend dell'e-commerce riguarda l'andamento degli investimenti di marketing. Per buona parte delle aziende la promozione e gli investimenti in attività di web marketing rimangono le attività prioritarie per i prossimi anni. Lo strumento in cui le aziende investono maggiormente pare essere il *keyword advertising*, che assorbe mediamente il 29% del budget disponibile. Questo strumento di SEM (*search engine marketing*) è utilizzato da gran parte dei brand che sono soliti pagare per farsi trovare dagli utenti sui motori di ricerca (nove utenti su dieci in Italia iniziano la ricerca partendo da Google), intervenendo così sia nelle fasi iniziali che in quelle finali del processo di acquisto quando un utente ad esempio è alla ricerca di un confronto con altri brand.

Per quanto riguarda gli investimenti in social media, questi coprono il 12% delle risorse, si registra una lieve diminuzione della quota rispetto al 2014 (15%). Tuttavia, Facebook pare essere comunque uno strumento molto importante per le aziende che vendono online, infatti il 68% delle aziende lo giudica utile ai fini di crescita del fatturato ed è secondo solo a YouTube (CasaleggioAssociati, 2015).

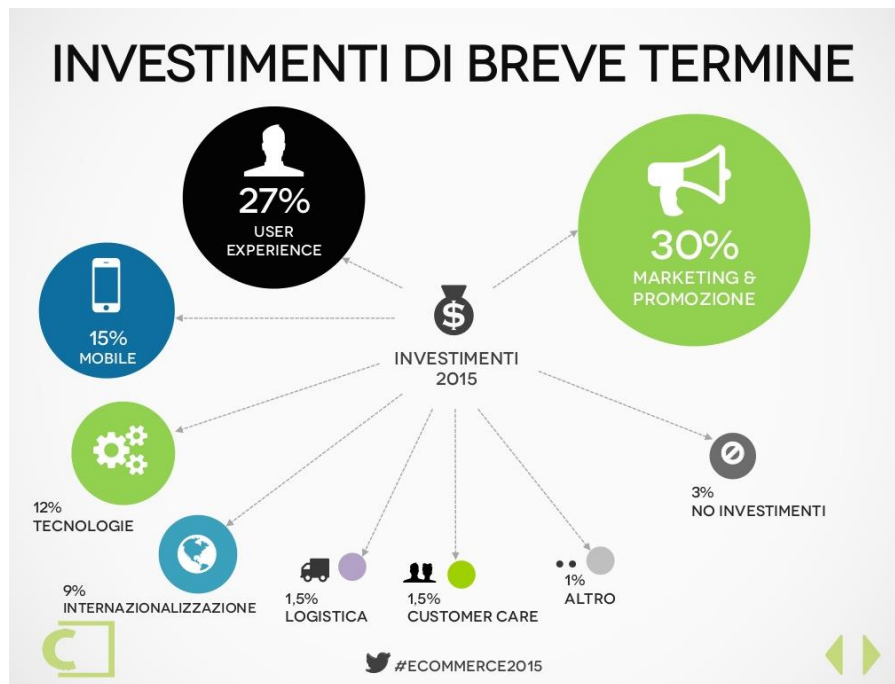


Figura 3 - Priorità d'investimento per le aziende italiane. Fonte: Report e-commerce CasaleggioAssociati, 2015

Dallo studio in questione emerge inoltre anche che il 27% delle aziende appartenenti al campione sceglie invece di realizzare interventi tesi a migliorare l'usabilità e la user experience del sito (in aumento rispetto al 21% del 2014). Tra i fattori critici di successo che compongono una strategia di e-commerce vincente bisogna sottolineare l'importanza di ottenere visibilità e credibilità sul web in modo da fornire migliore user experience e trasformare i visitatori in compratori.

Numerosi studi infatti hanno dimostrato come le caratteristiche della piattaforma di navigazione influenzino le abitudini e la predisposizione di un utente verso l'acquisto di un prodotto o la scelta di uno store online (Fiore et al. 2005). In particolare la letteratura individua alcune caratteristiche chiave dei siti e-commerce che possono aiutare a migliorare il tasso di conversione (Mangiaracina et al., 2009):

- Interfaccia user-friendly che permetta una navigazione piacevole, chiara e intuitiva;
- Presentazione multimediale ed esauriente delle caratteristiche dell'offerta;
- Organizzazione della struttura del sito intuitiva;
- Disponibilità del prodotto e semplificazione delle operazioni di acquisto e pagamento;
- Design piacevole al fine di generare attrattiva e non distrazione durante la navigazione;

Una ricerca realizzata tra gli utenti dell'e-commerce ha evidenziato come il 98% degli intervistati vorrebbe che il prodotto fosse presentato in maniera multimediale piuttosto che

testuale (Manvi e Venkataram, 2005). A conferma di questa tendenza vi è anche uno studio esposto nel lavoro di Ha e Stoel (2012) in cui si afferma che la dimensione esperienziale è un fattore critico per valutare la qualità del sito e lo store online. Da qui emerge l'esigenza dell'utente durante la navigazione di trovare caratteristiche atmosferiche/esperienziali, ossia componenti in grado di generare intrattenimento, piacere, sorpresa; questi attributi risultano determinanti per il successo di un negozio online (Rangone A., 2012). Presentare il prodotto all'interno del sito web in modo multimediale (soprattutto grazie all'uso di video e foto di alta qualità), accresce la probabilità che il consumatore valuti positivamente l'offerta presentata nel sito. *Questa valutazione positiva si origina grazie al valore esperienziale (o edonistico) percepito e dal valore d'uso che l'utente riconosce durante la navigazione nel sito (Jeong, et al., 2009)*. Negli ultimi anni al fine di valorizzare e rendere differente il proprio sito di e-commerce è diventato importante per le aziende modificare il modello organizzativo integrando nuove competenze tecnologiche, commerciali, logistiche, promozionali e tecniche.

Un'altra grande sfida per i retailer riguarda l'affermarsi di una nuova tipologia di consumatore online che si sta evolvendo in un acquirente multicanale e multidevice. Già nel 2012 i dati dell'Osservatorio di Multicanalità, nato da una collaborazione tra Nielsen, Connexia e la School of Management del Politecnico di Milano, parlavano di oltre metà dei consumatori italiani multicanale, oggi rappresentano il 60% degli individui over 14. Mentre in passato i consumatori usavano un solo canale alla volta, oggi si muovono tra i diversi canali che il venditore mette a disposizione (sito Internet, canale mobile, negozio fisico, social media) in maniera fluida e continua. La multicanalità dei consumatori ha costretto le aziende a presidiare ciascun canale con estrema attenzione, è infatti sufficiente che il consumatore risulti insoddisfatto dall'esperienza di un solo canale per provocare un danno in termini di immagine, non solo in quel preciso canale ma al brand nel suo complesso (Venkatesan et al., 2007).

La multicanalità ha portato all'intensificarsi di comportamenti come:

- **Ricerca di informazioni in mobilità** - Secondo i dati del Net Retail (Netcomm, 2015), 8,5 milioni di individui lo scorso anno hanno cercato informazioni online mentre osservavano un prodotto in un negozio (cosiddetto fenomeno dell'info-commerce). Al tempo stesso si osserva anche la dinamica opposta, il fenomeno dello showrooming: 13,6 milioni di consumatori cercano oggi in un negozio un prodotto già visto online nel mese precedente. (Liscia R., Presidente Netcomm)

- **Passaparola online (WOM):** L'84 % dei consumatori intervistati da Nielsen ritiene più affidabile il consiglio di conoscenti, mentre il 68% dichiara di affidarsi alle recensioni online (valore crescente negli ultimi quattro anni +7%) (Nielsen, 2013)
- **Diffusione di nuove forme di e-commerce** (p.e. social shopping ed *everywhere commerce*).

La multicanalità pertanto non dev'esser vista come uno strumento per incrementare le vendite ma piuttosto come una strategia integrata che accompagna il consumatore in modo coerente durante le diverse fasi del processo d'acquisto, con l'obiettivo di creare un'esperienza d'acquisto soddisfacente e sviluppare delle relazioni con gli utenti.

Il Mobile Commerce cresce in misura esponenziale, come sottolineano i primi dati forniti dall'Osservatorio del Politecnico di Milano (2015) in Italia nel 2014 il mobile commerce ha pesato circa per il 20% sul totale dei ricavi provenienti da vendite online, contro l'8,5% del 2013 e il 5% del 2012⁸.

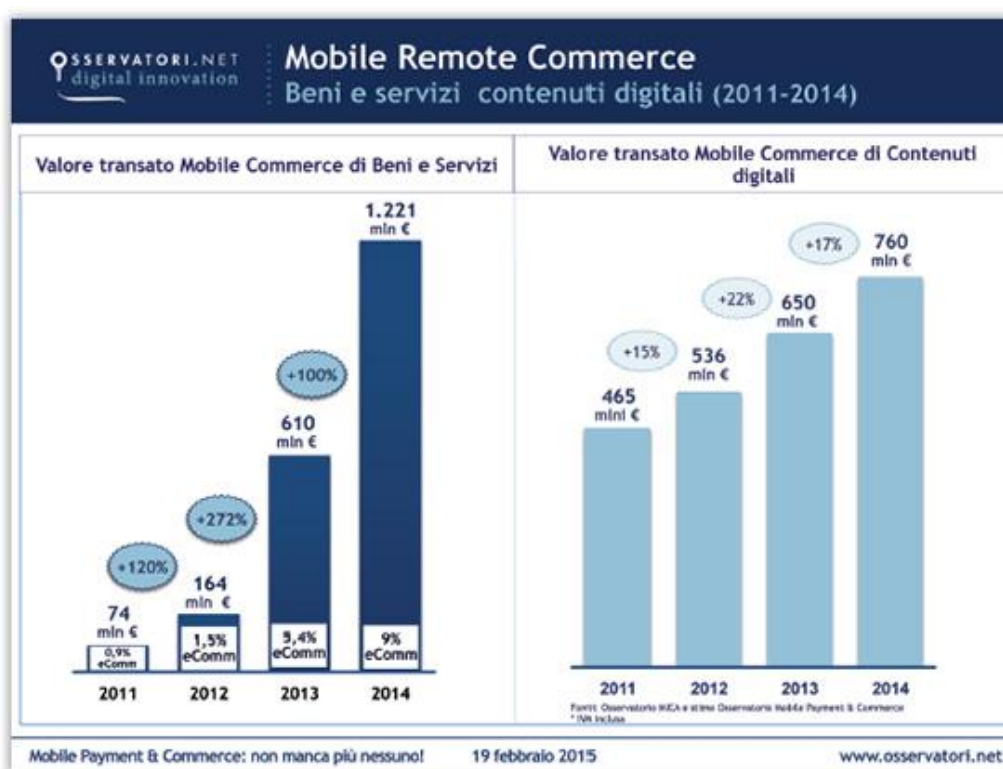
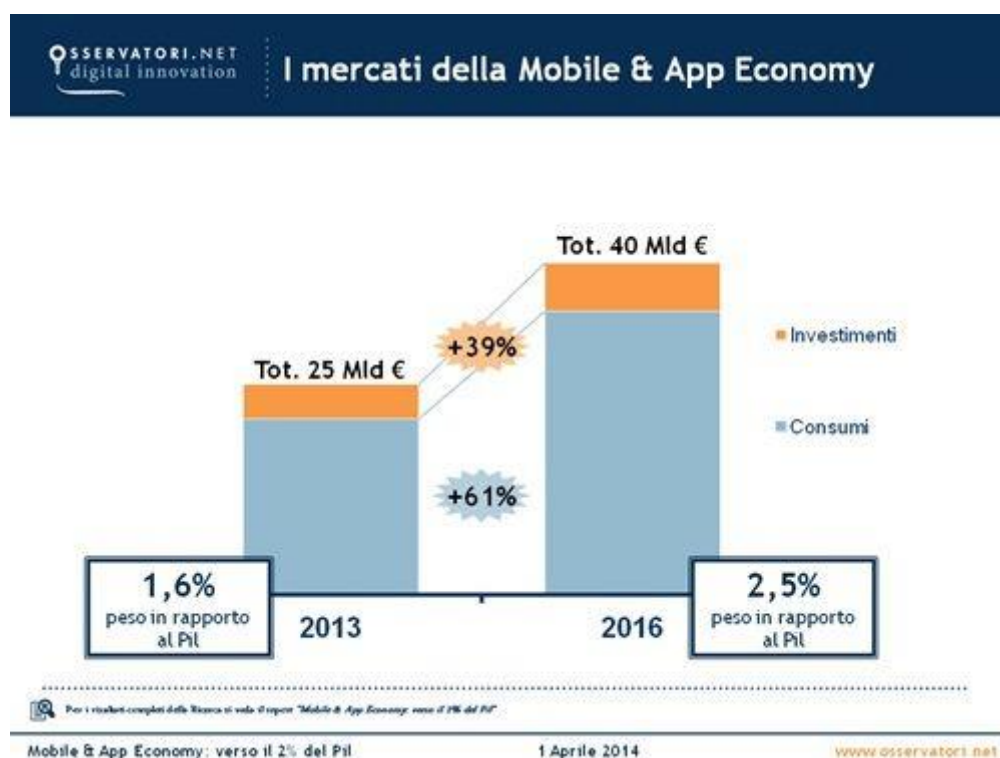


Figura 4 - Mobile Remote Commerce. fonte: Osservatori.net POLIMI 2015

⁸ "Agli italiani piace l'eCommerce via Smartphone: +100% nel 2014" fonte: Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano – Netcomm www.osservatori.net

Di conseguenza, le aziende stanno hanno iniziato a sfruttare appieno anche questo canale, diverse aziende in Italia hanno realizzato una propria applicazione mobile e le restanti hanno in programma investimenti mirati per offrire un versione ottimizzata del proprio store fruibile anche dispositivo mobile.

Nel nostro paese l'ampia diffusione dei dispositivi portatili registrata negli ultimi anni ha portato allo sviluppo della cosiddetta *App economy*, si pensi che nel 2014 il mercato delle app ha raggiunto un valore di 25,4 miliardi, pari all'1,6% del Pil, e secondo le stime questo valore continuerà a crescere fino a raggiungere un valore complessivo di 40 miliardi nel 2016.



Altri due trend dell'e-commerce sono l'affermazione dei Marketplace come piattaforme di servizio e vendita e l'orientamento all'estero come leva per lo sviluppo delle vendite per i player italiani.

Per quanto riguarda il primo punto si registra la crescente incidenza dei *Marketplace* (p.e. Amazon, Ebay), con una crescita del 55% registrata nel 2014 (CasaleggioAssociati, 2015). La ragione principale di questa espansione sta nella capacità di investimento che contraddistingue questi player, i quali possono permettersi di investire in innovazione, offrendo un servizio sempre nuovo ai clienti grazie ai vantaggi derivanti dalle economie di scala. Inoltre le piccole medie imprese tendono a vendere tramite queste piattaforme per poter sfruttare i vantaggi in termini di visibilità e completezza del servizio messi a disposizione dai marketplace. Nonostante la presenza all'estero sia ancora limitata (solo 36%) lo sfruttamento dei

marketplace ha agevolato il processo di internazionalizzazione delle aziende italiane, portando ad un incremento delle vendite online all'estero, nel 2014 quota di fatturato media era del 31% con una crescita del 29% rispetto all'anno precedente.

1.4 Stato attuale dell'e-commerce

1.4.1 Quadro mondiale

Secondo una recente ricerca di Forrester Group⁹ la vendita online di prodotti al dettaglio ha superato i mille miliardi di dollari e nei prossimi quattro anni il volume d'affari intorno all'e-commerce B2C dovrebbe addirittura raddoppiare.

Secondo l'ultimo report pubblicato dall'azienda Casaleggio Associati entro fine 2015 arriverà a coprire il 6,7% del totale delle vendite al dettaglio (contro il 5,9% del 2014). Nel corso del 2014 un miliardo e duecento milioni di persone hanno acquistato beni e / o servizi online almeno una volta, che si traduce in una spesa media per e-shopper di € 1.100. In termini di valore gli ultimi dati indicano che il mercato dell'e-commerce B2C ha raggiunto un valore di 1.442 miliardi di euro nel 2014 con una variazione positiva del 22,2% rispetto al 2013, le previsioni parlano di una crescita prevista per il 2015 del 20,9% raggiungendo così un valore totale prossimo ai 1.600 miliardi di dollari (e-commerce Europe, 2014).

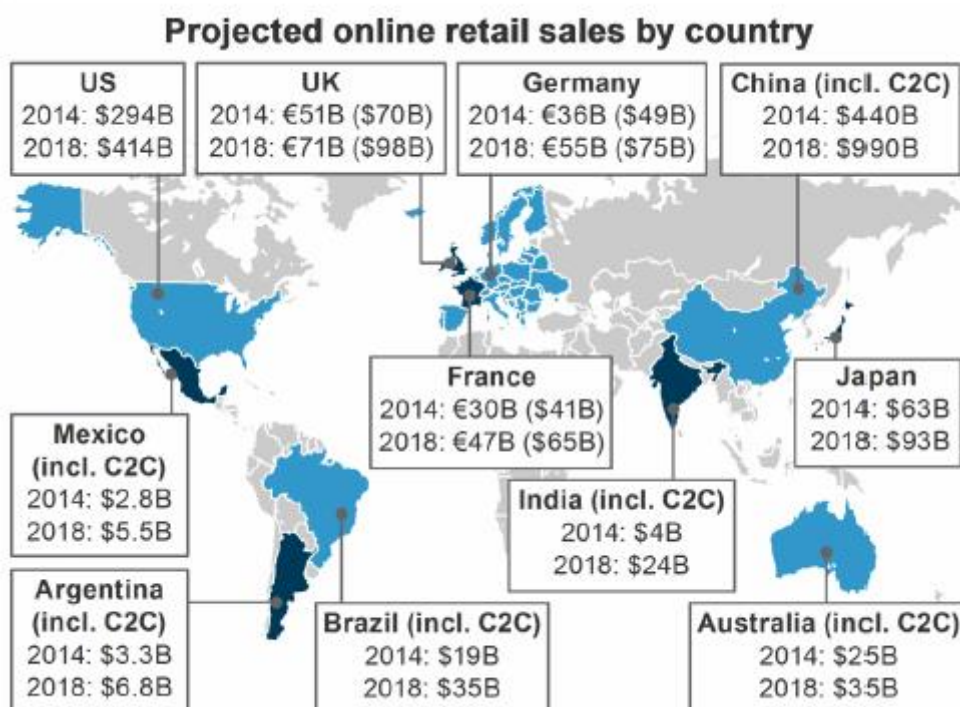


Figura 5 - Fonte: Forrester Consulting research. Seizing The Cross-Border Opportunity. 12/2014

⁹ Fonte: Forrester Consulting research. Seizing The Cross-Border Opportunity. 12/2014

Il vero protagonista del settore delle vendite online è però il B2B, per il quale entro il 2020 le stime parlano di un volume d'affari pari a circa 6.700 miliardi di dollari¹⁰.

Per quanto riguarda l'analisi delle diverse aree geografiche, anche nel 2014 l'area Asia-Pacific si è confermata la regione leader del mercato B2C a livello mondiale, registrando un valore complessivo intorno ai 581 miliardi di euro e posizionandosi davanti all'Europa (424 miliardi di euro) e al Nord America (394 miliardi di euro). Seguono particolarmente distanziati i mercati di America Latina (29 miliardi di euro), Medio Oriente e Nord Africa (MENA, 16 miliardi di euro) e l'Africa (3 miliardi di euro).

Nonostante il raggiungimento dello stadio di maturità del mercato cinese abbia portato un rallentamento della crescita negli ultimi anni, grazie all'incremento della penetrazione della rete nei singoli paesi l'area asia-pacifica è stata comunque in grado di superare il mercato europeo e quello americano. Nel dettaglio secondo gli ultimi dati aggiornati al 2015 la quota di mercato e-commerce B2C¹¹ risulta divisa nel seguente modo: area Asia-Pacific 34,6%, Europa 31%, area Nord America 28,4% e 4,8% i restanti paesi (Figura 6).

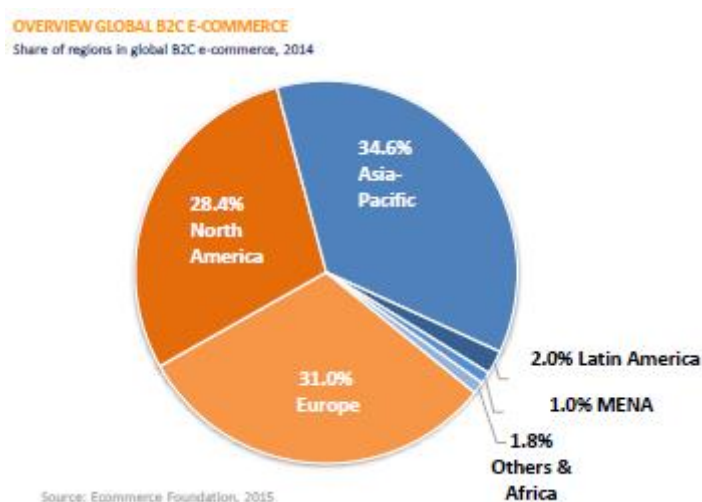


Figura 6 - Shares mercato e-commerce. fonte E-commerce foundation, 2015.

Per quanto riguarda l'analisi dei singoli paesi, a guidare questo trend di espansione troviamo tre *player* principali: Cina, Stati Uniti e Inghilterra.

Con un turnover pari a 405 miliardi di euro la Cina rappresenta la più grande potenza del mercato dell'e-commerce a livello mondiale seguono Stati Uniti (363 miliardi) e Regno Unito (127 miliardi). Insieme questi tre paesi rappresentano il 62% del totale dell'e-commerce mondiale.

¹⁰ Fonte: Forbes.com "B2B eCommerce Market Worth \$6.7 Trillion by 2020: Alibaba; China the Front-Runners"

¹¹ <http://www.ecommerce-europe.eu/news/2015/with-a-turnover-of-567.3-billion-asia-pacific-is-the-largest-e-commerce-region-in-the-world>

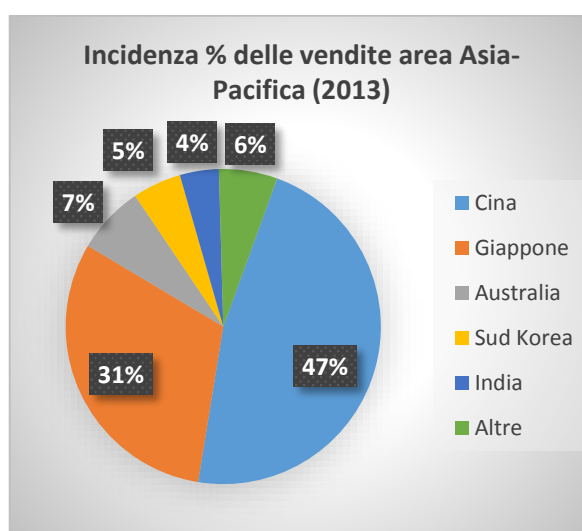
Con riferimento all'area Asia-Pacific, dopo la Cina troviamo il Giappone (136,7 miliardi), l'Australia (35,7 miliardi), la Korea del Sud (20,2 miliardi) e l'India (10,7 miliardi). Un ricerca dell'E-commerce Europe ha stimato che nel 2013 235,7 milioni di persone residenti nell'area Asia-Pacific hanno comprato beni e servizi online per un valore medio di spesa pari a 1.268 €, superiore alla media mondiale (1.100€).

La crescita delle vendite prevista nei prossimi anni sarà guidata da due fenomeni che coinvolgeranno soprattutto i mercati emergenti (India, Cina, Argentina, Messico, Brasile e Russia)¹². I fattori trainanti saranno la progressiva diffusione della rete e delle tecnologie mobile e l'ingresso dei grandi brand online in nuovi mercati internazionali.

Se da un lato l'area Asia-Pacific può contare evidentemente su un bacino di utenti più elevato, tuttavia vi sono molte differenze tra le regioni in termini di penetrazione della rete e sviluppo dei canali distributivi, di conseguenza i consumatori in media tendono a spendere di meno e acquistare con minor frequenza rispetto agli acquirenti residenti in Europa Occidentale e in Nord America dove vi è maggiore omogeneità.

La disomogeneità delle regioni asiatiche risulta evidente se si confrontano i dati di mercati più avanzati come Cina e Giappone rispetto a quelli di altre nazioni. In Cina ad esempio, il numero di transazioni è aumentato del 600% tra il 2011 e il 2012 raggiungendo più della metà del totale nel 2013, con un aumento di frequenza da 3,5 a 18 nel 2012. Se si confronta l'incidenza percentuale delle vendite in Cina (Figura 7) con quella di altre regioni il divario risulta essere netto.

Figura 7 - Incidenza Vendite area asia-pacifica.



fonte: Rielaborazione da *Economia digitale e commercio elettronico*. Valente P. e altri (2015).

¹² Fonte: eMarketer (2014)

1.4.2 Quadro Europeo

In Europa il *gross domestic product* ha raggiunto nel 2013 ha raggiunto quota 16,4 bilioni di euro, di cui il 2,2% è attribuibile al commercio elettronico¹³, valore che secondo le stime raddoppierà entro il 2016 e triplicherà entro il 2020. Attualmente i posti generati dall'e-commerce ammontano a oltre 2 milioni di persone, numero che è destinato ad aumentare ulteriormente in virtù della crescita della penetrazione di internet nei paesi europei e della maggior diffusione del commercio elettronico. Si stimano oltre 700 mila negozi online (variazione del 18% rispetto al 2013) che sviluppano i loro business principalmente in Inghilterra, Francia e Germania, questi tre paesi da soli rappresentano il 60% del mercato del commercio elettronico europeo (e-commerce Europe. 2014).

Altri mercati meno maturi come la Spagna e l'Italia registrano dei trend di crescita dovuti principalmente all'incremento del numero di acquirenti online e del valore delle transazioni, in particolare cresce il mercato russo per il quale si prevede una crescita esponenziale nei prossimi tre anni stimata in un aumento del 200% delle vendite.

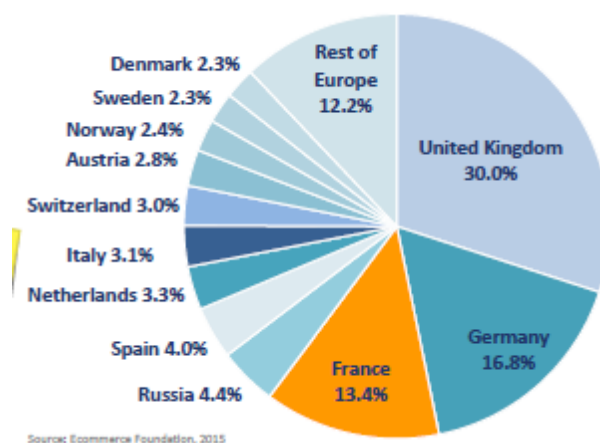


Figura 8 - Quota e-commerce B2C Europe top 12 countries. Fonte: E-commerce Europe

A livello comunitario l'obiettivo dichiarato dalla Commissione Europea programma *Digital Growth 2014-2020* è quello di portare almeno un terzo delle PMI a commerciare online entro il 2020. Anche i singoli stati stanno legiferando in materia, anche se in alcuni casi il fine non è quello di favorire la crescita e diffusione del commercio digitale ma piuttosto la protezione delle attività tradizionali di *retail*. In tal senso celebre il caso francese di alcuni anni fa dove è stata attuata una legge cosiddetta "anti-Amazon"¹⁴ in difesa dell'industria editoriale locale. Il provvedimento a tutela delle librerie indipendenti, di fatto poneva delle limitazioni alla concorrenza dei player internazionali (es. Amazon), ponendo il divieto al cumulo dello sconto

¹³ Valente P. & altri, 2015. Economia digitale e commercio elettronico. IPSOA

¹⁴ Fonte: Il sole 24 ore "Francia, passa la legge anti-Amazon a tutela delle piccole librerie"

del 5% su prodotti come libri, giornali con altre iniziative riguardanti ad esempio le spese di spedizione gratuite.

1.4.3 Quadro italiano

In Italia l'e-commerce è l'unico settore che sembra non conoscere crisi, gli acquisti online registrano una variazione positiva e un aumento del valore complessivo. Secondo Netcomm¹⁵ il valore del mercato italiano del e-commerce nel 2014 è stimato in 24,2 miliardi di euro, con una crescita del 8% rispetto all'anno precedente, e del 20% rispetto al 2012. Come possiamo osservare dalla figura 9 nonostante il periodo di recessione economica l'e-commerce sembra non conoscere crisi, bisogna però sottolineare che gran parte di questa crescita è dovuta all'operato dei grandi player internazionali (p.e. Amazon), che riescono ad essere estremamente competitivi grazie allo sfruttamento di economie di scala o dal fatto che hanno già ammortizzato costi quali ricerca, IT e comunicazione in altri paesi, riuscendo di conseguenza ad applicare dei prezzi competitivi.

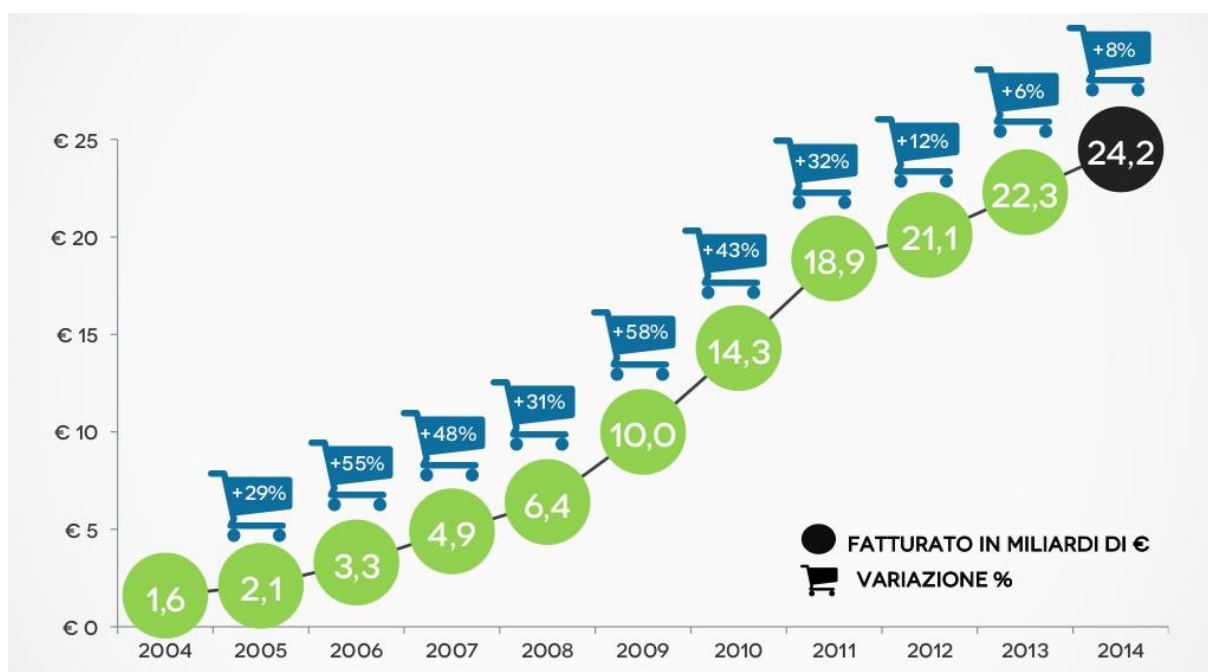


Figura 9 - Fatturato e-commerce. Fonte: Casaleggio Associati 2015

Per quanto riguarda la distribuzione delle vendite in Italia (figura 10) il settore del tempo libero (soprattutto scommesse online) e del turismo sono i settori più maturi e coprono rispettivamente il 49% e il 30% del totale del fatturato.

¹⁵ Report e-commerce in Italia 2014 Casaleggio Associati

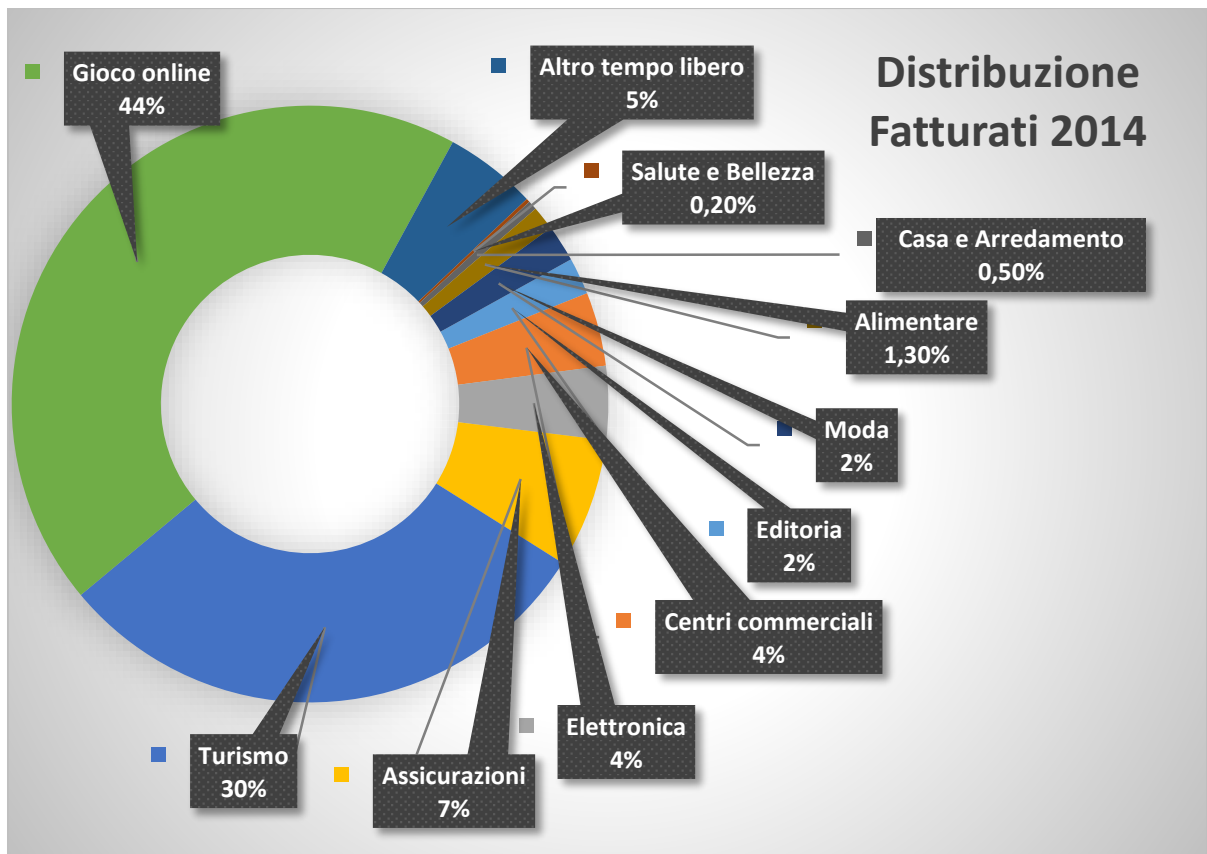


Figura 10 Rielaborazione da Casaleggio Associati report e-commerce 2015

Dall'analisi emerge inoltre che quasi tutti i settori merceologici sono in crescita, con picchi compresi tra il 40% e il 20% nel caso di settori come centri commerciali, moda, turismo, casa e arredamento. L'unico settore che registra una contrazione è quello dell'elettronica, la variazione in questo caso è riconducibile all'affermarsi dei grandi marketplace (p.e. Amazon e Ebay) che continuano a erodere quote di mercato ai player di riferimento nella GDO e al settore dell'editoria che tuttavia continua a crescere (+16%) grazie al nuovo mercato digitale degli e-book (+5%) (Figura 11).

I SETTORI NEL 2015



Figura 11 - Variazioni e-commerce per settore. Fonte: Casaleggio associati 2015

Per quanto riguarda i consumi un recente studio Istat stima che nel 2014 il 34,1% (10,321 milioni di persone) degli italiani maggiori di 14 anni ha effettuato acquisti online durante i 12 mesi precedenti per uso privato, il 10% (3,2 milioni di persone) invece ha effettuato un ordine o comprato merci e servizi più di un anno prima della data dell'indagine. Nel 2014 inoltre la maggior parte (60%) dei beni acquistati online dagli italiani erano prodotti "fisici", con una spesa media di 57,7€ spesi ogni 100€ di acquisti online (Net Retail 2015).

Cresce anche l'attenzione alla tutela del consumatore, tra i più importanti provvedimenti in attuazione di alcune disposizioni europee, per esempio, è stato esteso a 14 giorni il termine per il recesso ingiustificato, imposto il divieto di caselle preselezionate che aggiungevano servizi extra (es Ryanair) e sono state eliminate le sovrattasse per determinate modalità di pagamento.

Secondo l'osservatorio B-to-C del Politecnico di Milano il valore delle vendite online globali provenienti da siti italiani è aumentato consistentemente negli ultimi anni arrivando a toccare i 13,203¹⁶ miliardi di euro nel 2014, con una variazione positiva del 17% rispetto al 2013.

¹⁶ Fonte: Osservatorio B-to-C Politecnico di Milano

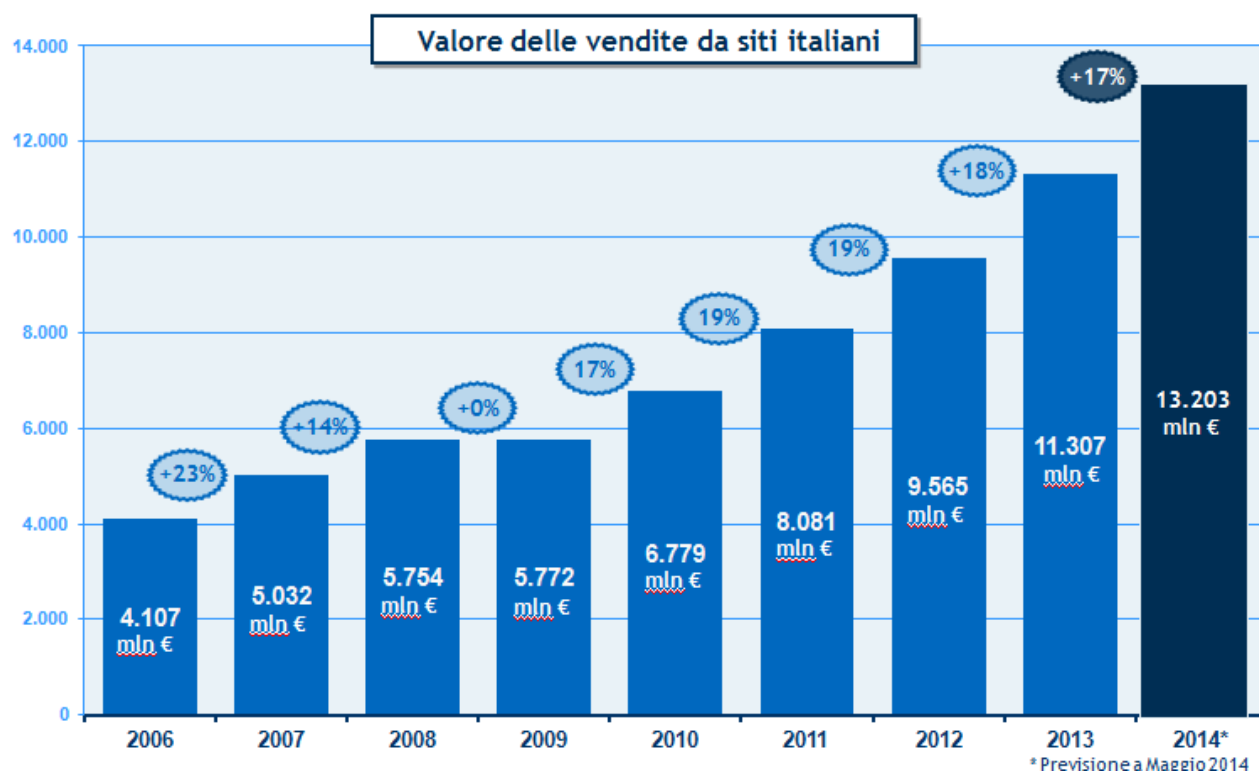


Figura 12 – Dati sul Valore delle Vendite online dei siti italiani Osservatorio.net Politecnico Milano (2014).

L'e-commerce ha un tasso di penetrazione sul totale del retail inferiore rispetto alla media europea (corrispondente alla linea rossa nel Grafico 13), questo ritardo è in parte riconducibile al ritardo tecnologico e alla differenza culturale in cui versa il paese italiano.

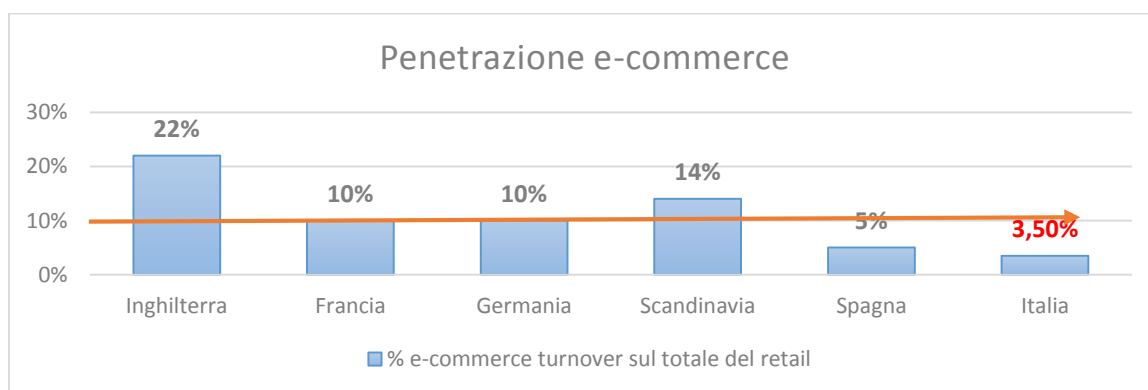


Figura 13 - Rielaborazione da dati EMOTA tramite Ecommerce Europe, European B2C E-commerce Report 2015

Infine approfondendo il profilo dei consumatori online si osserva che in Italia gli uomini (36,3%) sono lievemente più propensi ad acquistare online rispetto alle donne (31,3%) e che gli individui di età compresa tra i 25-44 anni effettuano gran parte degli acquisti (40%). Da un punto di vista geografico la distribuzione non è uniforme: circa il 60% degli acquisti proviene da residenti nel Nord Italia, il 25% al centro e il 15% al Sud (Istat, 2014).

Per far fronte alle economie di scala degli operatori stranieri le società hanno iniziato a fondersi un esempio italiano è il Gruppo Banzai, o ancora la recente fusione tra Yoox e Net-a-Porter. Un'altra strategia di crescita è ad esempio quella perseguita da Zalando che nel secondo semestre del 2014 ha raccolto 604 milioni di euro decidendo di quotarsi in Borsa. Nonostante alcuni casi d'eccellenza internazionale sono ancora in minoranza le realtà italiane che hanno deciso intraprendere la strada dell'online.

1.5 Il fenomeno del Mobile Commerce (m-commerce)

È possibile osservare come l'ascesa degli smartphone e della tecnologia mobile in generale stia influenzando la vita dei consumatori e cambiando profondamente il modo in cui le persone interagiscono e scambiano informazioni quotidianamente. Nell'epoca dell'*everywhere commerce* dove smartphone e tablet sono ormai diventati dei sostituti e complementi dei pc, i dispositivi mobili rappresentano per le aziende uno strumento fondamentale per finalizzare la vendita e supportare il processo di ricerca di informazioni. Ad oggi sono molti i prodotti e servizi fruibili direttamente da mobile tra cui ad esempio l'acquisto tramite app di biglietti per qualsiasi mezzo di trasporto (aerei, treni, metro), ma anche per eventi a concerti, cinema e stadi. Ovviamente oltre al Mobile ticketing col m-commerce è possibile acquistare i prodotti più disparati, partecipare ad aste online o gestire il proprio conto corrente tramite i servizi di mobile banking offerti negli ultimi anni dalle banche.

Per comprendere le dimensioni del fenomeno osserviamo che nel 2013 in Inghilterra si è stimato che un terzo del traffico e delle vendite e-commerce provenisse da connessioni via mobile (Britora, 2014). In Cina invece, il mobile commerce rappresenta oltre il 14% del totale delle vendite online e il trend è crescente (iResearch, 2014), anche negli Stati Uniti il numero di acquisti via "mobile" cresce ad un tasso tre volte superiore a quelli effettuati da altri dispositivi (BI Intelligence 2014), tra i settori più popolari tra i cittadini americani rientrano il settore alimentare e dell'arredamento¹⁷.

In Italia a Dicembre del 2014 il 15% degli acquisti online sono stati originati da dispositivo mobile (Net Retail 2015). Con riferimento al mercato dei tablet, secondo uno studio sui consumatori americani condotto da Pew Research¹⁸ il numero di acquirenti che ha recentemente acquistato un tablet è maggiormente concentrato nella fascia compresa tra i 30-55 anni (25%), seguono le fasce 20-29 anni (18%) e 15-20 anni (16%). Questo dato suggerisce un andamento opposto rispetto al processo di adozione delle nuove tecnologie

¹⁷ Pricewaterhousecoopers, 2014

¹⁸ <http://dcurt.is/the-death-of-the-tablet>

tradizionale, solitamente infatti sono le nuove generazioni ad adottare prima le innovazioni tecnologiche. Secondo lo studio il motivo di questo trend è riconducibile alla previsione secondo cui gli smartphone e phablet¹⁹ saranno gli unici device utilizzati in futuro. Questa tendenza inoltre conferma come per le generazioni più adulte i tablet rappresentino l'evoluzione dei computer e dei notebook, nonostante secondo alcuni rappresentino soltanto un'evoluzione laterale e transitoria.

In accordo con i dati forniti da Audiweb (2014) la penetrazione dei dispositivi mobili tra i cittadini italiani è piuttosto elevata, ben 22 milioni di persone navigano su Internet tramite smartphone e 6,2 milioni tramite tablet. Un consumatore su sei li utilizza per visitare store online e acquistare prodotti.

In Italia è in atto un processo trasformazione che sta modificando le abitudini di consumo degli italiani. La diffusione di questi dispositivi sta aumentando anche in virtù dell'abbassamento dei prezzi e maggiore accessibilità, lo sviluppo di una versione mobile ottimizzata del sito diventa un requisito fondamentale per i retailers che intendono sfruttare il canale online in termini di traffico e vendite. Ad esempio, nel 2012 a seguito del lancio dell'applicazione dedicata e l'introduzione della versione mobile del sito, Sephora ha ottenuto negli Stati Uniti un incremento del traffico pari al 75% e una crescita degli ordini da mobile del 175%.

Le aziende che percepiscono il cambiamento dimostrano fiducia e prevedono di investire in applicazioni e "m.site": secondo la ricerca il 15% delle aziende ritiene prioritario l'investimento in queste piattaforme, il 71% degli intervistati incrementerà l'investimento nel 2015 (CasaleggioAssociati, 2015).

Considerando le abitudini degli utenti secondo Google Italia (2012) dopo aver individuato un prodotto su mobile, il 42% delle persone acquista da computer fisso e solo il 28% recandosi in negozio. È evidente come questi device ricoprano un ruolo determinante non solo in termini di vendite ma anche nell'influenzare le decisioni dei consumatori. Per la prima volta nel 2015²⁰ le ricerche Google da mobile negli US e in altri nove paesi hanno superato le ricerche da desktop, oltre il 50%²¹ delle ricerche riguardava prodotti. Il 27% degli utenti inoltre dichiara di utilizzare il cellulare durante lo shopping per effettuare confronti su prezzi e

¹⁹ Definizione: Apparecchio elettronico con touch screen di dimensioni comprese tra 5 e 7 pollici, che combina le funzioni di un telefono cellulare e di un tablet.

²⁰ http://www.repubblica.it/tecnologia/2015/05/05/news/google_mobile-113618927/

²¹ Il dato si riferisce al 2012 fonte Google Italia.

caratteristiche dei prodotti, mentre il 22% dichiara di aver cambiato opinione circa un prodotto in seguito alla ricerca da mobile.

Per quanto riguarda i luoghi di utilizzo preferiti dai consumatori al primo posto troviamo la casa (94%), a seguire *on the go* (81%) e il posto di lavoro (67%). In particolare il tablet viene considerato come un secondo schermo davanti alla tv e come un gran numero di utenti lo utilizza per ricercare informazioni su prodotti/servizi promossi da uno spot televisivo.

I prodotti/servizi acquistati mediante dispositivi mobili riguardano prevalentemente acquisti: routinari, a basso valore unitario o dalle caratteristiche ben definite. Rientrano in questa categoria prodotti provenienti da settori maturi come editoria, elettronica, musica e turismo. Per quanto riguarda il mercato italiano la percentuale di fatturato attribuita ad acquisti da dispositivi mobili è cresciuta raggiungendo l'8,5% rispetto all'anno precedente (5%). Le aziende italiane dimostrano fiducia in questo settore, crescono infatti anche gli investimenti in mobile marketing (incidenza dell'8% nel 2013 contro un 3,5% del 2012²²).

1.6 App Economy

Fino a pochi anni fa, non avremmo mai pensato di poter ottenere un passaggio (Uber), trovare un posto per dormire per la notte (AirBnB), o chattare in tempo reale con chiunque, in qualsiasi parte del mondo (WhatsApp), quasi in tempo reale, quante volte si vuole, utilizzando un dispositivo portatile. Applicazioni come queste stanno guadagnando centinaia di milioni, se non miliardi di utenti, e con loro alcune imprese stanno vivendo una crescita esponenziale del loro business.

Il termine app (abbreviazione di application) si riferisce ai programmi sviluppati per estendere e migliorare le funzioni esistenti su smartphone, tablet e laptop. La portata dell'innovazione è talmente grande che ha originato quella che viene chiamata *app economy*, quest'ultima ha permesso alle aziende di sperimentare nuovi punti di contatto con i clienti e trovare nuovi modi originali per fare marketing. Molte sono le app legate al social commerce che permettono agli utenti di cercare, acquistare, recensire i prodotti o ancora avere un contatto diretto con i brand.

Secondo uno studio intitolato "Forecast: Mobile App Stores, Worldwide" realizzato dal gruppo Gartner il 2014 si è chiuso con circa 138,8 miliardi di app scaricate, cifra che dovrebbe salire poi a 179,6 nel 2015, a 224 nel 2016 e a 268,7 nel 2017. La stragrande

²² Report e-commerce in Italia 2014 Casaleggi associati

maggioranza dei download riguarda applicazioni gratuite (91%) e la tendenza sembra destinata a rafforzarsi, fino a raggiungere il 94,5% nel 2017.

In Italia grazie alla diffusione dei dispositivi portatili nel 2014 il mercato delle app ha raggiunto un valore di 25,4 miliardi²³, pari all'1,6% del Pil, e secondo le stime questo valore continuerà a crescere fino a raggiungere un valore complessivo di 40 miliardi nel 2016, pari al 2,5% del Pil. L'indagine evidenzia come questo fenomeno abbia dato vita ad un "circolo virtuoso" non solo in termini di vendite ma anche di sviluppo occupazionale. Secondo lo studio Sizing the Eu app economy condotto per la Commissione Europea, si stima che l'app economy porterà alla creazione di oltre 5 milioni di posti di lavoro tra marketing, comunicazione e amministrazione. Questo dato sottolinea la rilevanza economica del fenomeno che ha contribuito per oltre 63 miliardi²⁴ all'economia dei paesi europei.

1.7 Processo d'acquisto dei consumatori:

Con la nascita dell'e-commerce e la diffusione di internet il comportamento d'acquisto dei consumatori è cambiato radicalmente. In prima analisi possiamo definire il processo d'acquisto come un rapporto continuativo e bidirezionale tra azienda e i singoli clienti, dove l'acquirente non può più essere considerato come un soggetto passivo, bensì gli dev'essere attribuito un ruolo da protagonista.

Oggi gli strumenti digitali mettono il consumatore di fronte ad un'infinità di informazioni e di alternative che rendono il processo molto più complesso rispetto al passato. Il web è infatti un'infrastruttura reticolare dove migliaia di negozi virtuali offrono una moltitudine di prodotti a condizioni differenti. Prima della diffusione di internet il processo d'acquisto era più snello e si articolava in pochi passaggi: inizialmente il consumatore percepiva il bisogno di prodotto/servizio, sulla base dell'esperienza selezionava e si recava in alcuni negozi massimizzando il rapporto costi/benefici, raccoglieva le informazioni necessari ricorrendo all'aiuto del venditore e dopo la valutazione delle alternative procedeva all'acquisto. Oggi replicare lo stesso procedimento online risulta impensabile.

Nel corso degli anni la letteratura ha prodotto diverse classificazioni del processo di acquisto a seconda del punto di vista considerato. Secondo la teoria attuale (Kotler, 2007) il processo d'acquisto si articola in cinque fasi:

1. Percezione di un bisogno o riconoscimento di un problema:
2. Ricerca delle informazioni

²³ Fonte: Osservatorio ICT Politecnico di Milano

²⁴ Dato riferito al 2013. Fonte: Sizing the Eu app economy. Gigaom Research (2014)

3. Valutazione delle alternative
4. Decisione d'acquisto
5. Valutazione post-acquisto

Il mercato è formato da gruppi di consumatori eterogenei che acquistano prodotti/servizi per soddisfare dei bisogni. Tali differenze influenzano gli atteggiamenti di consumo e i comportamenti d'acquisto. In primo luogo, bisogna considerare che non tutti i processi decisionali conducono a un acquisto: gli individui possono porre termine al processo in qualunque fase.

Fondamentalmente il processo inizia quando il consumatore percepisce una differenza tra lo stato attuale e quello desiderato, il riconoscimento di un bisogno insoddisfatto è l'input che innesca il processo mentale che dovrebbe portare il consumatore ad appagare il bisogno o risolvere il problema. La velocità con cui un consumatore riconosce un problema può variare, e talvolta ha un problema di cui non è pienamente consapevole. Le aziende attraverso il personale di vendita, la pubblicità e il packaging sfruttano questa situazione per aiutare i consumatori nel processo di riconoscimento. La percezione del bisogno può essere influenzata da uno stimolo interno (p.e. guasto alla macchina) o esterno (pubblicità). Numerosi studi dimostrano come fattori sociali, psicologici, personali e culturali hanno un peso nelle decisioni d'acquisto dei consumatori.

Dopo aver riconosciuto il problema/bisogno un acquirente inizia la fase di ricerca delle informazioni sul prodotto/servizio. Gradualmente il consumatore acquisisce informazioni dall'ambiente circostante, questo processo ha due caratterizzazioni, può essere una ricerca interna o esterna. In caso di ricerca interna i consumatori esplorano la propria mente alla ricerca di esperienze da cui reperire informazioni utili sui prodotti. Se non riescono a reperire informazioni sufficienti per prendere una decisione d'acquisto e risolvere il problema, i consumatori procedono a ricercare informazioni da fonti esterne.

La ricerca può focalizzarsi su molteplici fonti: amici/parenti, internet, fonti dominate dagli operatori di marketing e dalle aziende oppure su fonti pubbliche.

- **Le relazioni personali di un individuo** (amici, parenti, colleghi) rappresentano spesso le fonti più influenti tra quelle menzionate, questo perché l'individuo nutre verso di loro sentimenti di fiducia e rispetto. Questi elementi possono influenzare le decisioni dell'acquirente orientandolo verso un preciso prodotto/brand.

- **Le fonti dominate dalle aziende** sono facilmente individuabili dal consumatore e tipicamente comprendono: pubblicità, personale di vendita, brochure, test sui prodotti, packaging e display in store.
- Per quanto riguarda le **fonti pubbliche**, queste hanno grande importanza per i consumatori per la loro natura fattuale e imparziale.

Il processo di ricerca delle informazioni online verrà approfondito successivamente in quanto differisce per alcune caratteristiche come: modalità di fruizione e contenuti ricercati.

Quando la ricerca si esaurisce il consumatore individua un gruppo di marche e/o prodotti (*consideration set*) che considera come possibili alternative. Per selezionare i prodotti all'interno del set, il consumatore utilizza specifici criteri di valutazione, ovvero attributi oggettivi e soggettivi che per lui sono importanti. La fase di valutazione porta alla definizione di un ordine gerarchico di preferenze (*ranking*). Le aziende possono influenzare la fase valutativa dei consumatori attraverso la descrizione dei prodotti, spesso gli operatori di marketing mettono in risalto alcune caratteristiche che rendono il prodotto superiore rispetto ai concorrenti oppure fanno apparire un attributo come portante (p.e. per il settore automobilistico potrebbero essere la sicurezza o il comfort) al fine di facilitare la rievocazione dello stesso alla memoria del consumatore.

Dopo aver concluso la fase valutativa il consumatore se è soddisfatto procede all'acquisto del prodotto/servizio scelto. Durante questa fase gli acquirenti selezionano anche il punto vendita dove acquistare, elementi come disponibilità, prezzo, condizioni di vendita e metodi di pagamento possono influenzare la scelta finale.

Dopo aver acquistato il prodotto il consumatore inizia a valutarlo. Se la performance soddisfa le aspettative, il consumatore formulerà un parere positivo altrimenti potrebbe influenzare negativamente il successivo comportamento: per esempio, se l'acquirente presenterà reclamo, recensione negativa o se non ripeterà l'acquisto.

1.8 L'evoluzione del processo d'acquisto online: il consumatore multicanale e multidevice

Dopo aver ricostruito le fasi che caratterizzano il processo d'acquisto tradizionale in questo paragrafo si illustreranno i cambiamenti che hanno portato all'evoluzione del consumatore,

verranno presentati inoltre alcuni modelli interpretativi presenti in letteratura al fine di comprendere meglio il processo d'acquisto online.

Negli ultimi anni parallelamente alla diffusione delle tecnologie i punti di contatto tra il vendor e i consumatori (c.d. *touch point*) si sono moltiplicati portando ad un'evoluzione del percorso cognitivo attraverso cui i consumatori acquistano prodotti e servizi e dando vita a comportamenti nuovi come ad esempio la ricerca di informazioni in mobilità (Nielsen, 2015²⁵). Rispetto al passato i mezzi sono diversi, i luoghi e le situazioni d'acquisto sono cambiate e i canali digitali ormai assumono un ruolo di primo piano nel mediare le interazioni che si sviluppano tra l'azienda, il cliente e la sua rete di contatti.

Una caratteristica fondamentale della rete è la totale mancanza di vincoli fisici che permette ai *retailer* di offrire una gamma di prodotti più estesa rispetto allo store fisico. Questa caratteristica di per sé è desiderabile per i consumatori, tuttavia li espone al c.d. *overload* informativo che può risultare controproducente durante il processo di vendita. Quest'ultimo può definito come l'incapacità cognitiva dell'essere umano di processare tutte le informazioni disponibili.

Gli approcci classici in letteratura erano soliti rappresentare il processo d'acquisto come un *funnel* (figura 15) che prevedeva il susseguirsi di cinque fasi: consapevolezza, familiarità, considerazione, decisione d'acquisto e fedeltà. Queste fasi portavano progressivamente il consumatore a ridurre i set di marchi inizialmente considerati fino all'individuazione di quello da acquistare. Il nome attribuito al modello deriva dalla forma che ricorda appunto quella di un imbuto, dove la parte più ampia rappresenta il set di idee e spunti iniziali sui prodotti, marchi e servizi che dipendono dai *touch point* con cui il consumatore entra in contatto attraverso i diversi mezzi di comunicazione. Fase dopo fase "l'imbuto" si stringe fino a portare il consumatore alla scelta di un prodotto. Secondo questo modello la funzione marketing avrebbe il compito di intercettare il consumatore durante il percorso al fine di indirizzarlo verso la scelta di un prodotto specifico.

²⁵ Fonte: Nielsen.com "Gli italiani multicanale" 09/2015

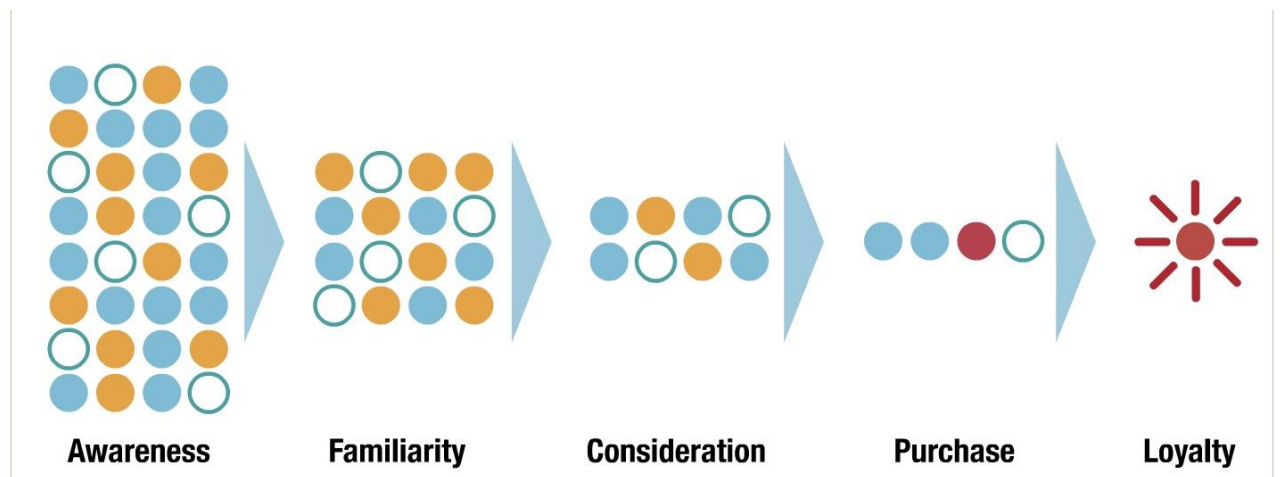
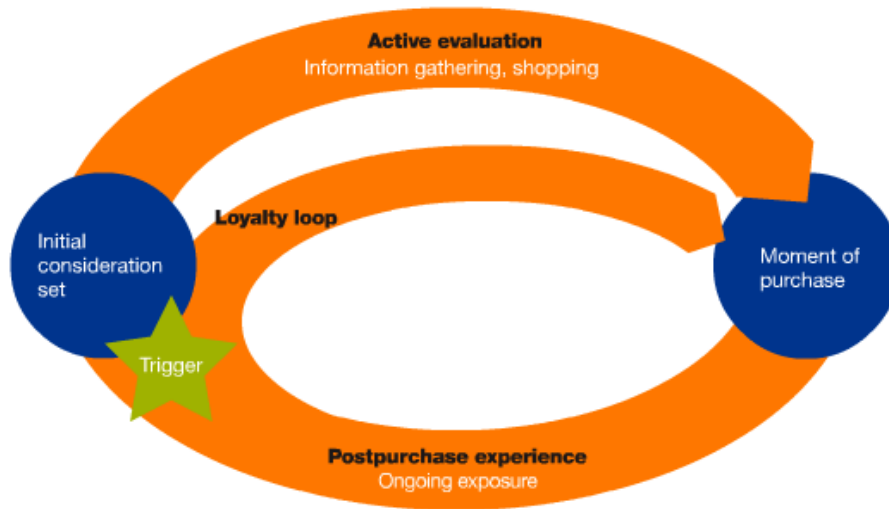


Figura 14 The traditional funnel, Fonte: The Mckinsey quarterly, 2009.

Successivamente Court e altri autori (2009) presentarono un nuovo modello risultante da un lavoro di analisi delle scelte di acquisto di circa 20.000 consumatori, la ricerca fu condotta in cinque settori (automotive, prodotti per la cura della pelle, assicurazioni, elettronica e telefonia mobile) e coinvolse i consumatori di tre diversi continenti. Il modello venne pubblicato sulla rivista McKinsey quarterly ed ebbe la peculiarità di evidenziare alcuni fenomeni che secondo gli autori capovolgevano la visione classica del *funnel*, evidenziando secondo il punto di vista degli autori l'inadeguatezza dei modelli lineari alla complessità del contesto online.

Nel nuovo modello, presentato nell'articolo *The consumer decision journey (2009)*, il percorso assume una forma circolare e si articola essenzialmente in quattro fasi dove l'ultima fase (*post-purchase*) assume un ruolo fondamentale per l'attivazione del cosiddetto *loyalty loop*. Secondo gli autori infatti, è in questa fase che il consumatore formula delle aspettative che influenzeranno le successive scelte d'acquisto sue e di altri consumatori.

The consumer decision journey



What marketers should know: [Aligning your message](#) | [Consumer- versus company-driven touch points](#)

Figura 15 consumer decision journey – fonte: McKinsey Quarterly, 2009.

Il modello teorizzato da Court e colleghi ha ottenuto consensi nel ambiente accademico e oggi viene adottato da diverse multinazionali (p.e. P&G), quest'ultimo ha rivoluzionato la concezione del classica introducendo un nuovo approccio *customer centric* che assegna un ruolo di primo piano alle esigenze comunicative che intercorrono nel rapporto azienda-cliente. Online questi concetti si traducono in comportamenti come passaparola, commenti su internet e attività di *rating* che data la loro importanza non possono più essere trascurati dalle aziende.

Successivamente uno studio di Bustaffa e colleghi²⁶ oltre a confermare la forma circolare, sottolinea l'andamento ciclico e irregolare del percorso che guida le decisioni di acquisto online. Quest'ultimo contributo fa un ulteriore passo in avanti nel descrivere il processo online, tenendo conto della tendenza dei consumatori (soprattutto online) a ripetere alcune passaggi o in alcuni casi ricominciare il processo stesso. Secondo il modello infatti, quando il bisogno informativo non viene pienamente soddisfatto il consumatore ripeterà alcune fasi al fine di aggiungere contenuti sia in termini quantitativi (maggiori dettagli) sia qualitativi (rassicurazioni e conferme).

²⁶ Bustaffa, Laura, Sara Coletta, and Alberto Mucignat. "ICS: Informarsi, Confrontare e Scegliere."

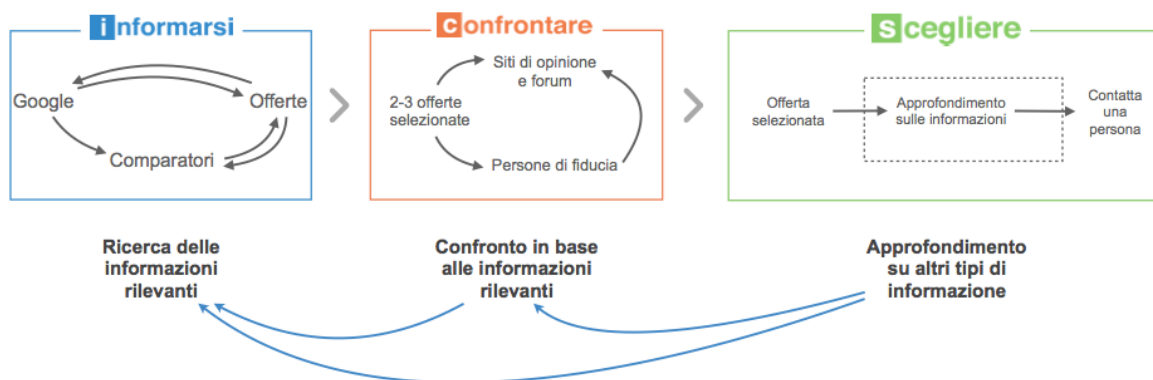


Figura 16 - Fasi del processo ICS - fonte: Mucignat e colleghi 2013

Questo modello prende è chiamato ICS (Figura 17) e prevede tre schemi comportamentali condivisi dagli utenti online che riguardano le attività di:

1. Informazione;
2. Confronto;
3. Scelta;

Informarsi - La prima fase del processo di valutazione, chiamata anche *I-want-to-know*²⁷, inizia per la maggior parte dei consumatori dalla ricerca di informazioni tramite motore di ricerca (p.e. in Italia il 94% degli utenti utilizza Google per cercare informazioni)²⁸. Secondo lo studio si possono distinguere due approcci alla fase di ricerca. Da un lato gli utenti possono ricercare dei termini generici (p.e. idee regalo/compleanno), dall'altro alcuni preferiscono cominciare una ricerca di tipo comparativo impostando un insieme di termini (c.d. *queries*) come ad esempio “il più venduto”, “il migliore” etc.

Nel primo caso lo studio dimostra come gli utenti diano maggior importanza al titolo/descrizione del risultato e tendano a preferire URL provenienti da siti familiari o rinomati. Per questi utenti la descrizione e la fonte rappresentano i criteri principali per la selezione della fonte informativa.

Coloro che adottano la seconda strategia invece, ricercano un confronto breve delle caratteristiche principali quindi sono spinti a scegliere quei siti (c.d. comparatori) che offrono

²⁷ Il termine fa riferimento ad un'infografica pubblicata recentemente da Google: *the 4 new moments every marketer should know*. Il colosso californiano ha identificato quattro momenti che ridefiniscono il comportamento d'acquisto dei consumatori: *I-want-to-know* (il 65% dei consumatori ricerca molte più informazioni rispetto due anni fa), *I-want-to-go* (crescono le ricerche locali riguardanti cinema, ristoranti, negozi. L'82% esegue questa ricerca da smartphone), *I-want-to-do* (il 91% degli utenti smartphone ricerca informazioni sul web prima di svolgere un compito), *I-want-to-buy* (l'82% degli utenti mobile consulta il cellulare all'interno del punto di vendita per trovare informazioni a supporto dell'acquisto. Il tasso di conversione effettuato da mobile è pari al 29%).

²⁸ Dati 2014 (fonte: gs.statcounter.com)

una panoramica immediata (spesso sotto forma di tabelle) degli attributi del prodotto ricercato.

In questa fase iniziale i consumatori non sono ancora disposti a investire risorse cognitive ed entrare nel dettaglio. Gli utenti vogliono semplicemente iniziare ad orientarsi e comprendere quali sono le caratteristiche a cui dovranno fare attenzione per soddisfare il bisogno durante la valutazione delle alternative. In questa fase per proseguire la navigazione l'utente dovrebbe trovare le informazioni preliminari in prossimità dei punti d'accesso principali. Da un punto di vista strategico è importante selezionare le informazioni ed offrire all'utente un numero limitato di dati. Lo studio dimostra inoltre che in questa fase gli utenti prestano nulla o scarsa attenzione a elementi promozionali presenti sul sito (sconti, coupon).

Bisogna evidenziare che la ricerca di informazioni online è un processo di tipo ricorsivo che difficilmente si esaurisce dopo la consultazione di un'unica fonte, gli utenti ripetono la ricerca e consultano molteplici siti al fine di validare le ricerche precedenti.

Confrontare - Dopo aver raccolto le informazioni necessarie per "orientarsi" l'utente seleziona alcune alternative e passa alla fase del confronto dalla quale uscirà scegliendone una. In questa fase l'utente consulta contemporaneamente sia piattaforme specializzate, al fine di raccogliere il parere degli esperti (p.e. forum, community), sia siti più generalisti per leggere commenti (positivi/negativi) da parte di chi ha già utilizzato i prodotti (p.e. amici, familiari ma anche gruppi su Facebook, siti di recensioni). Vi è evidenza in letteratura che le opinioni provenienti da persone di fiducia o vicine possono influenzare la scelta di un prodotto (Price e Feick, 1984). Tuttavia, ancora una volta i consumatori non sono disposti ad entrare nel dettaglio e per questo le informazioni dovrebbero essere presentate in modo abbastanza schematico ed essere facilmente accessibili. Durante questa fase il tasso di abbandono di un sito dopo la visualizzazione di una sola pagina (c.d. *bounce rate*) è ancora alto ed è per questo che il *labeling* del sito e i contenuti devono essere estremamente curati, *la presenza di informazioni ridondanti o difficoltà a reperire quelle basilari porta spesso l'utente ad abbandonare il sito dove sta navigando* (Bustaffa, Coletta, Mucignat 2013). Anche in questa fase il processo potrebbe portare l'utente a ricominciare l'intero ciclo; in caso di mancanza di conferme l'utente potrebbe tornare indietro e approfondire nuovi aspetti fintanto che non riesce ad isolare un particolare prodotto. In caso contrario, se l'utente riesce a isolare il prodotto prescelto passerà all'ultima fase quella della scelta.

Scelta - A questo punto l'utente si può quasi definire un futuro acquirente, ha isolato un prodotto che soddisfa le sue esigenze e può passare alla valutazione delle modalità di

interazione col venditore (call center, sito, presenze sui social²⁹). Anche in questa fase bisogna evidenziare la caratteristica ricorsiva dell'intero ciclo, infatti nel caso in cui il prodotto sia venduto da più store contemporaneamente l'utente ritornerà alla fase informativa, cioè Google, per assicurarsi circa l'affidabilità del venditore e la convenienza del prezzo applicato.

Il processo di valutazione e acquisto non solo non è lineare ma è multidevice, ossia prevede l'utilizzo di diversi device. Il bisogno può scaturire da uno stimolo reale o digitale, continuare con una ricerca mobile, proseguire con un confronto realizzato dal computer di casa e terminare con la scelta di acquisto in uno store fisico (figura 18).

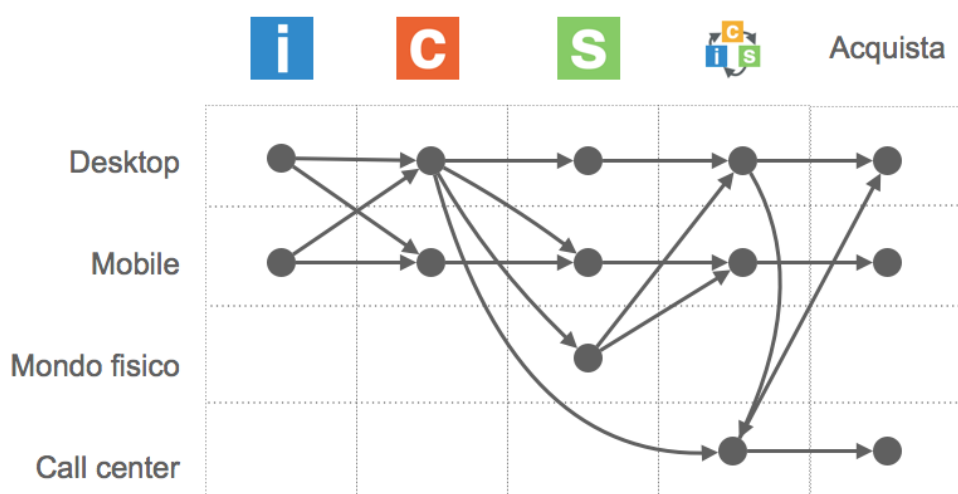


Figura 17 - Interazione azienda-consumatore fonte Bustaffa e altri (2013)

La forma non lineare del processo d'acquisto era già stata proposta nella ricerca *the zero moment of truth* di Lecinski J. (2011). Tradizionalmente la dottrina del marketing individuava tre momenti principali nei quali intercettare i consumatori: *Stimulus*, *first moment of truth (FMOT)* e *second moment of truth (SMOT)*. Durante il primo momento l'advertising ricopriva un ruolo fondamentale nel trasmettere al cliente lo stimolo necessario per indurre il bisogno di un prodotto o servizio. Successivamente il consumatore si recava nel punto vendita per perfezionare l'acquisto ed elementi come l'efficienza e la preparazione degli addetti vendita determinano il buon fine della transazione. Infine il secondo momento identificava il post vendita e quindi l'esperienza di utilizzo e il raggiungimento della soddisfazione del bisogno.

Secondo la ricerca con l'avvento di internet i due momenti (FMOT, SMOT) non sono scomparsi, ma sono stati integrati dal momento zero (**ZMOT**) che si sviluppa prima che il

²⁹ Spesso la presenza attiva di un brand all'interno delle piattaforme agisce come elemento tranquillizzante. Social commerce, Diegoli G. (2013)

consumatore si rechi in negozio. L'informazione in questo caso proviene da fonti non sempre collegate al brand e pertanto difficilmente controllabili. È questo il caso ad esempio delle informazioni provenienti dalla rete sociale e dai contributi *user generated* che vengono diffusi da altri utenti.

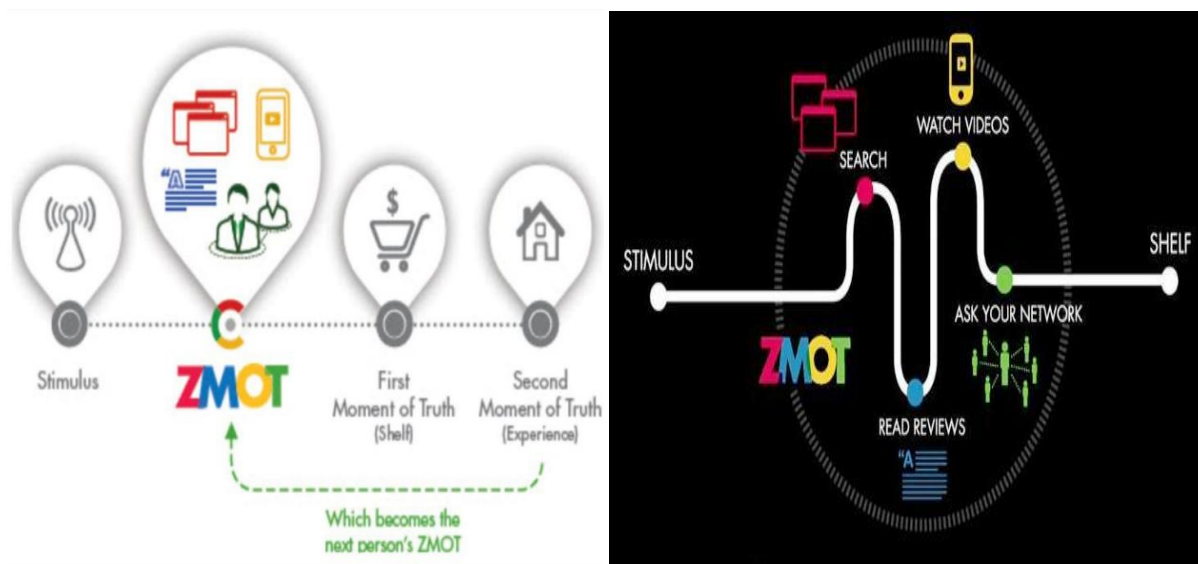


Figura 18 Il ciclo d'acquisto circolare - fonte Google

Durante lo **Zero Moment of Truth (ZMOT)** il consumatore preleva informazioni da molteplici piattaforme sociali, blogs, forum, recensioni e da qualunque altro luogo dove si svolgono delle interazioni sociali che generano “passaparola” tra gli utenti.

L'influenza sul processo d'acquisto di queste informazioni varia a seconda del prodotto e del settore, ma in media l'effetto è almeno pari allo *stimulus* (pubblicità) o allo *shelf* (lo store fisico o e-commerce) (Diegoli G., 2013), questo dipende dall'effetto del passaparola tra consumatori che nelle sue varie forme è diventato sempre più uno strumento capace di indirizzare l'acquisto.

Con riferimento al mercato mobile, i dispositivi portatili modificano le modalità di relazione tra azienda e consumatori. I dati³⁰ prevedono un futuro mobile per gli acquisti e le aziende sono chiamate a sviluppare applicazioni apposite per intercettare i consumatori durante il processo d'acquisto. I clienti su mobile spesso hanno esigenze e abitudini diverse rispetto a quelli desktop, i device portatili sotto un certo punto di vista rappresentano un'estensione del corpo, infatti sono sempre attivi e permettono alle aziende di avere un contatto continuativo coi consumatori. Nel progettare delle soluzioni di mobile-commerce le aziende devono valutare in quali momenti del flusso d'acquisto vogliono intervenire. Secondo C. Martin

³⁰ <http://www.ninjamarketing.it/2014/05/14/mobile-marketing-le-statistiche-piu-recenti-ed-interessanti/>

(CEO Mobile Future Institute) *the traditional sales funnel is dead*, ed è stato rimpiazzato dallo Shopping Life Cycle, in cui esistono precisi momenti per influenzare il comportamento dei consumatori mobile e le intenzioni d'acquisto. I momenti chiave d'influenza dell'utente mobile sono:

- **Pre-acquisto:** Secondo iAcquire³¹, il 70 % delle ricerche mobile porta l'utente a compiere un'azione su un sito web entro un'ora da quando la ricerca è stata condotta. La fase di ricerca spesso inizia da mobile e i brand devono fornire informazioni coerenti con quanto ricercato tenendo conto della posizione geografica dove si effettua la ricerca.
- **In movimento:** alcune aziende come Groupon interagiscono con gli utenti sfruttando le funzionalità di geo-localizzazione inviando coupon e offerte in base alla posizione degli utenti.
- **Durante la visita in negozio:** il fenomeno dello *showrooming* è ampiamente diffuso, alcune aziende come Amazon e Ebay favoriscono questa pratica attraverso funzionalità apposite che invogliano i consumatori a provare il prodotto in store e confrontare via app prezzo e assortimento online, sfruttando in un certo senso le esposizioni degli store fisici.
- **Post-acquisto:** gli utenti utilizzano i dispositivi mobili per creare diverse tipologie di contenuti di alcuni legati a prodotti ed esperienze di consumo, questo trend può essere sfruttato dalle aziende in diversi modi, per esempio l'azienda *Tezenis* invitava i clienti a condividere il proprio *outfit* direttamente sui social tramite *hastag* dedicato creando coinvolgimento e un ritorno in termini di passaparola online.

³¹ <http://www.iacquire.com/blog/mobile-behavior-big-game-seating-a-study-with-surveymonkey>

Capitolo 2: Il fenomeno del Social commerce, evoluzione e strumenti di interazione

In questo secondo capitolo verranno analizzate le nuove opportunità che scaturiscono dall'interazione e integrazione del commercio elettronico con i social media e in particolare con le piattaforme di social networks, dando così origine a quello che viene definito come Social Commerce. L'avanzamento tecnologico ha mutato profondamente il comportamento dei consumatori; questi ricercano sempre più spesso informazioni online sui prodotti e interagiscono tra di loro all'interno di ambienti digitali come le piattaforme di social networks e le community. Il risultato è stato l'affermarsi di un nuovo modello di consumatori più attivi e consapevoli rispetto al passato, che comunicano quotidianamente con le aziende, votano i prodotti, leggono le recensioni e condividono online le esperienze d'acquisto partecipando al processo di creazione di valore per l'azienda.

Inizialmente si andrà a descrivere il comportamento degli utenti italiani online con particolare attenzione alle abitudini di navigazione e al rapporto con i social media. Successivamente attraverso l'analisi della letteratura si introdurrà il concetto del social commerce distinguendolo dal social shopping; si andranno inoltre a descrivere le principali caratteristiche del fenomeno e le barriere endogene ed esogene allo sviluppo con particolare riferimento al caso italiano, nonché le prospettive di sviluppo.

In seguito si introdurranno i concetti di rischio online e fiducia al fine di descrivere un modello teorico che cerchi di spiegare il ruolo degli user generated content e dei brand generated content come soluzione integrata per accrescere l'e-trust e favorire le transazioni nel social commerce. La mancanza di fiducia come abbiamo in parte visto nel precedente capitolo è un fattore critico per le aziende che vogliono vendere online (Gefen & Straub, 2000). La creazione di fiducia, come vedremo, può essere tuttavia supportata attraverso l'utilizzo degli strumenti di Social commerce; le interazioni sociali possono essere stimolate in modo da ridurre il livello di rischio percepito dai consumatori online (Hajli e altri, 2014) e favorire l'acquisto.

2.1 Diffusione dei Social Media e utilizzo della rete in Italia

Di pari passo con la crescita delle varie piattaforme di commercio elettronico, da una decina di anni a questa parte si sta assistendo ad una crescita progressiva ed inarrestabile dei social networks espressione, in ultima analisi, della necessità e del desiderio di comunicare, creare relazioni, confrontarsi tra persone lontane e diverse per cultura ed esperienze. I social media,

Facebook per primo, sono sempre stati considerati come uno strumento utile per accrescere la popolarità del proprio marchio e da sfruttare nell'ottica social media marketing.

Post su Facebook, cinguettii su Twitter e video su Youtube non sono mai stati considerati parte integrante del processo di vendita bensì, utili strumenti per permettere ai consumatori di rimanere aggiornati sul marchio e sui suoi prodotti.

Dall'analisi dei dati raccolti tramite la consultazione di studi e articoli provenienti dalle principali agenzie che si occupano di social media, come eMerketer, Internet Live Stat, GSMA intelligence, Facebook, HubSpot, AllFacebook, AllTwitter, Duepuntozero ecc.) il fenomeno dei social media sembra non mostrare rallentamenti. Gli ultimi dati sostengono che anche il 2014 è stato un anno favorevole per la diffusione della rete e l'incremento dell'utilizzo dei social media, sia in termini di volume, che alle modalità di interazione tra le persone (We Are Social, 2015).

A livello mondiale il numero di internauti ha raggiunto quota 3 miliardi (2,5 miliardi nel 2014)³², con un tasso di penetrazione che ha raggiunto il 42% sul totale della popolazione. Oggi sono oltre 2 miliardi gli account attivi sui social media con un tasso di crescita del 12% rispetto al 2014.



Figura 19 -infograficaDigital, Social & Mobile in 2015 fonte: We Are Social

³² Internet World stats

Per quanto riguarda l'Italia l'Istat riporta che nel 2014 soltanto il 64% delle famiglie italiane aveva accesso a internet da casa. Circa 22 milioni di persone in Italia (38,3% della popolazione residente) non utilizzano Internet: il 28,7% dichiara di non avere interesse verso questo strumento, il 27,9% non lo conosce, il 23,5% non ne trova utilità nell'utilizzo e il restante 14,3% afferma di non disporre degli strumenti necessari per connettersi alla rete. Anche per quanto riguarda il segmento dei "nativi digitali"³³ l'Italia risulta indietro rispetto alla media europea. Mentre nei paesi nordici come Islanda e Finlandia si registra che la quasi totalità dei giovani di età compresa 16-24 anni naviga regolarmente su internet, l'Italia si posiziona al terzultimo posto con un valore pari al 56% ben al di sotto della media europea del 72%.

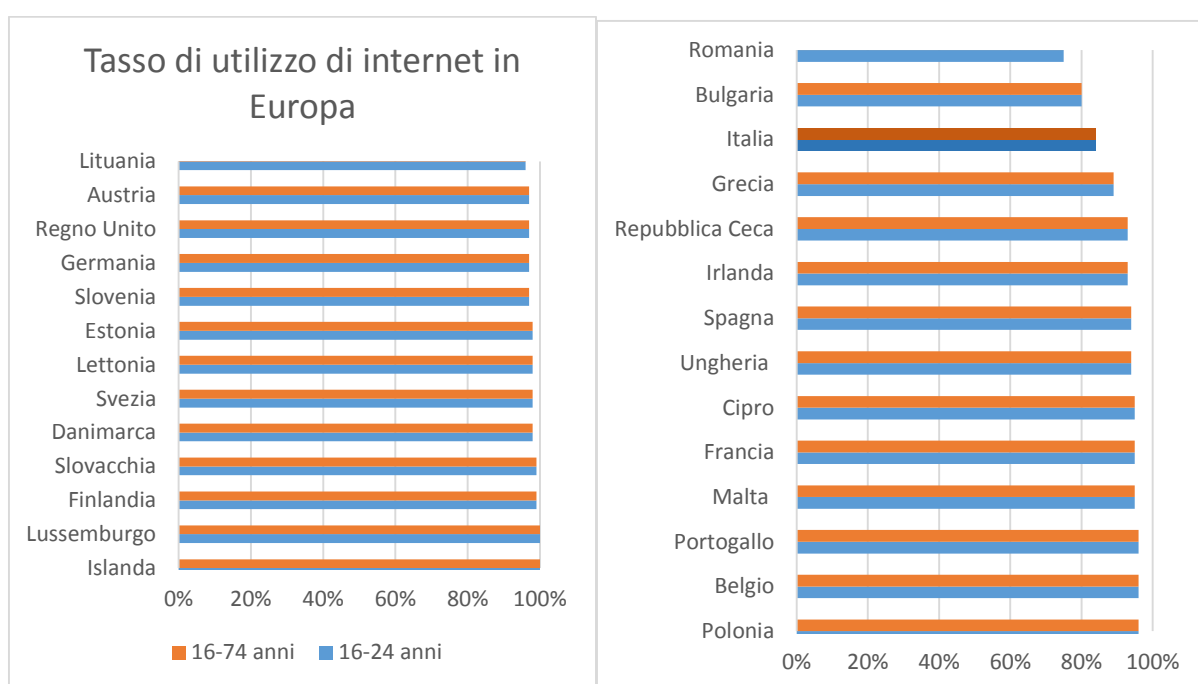


Figura 20 - Fonte Rapporto Istat "cittadini e nuove tecnologie (2014)

Tuttavia se si considera la popolazione italiana con accesso a internet da qualsiasi luogo e strumento il dato cresce all'82% (individui di età compresa 11-74 anni).

Secondo Audiweb³⁴ (2015) sono ben 28,5 milioni gli italiani che navigano internet ogni mese, tra le attività online a cui gli italiani dedicano più tempo rientrano la navigazione sui social media, secondo lo studio infatti gli utenti dedicano in media ben 13 ore e 35 minuti al mese (45 minuti al giorno) al fruizione e condivisione di contenuti social. Al secondo posto tra le

³³ Segmento di individui di età compresa tra i 16-24 anni considerato il "più incluso" nel mondo digitale (ISTAT cittadini e nuove tecnologie, 2014)

³⁴ Fonte: Total Digital Audience relativa a Marzo 2015, Audiweb.

attività preferite troviamo le attività di ricerca e info-commerce³⁵ (1 ora e 53 minuti ogni mese). Attività in cui i contenuti reperiti online si dimostrano determinanti nell'orientare comportamenti, preferenze e decisioni d'acquisto. Il 55% degli italiani, infatti, sostiene di aver cambiato opinione in merito alla scelta di un prodotto o un marchio dopo aver effettuato una ricerca online, mentre, il 57% afferma di valutare le opinioni postate sul web anche da individui sconosciuti (Duepuntozero, 2013).

Da questi dati possiamo senz'altro presumere che anche se da un lato in Italia si evidenziano delle criticità infrastrutturali e culturali che frenano la diffusione delle vendite online, dall'altro si evidenzia la presenza di un ambiente favorevole allo sfruttamento dei social media come driver di sviluppo delle commercio elettronico nel nostro paese. Era inevitabile che questi due mondi finissero, per entrare in contatto reciproco condizionandosi a vicenda. È necessario che le imprese imparino a sfruttare adeguatamente queste opportunità, scegliendo le strategie e gli strumenti adeguati a supportare gli utenti durante il processo d'acquisto.

2.2 Social commerce: definizione e review nella letteratura accademica

Il termine social commerce fu introdotto da Yahoo! nel 2005 e inizialmente veniva usato per riferirsi genericamente a nuove forme di commercio elettronico³⁶. Già prima della diffusione dei social network esistevano piattaforme web come siti e forum dove gli utenti avevano la possibilità di interagire, discutere e ottenere consigli in merito a prodotti e servizi (Guo 2011).

Come accennato precedentemente il primo tentativo di immergersi nel social commerce avvenne l'11 Novembre del 2005 con Shoposphere lanciato da Yahoo!. La sua caratteristica "Pick List" consentiva agli utenti di esprimere dei commenti sulle review dei prodotti. Il contenuto generato dall'utente fa di Shoposphere quello che in rete viene chiamato "blogsfera", questo neologismo si riferisce ad un insieme di blog identificati da caratteristiche comuni. A quel tempo ci furono proiezioni e previsioni diverse circa l'impatto e gli sviluppi del fenomeno.

Da un punto di vista accademico esistono molteplici contributi e definizioni, tuttavia ancora non è presente una definizione univoca o generalmente accettata. In questo paragrafo si intende presentare un quadro definitorio emerso dall'analisi dei principali testi scientifici sul tema del social commerce al fine di inquadrare il fenomeno e successivamente descriverne le peculiarità principali.

³⁵ Fonte: Nielsen, Il consumatore multicanale 2015

³⁶ Fonte: Jascanu et al, 2007

Uno dei primi dibattiti riguarda la distinzione tra social commerce e e-commerce. Secondo alcuni autori³⁷ l'e-commerce può essere definito come una forma di commercio elettronico il cui obiettivo primario è quello di ottimizzare l'efficienza del processo di vendita, diversamente il social commerce risulta essere una forma maggiormente orientata alle relazioni e all'attività di branding (Latorre, 2013). Per la maggior parte della letteratura l'accezione prevalente fa riferimento ad una forma di commercio mediata dai social media che implica la convergenza tra ambiente online e offline (Wang e Zhang, 2012).

Nel primo contributo accademico Jascanu e colleghi, (2007) iniziarono a descrivere le potenzialità del social commerce inteso come combinazione dei siti e-commerce con le piattaforme di social networks. Gli autori infatti considerano il social commerce un luogo destinato a favorire l'incontro tra venditori e consumatori. Nel lavoro emergono due aspetti rilevanti:

- Mentre da un lato si sottolinea l'importanza di interfaccia semplice e intuitiva;
- Dall'altro, soprattutto, emerge l'esigenza manifestata dai consumatori di ricreare le dinamiche tipiche dello shopping offline e quindi ritrovare le componenti sociali ed emozionali durante gli acquisti online.

Nello stesso anno Leitner e Grecheing (2007) per primi evidenziano la componente collaborativa del fenomeno. Il social commerce viene presentato come un ambiente virtuale dove i consumatori possono: ricevere consigli da altri individui considerati affidabile, trovare e acquistare dei prodotti. Il tema dell'interattività viene ripreso successivamente da Shen e Eder (2009) secondo cui le piattaforme di social shopping consentono ai consumatori di relazionarsi con altri consumatori e interagire durante il processo d'acquisto attraverso la scoperta, creazione, aggregazione e condivisione di informazioni sui prodotti che possono influenzare le decisioni d'acquisto.

Alcuni autori come Tedeschi, (2006) Leither e Grechening, (2007) tendono inoltre a considerare il social commerce come sinonimo di social shopping, altri tra cui Afrasiabi e colleghi, (2010) considerano i due termini come separati, la distinzione deriva principalmente dai destinatari del fenomeno. Infatti mentre il termine social shopping si riferisce a piattaforme di tipo consumer-to-consumer, ossia che favoriscono relazioni individuali tra i clienti, invece il social commerce connette i consumatori con i venditori. Similmente anche gli autori Stephen e Toubia, (2010) distinguono individuando nel social commerce una

³⁷ Fonte: Beisel, 2006; Clawson, 2008; Carrol 2008.

nuova forma di social media che consente agli utenti di prendere parte alle attività di promozione e vendita dei prodotti.

Anche se ad oggi non esiste una definizione univoca di social commerce possiamo delineare i tratti principali identificando il fenomeno come una forma di commercio che attraverso l'utilizzo di strumenti di comunicazione web 2.0 (social media) prevede la partecipazione diretta degli utenti a processi di marketing, creazione, scoperta, vendita, comparazione, acquisto e condivisione di prodotti con effetti sia online che offline.

<p>Differenza tra e-commerce e Social Commerce.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E-commerce viene definito come forma di commercio elettronico il cui obiettivo primario è quello di ottimizzare l'efficienza del processo di vendita, (Beisel, 2006; Clawson, 2008; Carrol, 2008). • Social Commerce risulta essere una nuova categoria di commercio elettronico maggiormente orientata alle relazioni e all'attività di branding (Latorre, 2013; Marsden 2009)
<p>Social Commerce e Social Shopping</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Non viene fatta distinzione tra i due termini (Tedeschi, 2006; Leither e Grechening, 2007) • Bisogna distinguere in base al destinatario che si considera, si parla di Social Shopping nel caso si considerino come attori i consumatori (C2C) oppure social commerce quando le piattaforme mettono in relazione le aziende e i consumatori (B2C) Afrasiabi e colleghi, (2010); Stephen e Toubia, 2010)

Tabella 1 - Differenze definitorie di social commerce presenti in letteratura.

2.3 Caratteristiche fondanti e possibili configurazioni

Il primo elemento distintivo del social commerce rispetto all'e-commerce sono le relazioni sociali. Il successo dei social media dipende infatti principalmente dal bisogno relazione delle persone dove interazioni, come la discussione e il dialogo mirano a costruire una sorta di sentimento condiviso attraverso l'utilizzo della tecnologia come canale. In questo contesto il

social commerce rappresenta un luogo nel quale le dinamiche dei social networks si mischiano con quelle dell'e-commerce e fenomeni come il *word of mouth* (WOM) prendono forma con un impatto diretto in termini di brand awareness e supporto ai processi di vendita.

Le potenzialità del fenomeno del social commerce derivano soprattutto dall'elevatissimo numero di utenti dei social networks. Come dimostrato da diversi autori³⁸ in letteratura fenomeni come il passaparola online (WOM) e altre attività di social networking esercitano una forte influenza sulle attitudini e il comportamento degli utenti (Liang e Turban, 2012).

La componente relazionale permette infatti ai consumatori di applicare un filtro e ottenere dei suggerimenti sugli acquisti. Inoltre la rete contribuisce a consolidare le decisioni dei consumatori attraverso il meccanismo della riprova sociale secondo cui le persone tendono a ritenere maggiormente validi i comportamenti o le scelte che vengono precedentemente applicati da altri soggetti.

Il "capitale" sociale generato dagli utenti online porta alla creazione di un substrato di fiducia tra i consumatori che favorisce le transazioni, soprattutto peer-to-peer, abbassando il livello di rischio percepito. Ancora i social media migliorano l'apporto di traffico allo store e favoriscono la diffusione di prodotti di nicchia attraverso la condivisione spontanea (Stephen e Toubia, 2011).

Per delineare i confini del fenomeno è utile considerare il modello teorico di Liang e Turban (2012) grazie al quale possiamo individuare due elementi fondanti che compongono il social commerce: attività commerciali e social media (figura 21).

Tra le attività che si sviluppano sui social networks alcune, seppur popolari, non hanno alcuna implicazione commerciale, per esempio non possono essere considerate social commerce quelle attività in cui gli utenti condividono per intrattenimento come pensieri, notizie, foto o video di natura personale. È essenziale prendere in considerazione soltanto le informazioni e altre attività rilevanti che una volta condivise possono influenzare il comportamento d'acquisto dei consumatori o che abbiano implicazioni di business.

³⁸ Kim e Strivastava (2005); Reigner (2007); Hsiao, (2010); Ghose e Ipeiritis (2011); Amblee e Bui (2012).

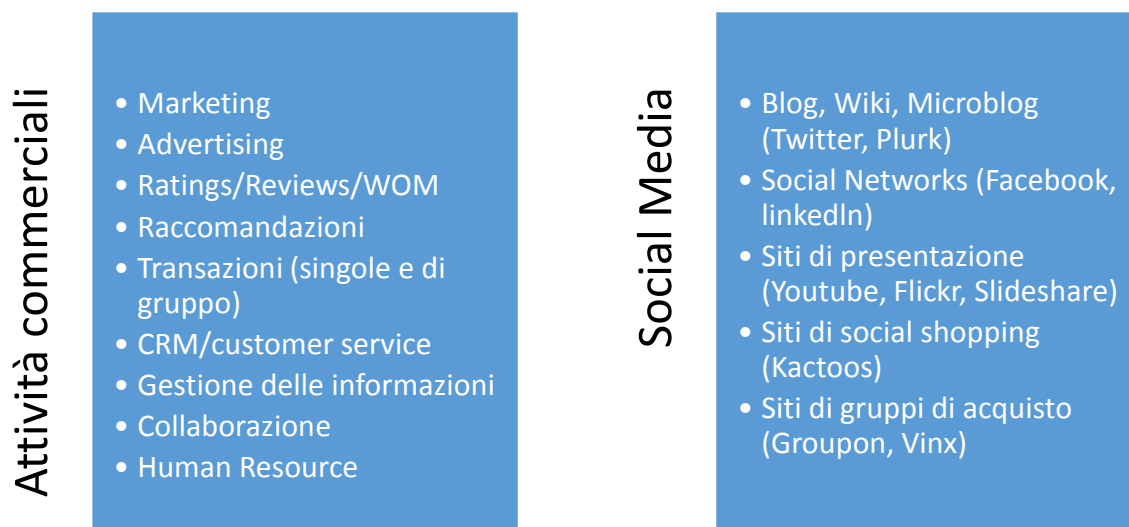


Figura 21 - Rielaborazione da Liang e Turban (2012)

Lo sfruttamento delle dinamiche emulative proprie dei social media rappresenta uno degli aspetti su cui si fonda il social commerce. Gli individui infatti, tendono a emulare le scelte dei gruppi e le raccomandazioni dei soggetti appartenenti alla rete sociale come amici, familiari, e conoscenti, questi assumono un ruolo fondamentale nell'influenzare decisioni d'acquisto di prodotti e servizi.

La rapida diffusione dei social networks e l'aumento del traffico, soprattutto in Italia, hanno reso queste piattaforme il punto di partenza per la ricerca di informazioni sui prodotti sia online che offline. Questo fatto ha reso indispensabile la considerazione dei social media come asset strategico per le aziende, facendo entrare nell'ambito del social commerce tutte quelle attività online che possono influenzare una o più fasi del processo d'acquisto dei consumatori, dalla fase di ricerca a quella di selezione e acquisto fino al post-vendita.

Di seguito presentiamo alcuni esempi pratici di come il Social Commerce si inserisca nelle fasi di vendita delle aziende:

Tabella 2 - Caratteristiche social commerce a supporto delle fasi del processo d'acquisto

Processo di Produzione	
Caratteristica	Esempi
- Idee e suggerimenti per lo sviluppo di nuovi prodotti o il miglioramento di prodotti esistenti	Muji – piattaforma di co-creation che consente agli utenti di partecipare alla creazione dei prodotti che diventano parte

- Gli utenti collaborano per la definizione del design dei loro sogni	dell'assortimento. 121 Time – gli utenti possono scegliere il design del loro orologio
Processo di Vendita	
Caratteristica	Esempi
- Community dove i consumatori valutano e raccomandano i prodotti o servizi offerti	MyItThings – un fashion magazine creato dalla community dove i partecipanti possono creare una sorta di armadio virtuale dal quale mostrare ciò che si è comprato, dando ampio spazio a recensioni e commenti. ProductWiki – è un sito che consente non solo di commentare e condividere opinioni sui prodotti ma anche di comparare i prezzi dei singoli articoli
- I consumatori ricercano la migliore combinazione qualità/prezzo per i prodotti e li condividono con i partecipanti alla community	Etsy – un marketplace per acquistare e vendere prodotti e servizi di ogni tipo, dedicato soprattutto ma non solo ad oggetti artigianali e hand-made.
- I consumatori possono vendere i loro prodotti	Fab – su Fab è possibile esprimere la preferenza e confrontarla con quella degli appartenenti alla rete, feed conferisce la reputazione ai prodotti riducendo la complessità dell'acquisto e “garantendo” la bontà della scelta.
- Semplificazione del processo di ricerca delle informazioni e scelta	
Processo di assistenza Post-vendita	
Caratteristica	Esempi
- I consumatori supportano altri acquirenti	Produki – esperti e consumatori offrono suggerimenti e informazioni sui prodotti rispondendo alle domande relative ai prodotti venduti sulla piattaforma
- I consumatori forniscono informazioni di prodotto ad altri utenti	

Fonte: elaborazione personale

Sulla base dell'analisi della letteratura possiamo distinguere due forme di social commerce:

1. **Piattaforme di e-commerce con funzionalità social.** In questo gruppo rientrano le piattaforme di commercio elettronico che integrano alcune funzionalità tipiche dei social media come sistemi di *review* e *rating* di prodotti (Amazon, Ebay), possibilità di iscriversi a community dedicate (Polyvore³⁹) o utilizzare dei *social plugin* che consentono di interagire con il proprio network di riferimento (Facebook, Instagram). Fanno parte di questo macro gruppo anche i siti di e-coupon come Groupon che offrono la possibilità di acquistare un vasto assortimento di prodotti e servizi ad un prezzo scontato in seguito al raggiungimento di un certo volume di vendita.
2. **Social networks che dispongono di funzionalità transazionali.** Include tutti i social media che offrono funzionalità volte a favorire gli acquisti (ad esempio funzione Buy presente nei Facebook store e altri social media store), di advertising o community online dette *social commerce aggregator* dove gli iscritti possono creare schede profilo personali, inserire e ricercare informazioni sui prodotti attraverso il caricamento di contenuti e la condivisione di opinioni e recensioni (Polyvore).

2.4 Peculiarità del social commerce: il lato *consumer*

Un ulteriore grado di dettaglio può essere ottenuto a seconda del punto di vista che si decide di assumere: *user* o *vendor*.

Volendo approfondire le caratteristiche del social commerce dal punto di vista degli autori⁴⁰ che si sono soffermati maggiormente sul lato utente, è più opportuno riferirsi al fenomeno col termine social shopping. Dal lato utente il fenomeno appare come una forma di commercio dove consumatori con preferenze e interessi simili vengono coinvolti in un'unica esperienza di shopping online. Le caratteristiche principali sono:

Dinamiche di socializzazione del processo d'acquisto:

- **Condivisione interessi comuni:** la relazione all'interno di queste piattaforme si basa sulla condivisione di un interesse comune tra gli utenti più che su un vero e proprio rapporto di amicizia. I primi membri a entrare a far parte della community vengono considerati dei "pionieri" e insieme agli utenti esperti hanno la capacità di indirizzare il gruppo.

³⁹ Polyvore è una delle più grandi community online dedicate all'outfit e all'abbigliamento con oltre 20 milioni di visitatori ogni mese. All'interno della piattaforma i consumatori hanno la possibilità creare collage di prodotti (sets) e condividerli all'interno della community.

⁴⁰ Stephen Andrew T. e Oliver Toubia (2009)

- **Influenza dei gruppi sociali nelle decisioni d'acquisto:** secondo uno studio condotto sui social media dalla società Excite⁴¹ i pareri del gruppo o della rete sociale di appartenenza influenzano sia l'intenzione d'acquisto che l'acquisto effettivo, a prescindere che vi sia una relazione personale col soggetto che fornisce l'opinione. A riprova di questo fatto, le grandi imprese cercano di intercettare i consumatori in rete attraverso i social media al fine di inserirsi nel processo d'acquisto e migliorare la customer experience (Venturini 2006).
- **Partecipazione e coinvolgimento degli utenti:** la partecipazione online può assumere diverse forme, ad esempio un commento, un feedback o una recensione. I diversi modi in cui gli utenti interagiscono online possono dar seguito a discussioni sui prodotti e passaparola virali che conferiscono ai consumatori un ruolo attivo nella promozione di un prodotto o servizio.
- **Supporto al processo di vendita e miglioramento dell'accessibilità allo store:** il social commerce si inserisce nelle diverse fasi del processo d'acquisto, riducendo i tempi di raccolta delle informazioni, selezione/valutazione delle alternative e del vendor, e infine, acquisto e valutazione post-acquisto Stephen e Toubia (2009).
- **Creazione Fiducia: maggior trasparenza nel rapporto tra azienda e consumatori.** Sul web il confronto con gli utenti è costante e il loro giudizio tramite social network è rintracciabile, la libera partecipazione degli utenti garantisce la trasparenza dell'ambiente digitale⁴². Questo contesto ha imposto alle aziende un maggior grado di trasparenza nelle relazioni e maggior veridicità dei messaggi pubblicitari per evitare danni alla reputazione del brand e ottenere la fiducia dei clienti. Ai responsabili dei canali social è richiesto di continuo di gestire in modo costruttivo critiche e reclami provenienti dalla community, volgendole se possibile in azioni tese ad un concreto miglioramento del brand.

2.5 Vantaggi del social commerce per il *merchant*

Dal punto di vista del *vendor* il social commerce è stato definito come un fenomeno che permette ai venditori di creare assortimenti di prodotti organizzati in negozi online personalizzati (Stephen e Toubia, 2009). Attraverso lo sfruttamento del social commerce il venditore può:

- **Sfruttare i benefici del Word of mouth.** Il primo vantaggio percepito dalle aziende è quello che deriva dall'opportunità di sfruttare i meccanismi di passaparola online

⁴¹ Fonte: Andrew Berabom co-founder di Extole società americana leader nelle soluzioni di social marketing

⁴² Cicolin Nicola – Social media strategist

attraverso le pratiche tipiche dei social con riferimento non solo al valore generato dagli strumenti di condivisione (link, foto, video) ma anche ai contenuti generati dagli utenti (UGC) nelle diverse forme.

- **Ottenere Consumer Insight: conoscere i bisogni dei clienti e soddisfarli.** Coinvolgere il cliente è fondamentale e farlo attraverso l'utilizzo dei Social Media permette alle organizzazioni di: identificare gli influencer e costruire delle relazioni di valore, stimolare conversazioni, divulgare informazioni, recepire idee e suggerimenti dagli utenti utili per indirizzare i processi aziendali. Monitorare le conversazioni online e il livello di soddisfazione dei clienti aiuta le aziende a sviluppare prodotti più vicini alle loro esigenze, più desiderati e di conseguenza più venduti.
- **Opportunità di Branding: migliorare brand awareness, brand engagement e lead⁴³ generation.** La diffusione di contenuti interessanti unita all'interazione con gli utenti genera meccanismi di *word of mouth* che portano gli utenti a parlare del brand sulle piattaforme social, questo "rumore" (*buzz*⁴⁴) intorno al brand aumenta l'esposizione con conseguenze positive (o negative) in termini di brand awareness e nuovi clienti. I social media offrono alle aziende un ambiente privilegiato dove monitorare e sviluppare attività di branding, attraverso queste piattaforme è possibile dialogare con i clienti e personalizzare le iniziative in modo da ottenere il coinvolgimento e la partecipazione attiva dell'audience. Queste attività si trasformano nella possibilità di migliorare il brand engagement favorendo una risposta emozionale che può tradursi in un acquisto o in attività di review del prodotto.

Le organizzazioni devono considerare che in rete ogni individuo, che sia già cliente o semplicemente interessato, è come se avesse un "megafono", ogni contenuto generato dall'azienda provoca del traffico che genera un effetto in termini di reputazione, esposizione e perdita o acquisizione di clienti.

Opportunità economiche:

- **Incrementare il flusso di traffico verso l'e-commerce:** grazie all'utilizzo dei social media i brand possono innescare meccanismi di passaparola virale, ottenere la condivisione di prodotti e sfruttare queste opportunità per incrementare la *customer base*

⁴³ Il lead rappresenta un potenziale cliente che mostra interesse, a vari livelli, nei confronti di un determinato prodotto/servizio. Si parla di lead generation per identificare quelle attività volte ad attrarre questi soggetti che sono potenzialmente interessati al brand e ai suoi prodotti.

⁴⁴ Buzz: il termine si riferisce al concetto di "buzz marketing", detto anche marketing conversazionale, comprende quell'insieme di attività volte ad aumentare il numero e il volume delle conversazioni riguardanti un prodotto o un servizio e, conseguentemente ad accrescere la notorietà e reputazione di un brand.

del brand. Il corretto sfruttamento dei canali social consente di creare interesse intorno al brand e all'offerta, in modo da attirare i consumatori sul negozio online, aumentando così le probabilità di generare transazioni online.

- **Aumentare il conversion rate e il tasso di riacquisto:** da una ricerca svolta da Wildfire Interactive (2012) è emerso che le persone che seguono i profili aziendali sui social network sono quelli che hanno il più alto tasso di conversione sul sito nonché coloro che più probabilmente dimostreranno fedeltà ripetendo l'acquisto.
- **Ridurre i costi per le indagini di mercato**

2.6 Criticità e barriere allo sviluppo delle vendite online in Italia

Lo sviluppo e la crescita delle vendite online dipendono principalmente dall'andamento di tre fattori:

- Livello di digitalizzazione della popolazione,
- Tasso di penetrazione dell'e-commerce rispetto al totale del retail
- Propensione dei consumatori ad acquistare online, condividere informazioni, idee e opinioni sui siti di social networking.

Lo sviluppo dell'e-commerce in Italia, come abbiamo visto, è rimasto arretrato rispetto ad altri paesi europei. L'adozione di questa tipologia commerciale da parte delle aziende e dei consumatori è aumentata negli ultimi anni ma fatica ancora a conquistare fette di mercato rilevanti come invece accade in altri paesi industrializzati. L'Italia in tal senso oggi, può essere considerata più come una realtà emergente rispetto ad altri paesi come Germania, Svezia, Inghilterra e Norvegia che rappresentano esempi di eccellenza nel settore del commercio elettronico. Il motivo di questo ritardo e della diffidenza che ne è alla base è principalmente di origine culturale. La creazione di un clima di fiducia verso le transazioni informatizzate rappresenta un presupposto fondamentale per lo sviluppo dell'e-commerce⁴⁵.

Con riferimento alle criticità che possono ostacolare lo sviluppo del social commerce in Italia possiamo distinguere tra barriere esogene ed endogene. Questa classificazione deriva da un'indagine qualitativa effettuata da Latorre (2013)⁴⁶ (figura 23).

⁴⁵ Fonte: Conferenza dei ministri svoltasi a Bonn nel 1997

⁴⁶ L'indagine è basata sull'intervista di n.25 esperti di digital marketing, esperti e-commerce e responsabili della comunicazione sui social media operanti in Italia. Fonte: il social commerce secondo gli esperti di digital marketing: caratteristiche, criticità e potenzialità. Un estratto è stato presentato come paper empirico al IX convegno della Società Italiana di Marketing (2012)

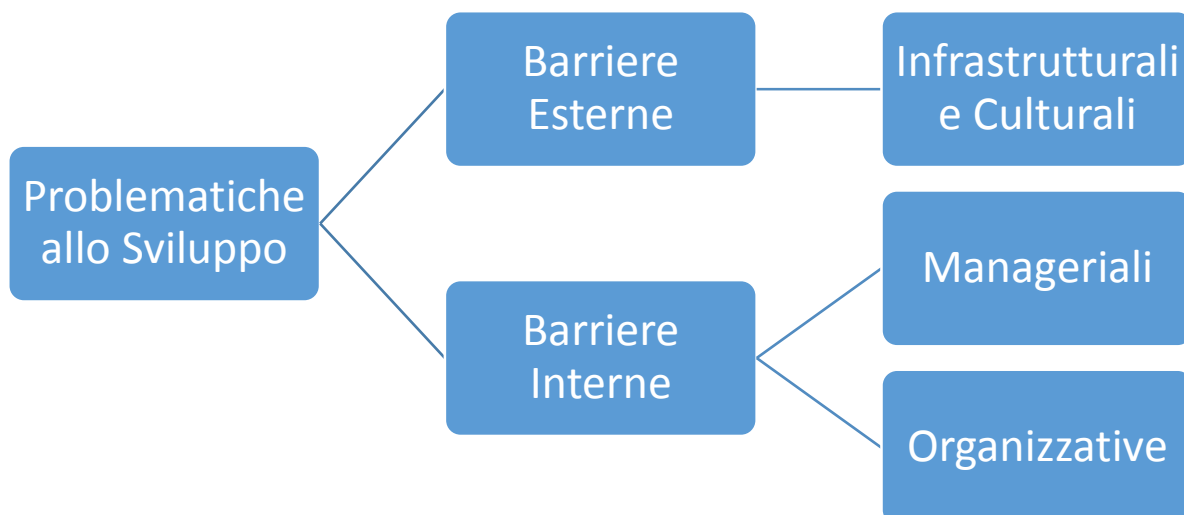


Figura 22 - Problematiche allo sviluppo del commercio elettronico in Italia. Rielaborazione da Latorre 2013.

Dalla ricerca emerge che la totalità dei soggetti intervistati ha ricondotto allo stato delle infrastrutture e alle caratteristiche culturali del nostro paese uno dei principali problemi del ritardo nella diffusione delle pratiche di commercio elettronico.

In particolare lo scarso livello di digitalizzazione italiana rispetto agli altri paesi rappresenta una questione centrale del problema, secondo il *Digital Economy and Society Index* elaborato dall'Unione Europea (2014) l'Italia è infatti soltanto venticinquesima tra i ventotto stati appartenente all'Unione, davanti solo a Grecia, Bulgaria e Romania. L'indice considera cinque ambiti: diffusione, rapidità e accessibilità della banda larga, competenze digitali dei cittadini, traffico e attività online, integrazione digitale delle aziende e servizi pubblici digitali.

Figura 23 - Livello di digitalizzazione dei paesi europei, High performer = tonalità scura / Low performer = tonalità chiara



Fonte: Digital Economy index 2014

Oltre ai problemi elencati nella prima parte⁴⁷ relativi alla scarsa diffusione della banda larga fissa e alla mancanza di competenze digitali lo sviluppo delle varie forme di commercio elettronico è frenato dallo scarso clima di fiducia che i consumatori italiani associano ai servizi in rete in virtù del maggiore livello di rischio percepito. Questa tematica verrà approfondita nei paragrafi successivi dove si cercherà di analizzare le componenti che possono generare fiducia e conseguentemente ridurre il rischio percepito.

Questo problema riguarda soprattutto la diffidenza verso i sistemi di pagamento online e timore per la privacy. Tradizionalmente la nostra è una nazione poco abituata all'utilizzo della carta di credito rispetto ad altri paesi, l'idea trasmettere dati personali sul web ha sempre destato perplessità e insicurezza. I media poi, non sempre hanno fornito un buon servizio all'e-commerce. In caso di frodi, infatti, spesso parlavano genericamente dell'utilizzo della carta di credito e non specificavano le modalità dell'illecito. Spesso le frodi non avvengono mediante l'intercettazione dei dati della carta su internet, ma mediante l'utilizzo online degli estremi ottenuti in altro modo o mediante clonazioni.

Gli ultimi dati⁴⁸ smentiscono questa percezione ed eleggono l'Italia come uno dei paesi più sicuri contro le frodi tramite carta di credito. Nel 2013, il tasso era pari allo 0,019%: meno di

⁴⁷ Vedi Capitolo 2 paragrafo 1

⁴⁸ Rapporto statistico sulle frodi con le carte di pagamento elaborato dall'Ufficio centrale antifrode mezzi di pagamento (Ucamp) del Dipartimento del tesoro.

Gran Bretagna (0,074%), Francia (0,069%) e Australia (0,048%). Le transazioni sono state 365mila per un controvalore di 65 milioni di euro.

A queste criticità si aggiungono le preoccupazioni dei consumatori dovute all'impersonalità del servizio e all'impossibilità di controllare la qualità beni acquistati.

A supporto di tale tesi un'indagine sui consumatori svolta congiuntamente da Netcomm e Eurisko⁴⁹ nel 2009 ha evidenziato le motivazioni per cui i consumatori italiani utilizzano in modo limitato il commercio elettronico. Dalla ricerca è emerso come questi siano ancora legati alle modalità di acquisto tradizionali, dimostrando di non voler rinunciare all'interattività del processo d'acquisto, tipica di uno store fisico e associando un livello di rischio maggiore alle transazioni online.

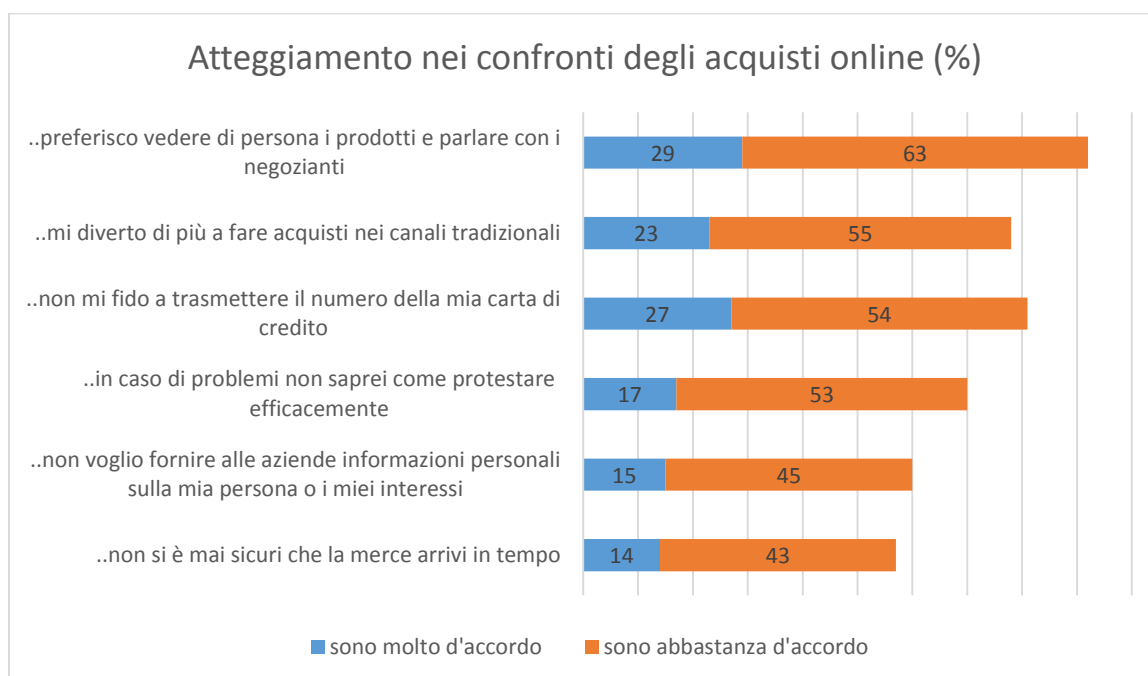


Figura 24 fonte: indagine - Netcomm - GFK Eurisko 2009

Le organizzazioni che vogliono avviare pratiche di e-commerce incontrano inoltre difficoltà endogene inerenti alla dimensione strategica e organizzativa.

La prima categoria coinvolge le strategie di comunicazione aziendale e si riferisce alle difficoltà incontrate dalle aziende nel scegliere quali funzionalità social attivare nel sito di e-commerce (o sui social network) e soprattutto come innescare delle pratiche volte a favorire meccanismi di condivisione, passaparola e interazione da parte degli utenti. In genere le piattaforme social media attraggono diverse tipologie di utenti e le imprese dovrebbero saper scegliere il giusto mezzo per ottenere una comunicazione efficace in base al target di

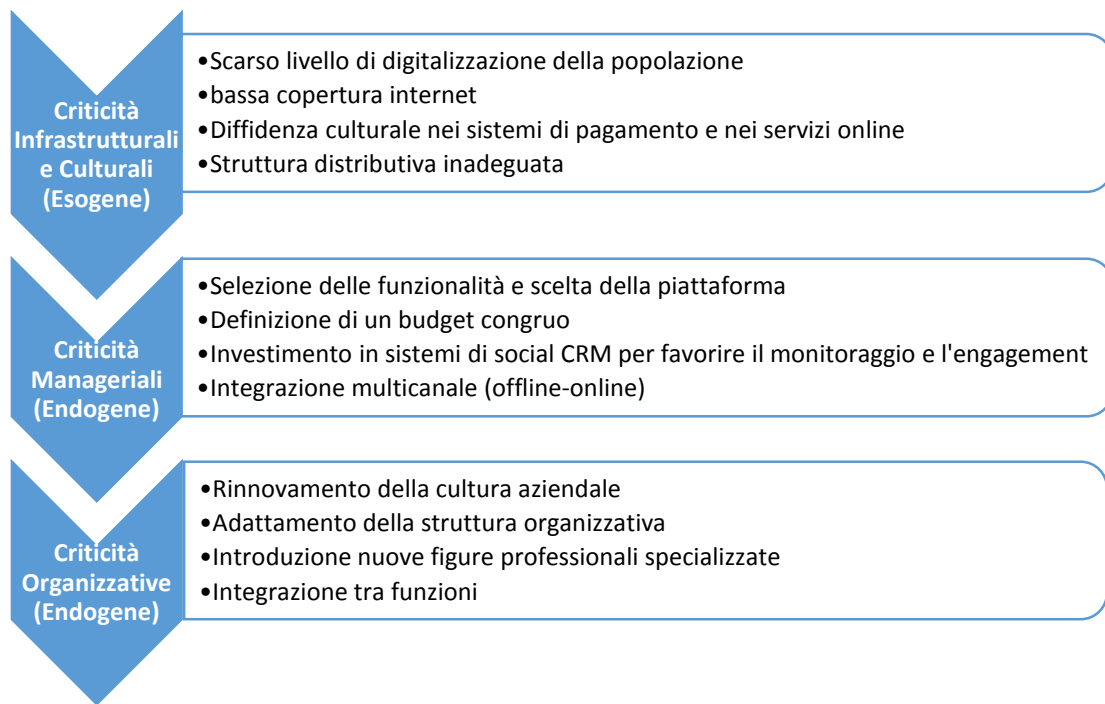
⁴⁹ Fonte: Indagine 2009 sul consumatore - Netcomm - GFK Eurisko

riferimento. La scelta del mezzo dipende anche dalla localizzazione geografica del messaggio. Per esempio, se si vuole comunicare in un paese come la Russia la scelta della piattaforma per rivolgersi ai consumatori non presumibilmente ricadere su Facebook, infatti solo il 18% dei cittadini russi utilizza il celebre social network mentre la maggior parte degli utenti utilizza servizi non disponibili sul territorio italiano come *Odnoklassniki* (68%), lo stesso discorso vale per la Cina ed altri paesi che richiedono maggior attenzione nella selezione degli strumenti di comunicazione.

È necessario inoltre investire in team con delle competenze allargate che siano in grado di utilizzare sistemi di monitoraggio, software di Social CRM e ancora di creare contenuti mirati mantengano alto l'interesse degli utenti verso le piattaforme. Alcuni autori (Wang e Zhang, 2012) hanno osservato che è in corso un processo di ristrutturazione del e-commerce dal quale nasceranno nuove strategie, figure e modelli organizzativi. I nuovi modelli di business si evolveranno al fine di facilitare da un lato le relazioni e l'interazione tra i consumatori, dall'altro per creare alleanze tra gli e-retailer e i siti di social network.

I dubbi emersi dall'indagine riguardano anche la decisione di investire sulla realizzazione di una piattaforma proprietaria per ottenere maggiore libertà oppure di scegliere uno strumento già affermato e sottostare ai meccanismi di comunicazione e vendita stabiliti dal provider. Se da un lato la progettazione di un sito dedicato consente alle organizzazioni di creare su misura ogni singola componente del sito sulla base delle esigenze specifiche, dall'altro il costo è decisamente superiore ed è un soluzione solitamente preclusa alle PMI. Dall'altro l'utilizzo di una piattaforma di social media per vendere risulta vantaggioso in termini di generazione di traffico, awareness e passaparola.

La seconda tipologia di barriere individuate dagli esperti di digital marketing e del settore e-commerce riguarda problematiche di carattere organizzativo, gli intervistati sottolineano l'esigenza di nuove figure professionali altamente specializzate capaci di un utilizzo sinergico delle piattaforme e degli strumenti di social media marketing. Dal punto di vista degli esperti di comunicazione invece le principali difficoltà derivano dall'esigenza di un rinnovamento culturale e adattamento della classe manageriale alle esigenze di integrazione funzionale e allineamento strategico.



2.7 Il rischio percepito dai consumatori online e strumenti per ridurlo: introduzione

Nei seguenti paragrafi si andranno ad approfondire le barriere culturali che bloccano lo sviluppo dell'e-commerce e la diffusione delle transazioni online. Tra queste un ruolo fondamentale dev'essere attribuito alla rischiosità dell'ambiente digitale. La letteratura individua nelle caratteristiche intrinseche del servizio come l'intangibilità dell'ambiente digitale e la distanza fisica col venditore le principali cause che rendono l'e-commerce un ambiente rischioso. Questa tendenza viene confermata anche da diversi studi di settore, per esempio L'Istat nel 2014 ha stimato che il 54,3% degli "internauti" non ha mai acquistato via web per preoccupazioni riguardanti la sicurezza e la privacy. Per far ciò si introdurranno i temi del rischio percepito, il concetto di fiducia online (e-trust) e analizzeremo l'utilizzo delle diverse fonti informative (sia user che brand generated) durante il processo di ricerca delle informazioni online al fine di evidenziare il valore attribuito dai consumatori ai contenuti generati dagli utenti.

2.7.1 Definizione di incertezza e tipologie di rischio online

Con riferimento alle transazioni commerciali il concetto di "rischio percepito" è collegato al grado di incertezza insito nel momento che precede la decisione di acquisto del consumatore, a prescindere che questa avvenga in un ambiente fisico o digitale.

Il livello di rischio dipende inoltre dal canale utilizzato per effettuare l'acquisto, secondo uno studio *“i consumatori percepiscono un maggior livello di rischio quando effettuano acquisti online, rispetto a quelli offline, specialmente per i prodotti non digitali* (Biswas, 2004).

Online elementi come l'impossibilità di relazionarsi con il venditore e avere un contatto fisico coi prodotti contribuiscono a creare un ambiente rischioso, questo rischio aumenta ulteriormente quando il cliente è costretto a rilasciare informazioni personali che non reputa indispensabili per l'acquisto (es. *login* obbligatorio) o ancora nel caso nutra scarsa fiducia verso le forme di pagamento online. Chiaramente un livello eccessivo di rischio percepito influenza negativamente le decisioni d'acquisto dei consumatori, diminuendo le vendite e l'importo medio delle transazioni (Jarvenpaa e Todd, 1997). È pertanto interesse delle imprese cercare di ridurre il livello di rischio delle transazioni online al minimo al fine rassicurare i consumatori attraverso la creazione di fiducia intorno al brand, allo store e ai prodotti.

In letteratura si è soliti distinguere due forme di incertezza nell'ambiente digitale (Pavlou, 2003):

- a. **Ambientale** - fa riferimento ai rischi legati all'infrastruttura tecnologica, in ogni momento, infatti, la rete web è vulnerabile ad attacchi informatici da parte di terzi che possono portare al furto delle informazioni sensibili dei consumatori. Le aziende tuttavia, non sono del tutto indifese, queste infatti possono ridurre l'entità del rischio ambientale adottando misure preventive volte ad incrementare il livello di sicurezza delle transazioni. Sistemi di crittografia, identificazione dell'utente e firewall sono ormai diffusi nella rete e rappresentano un requisito fondamentale per le aziende. È ragionevole pensare che se i consumatori ritengono un sito poco affidabile non procederanno alla al perfezionamento dell'acquisto.
- b. **Comportamentale** - riguarda la preoccupazione dei consumatori circa eventuali comportamenti opportunistici che possono essere messi in atto dal venditore. Tra questi rientrano fenomeni come la falsa descrizione dei prodotti, il pericolo di uso improprio o la divulgazione non autorizzata di informazioni condivise dagli utenti. Anche alcune forme di pubblicità ingannevole o fuorviante rientrano nell'incertezza di tipo comportamentale, in quanto potrebbero alterare il processo di ricerca delle informazioni che precede l'acquisto.

Dopo aver descritto le principali forme d'incertezza che caratterizzano l'ambiente digitale è possibile introdurre i corrispondenti rischi collegati al fine di comprendere quali variabili

influenzano il processo decisionale del consumatore. Esistono tre diverse categorie di rischio (Latorre, 2013):

- I. *La prima categoria comprende i rischi derivanti dall'utilizzo di un'infrastruttura tecnologica globale ed aperta alle transazioni senza l'expertise necessaria* (Pavlou, 2003)
- II. La seconda, invece, si riferisce alle tipologie di rischi legate: *alla natura virtuale della situazione di consumo*. In accordo con diversi autori possiamo raggruppare in questa categoria sei diverse tipologie di rischio:
 - a. Il rischio di ottenere una perdita di denaro derivante da un comportamento fraudolento o dalla mancanza di trasparenza sul prezzo del venditore (**rischio economico**)
 - b. Lo scostamento delle caratteristiche del prodotto da quelle attese e/o il malfunzionamento dello stesso (**rischio di performance**)
 - c. La possibilità che il prodotto differisca da quello atteso dal consumatore (**rischio psicologico**)
 - d. Se il prodotto acquistato trasmette un'immagine sociale che non corrisponde alla personalità del cliente o che non viene approvato dal gruppo sociale di riferimento (**rischio sociale**)
 - e. La potenziale perdita di tempo associata a ritardi nei tempi di consegna, l'esigenza di richiedere una sostituzione o un rimborso (**rischio di tempo**)
 - f. L'incertezza legata alla comunicazione di dati sensibili (numero carta di credito, indirizzo) durante l'acquisto, il rischio sussiste nel momento in cui i dati personali vengono utilizzati per finalità diverse da quelle previste dal consumatore (**rischio privacy**)
- III. La terza, infine, considera i rischi legati alla tipologia di prodotto acquistato. Le specifiche caratteristiche di un prodotto o servizio (prezzo, tipologia, ecc.), l'expertise maturata, nonché il livello di coinvolgimento del consumatore durante l'acquisto, determinano diversi gradi di rischio percepito. (Bhatnagar, 2000).



Figura 25 – Rischio percepito online. Fonte: Rielaborazione da Latorre 2013

Strettamente connesso al rischio percepito è il concetto di “fiducia”, senza la quale non potrebbero sussistere relazioni di scambio in presenza di un certo livello di rischio. I consumatori ricercano informazioni continuamente con l’obiettivo di acquisire fiducia e conseguentemente ridurre il rischio percepito durante le transazioni online. Nel prossimo paragrafo cercheremo di delineare i fattori che possono influenzare la creazione di fiducia online.

2.7.2 E-Trust: il ruolo della fiducia durante gli acquisti online

La fiducia gioca un ruolo chiave nelle relazioni umane, in quanto permette ai singoli di intrattenere delle relazioni con altri individui. Nel contesto digitale il valore della fiducia risulta amplificato in quanto l’assenza della stessa rappresenta uno dei principali ostacoli allo sviluppo del commercio elettronico (McKnight, Choudury, 2002). Possiamo considerare la fiducia come la base necessaria affinché i consumatori possano effettuare degli acquisti per via elettronica.

Ma da quali fattori dipende la fiducia? Nel corso degli anni il concetto di *trust* è stato oggetto di numerosi studi e interpretazioni. I primi studi sull’argomento tendevano a considerarla come un costrutto unidimensionale dipendente esclusivamente dal parametro dell’affidabilità, quest’ultima definita dall’autore Rotter (1967) come la probabilità che le performance attese di un’impresa non differiscano dalle prestazioni effettivamente risultanti. Oggi la maggioranza della letteratura è concorde, seppur con le dovute divergenze in termini d’importanza assegnata e dimensioni considerate, nell’affermare che la fiducia è un costrutto multidimensionale.

L'accezione maggiormente condivisa definisce la fiducia come *la volontà di una parte (trustee) di essere vulnerabile alle azioni di una controparte (trustor) basata sull'aspettativa che questo compirà una particolare azione importante per il fiduciante, indipendentemente dalla sua capacità di monitorare o controllare la controparte.*

Autori	Definizione
Mayer e altri (1995); accettata da Koufaris, Hampton-Sosa (2002); Kim e Prabhakar (2004); Garbarino, Lee (2003)	<i>"the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party"</i>
Corritore, Kracher e Wiedenbeck (2003)	<i>"trust is an attitude of confident expectation in an online situation of risk that one's vulnerabilities will not be exploited"</i>
Yousafzai, Pallister e Foxall (2005)	<i>"trust is the willingness of customers to perform on-line transactions, expecting that the trustee will fulfil its obligations, irrespective their ability to monitor or control actions"</i>

Figura 26 – Le principali definizioni e-trust in letteratura. Fonte: elaborazione personale

Il rapido sviluppo del commercio elettronico alla fine degli anni 90' ha richiamato l'interesse dei ricercatori verso il tema della fiducia con particolare riferimento all'ambiente digitale. Online i consumatori ripetono continuamente processi valutativi e formulano aspettative in merito alla qualità dei prodotti o servizi e all'affidabilità del venditore.

L'e-trust può essere descritta come un costrutto tridimensionale declinabile in tre componenti (Tan e Sutherland, 2004; McKnight e altri, 2002):

- *fiducia interpersonale*: si riferisce alla decisione di un soggetto di affidarsi ad un altro, poiché si fida. Nel caso dell'e-commerce può riguardare sia la fiducia riposta nell'e-vendor (*reputation*), sia quella riposta in un terzo soggetto che ha espresso un parere personale sul venditore tramite uno dei tanti strumenti disponibili review, articolo sul web, rating, post social networks, etc).
- *fiducia istituzionale*: fa riferimento alla fiducia che un soggetto ripone nelle istituzioni, come le leggi in una società o, nel nostro caso, nella tecnologia stessa (Latorre 2013, Mcknight et al. 2002).
- *fiducia disposizionale*: riguarda l'attitudine naturale, più o meno marcata, degli individui a riporre fiducia nelle relazioni.

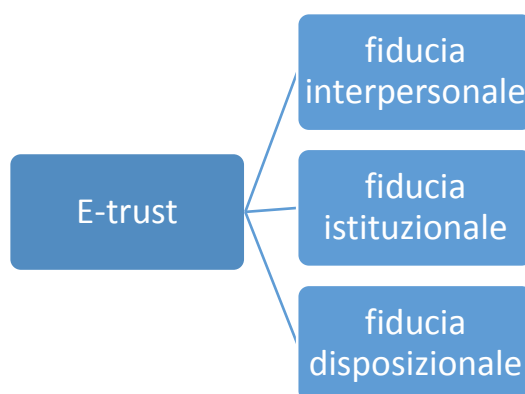


Figura 27 -Componenti E-trust

Altri autori⁵⁰ individuano ulteriori fattori che influenzano il processo di formazione dell'e-trust del consumatore: la competenza professionale dell'e-vendor ossia la convinzione del trustor delle capacità del trustee di portare a termine il compito; la benevolenza intesa come l'idea che il trustee agisca esclusivamente nell'interesse del fiduciante; l'integrità, in riferimento alla credenza del fiduciario che trustee sia onesto.

Questi elementi durante le prime fasi del processo decisionale dei consumatori contribuiscono a creare quella che viene chiamata *initial e-trust*, ossia la percezione iniziale di affidabilità nei confronti dell'impresa.

Quando un consumatore si avvicina per la prima volta ad un prodotto online, senza aver nessuna informazione in merito alle caratteristiche del bene e del venditore, questo utilizzerà la prima impressione e il grado di coinvolgimento (in base alla tipologia di prodotto) come fondamenti per il processo di valutazione (Yeung and Wyer, 2004).

⁵⁰ Tan e Sutherland (2004)

In tal senso, il sito aziendale, il profilo social e le community di utenti spesso rappresentano il primo punto di contatto tra azienda e consumatori, la prima impressione che il consumatore si fa osservando queste piattaforme rappresenta la base su cui si forma *l'initial l'e-trust*. Alcune ricerche hanno confermato come la percezione iniziale derivi per lo più da esperienze frammentate e indirette come ad esempio l'esplorazione del sito, informazioni raccolte sul web attraverso la consultazione di siti di review o prodotte da passaparola sulle piattaforme social (Kim, 2004).

2.7.3 Strumenti per generare fiducia e ridurre l'incertezza online

Proprio come avviene nei negozi fisici, i consumatori cercano di ridurre la percezione del rischio online attraverso la ricerca di informazioni a supporto del processo decisionale. Come abbiamo accennato in precedenza la diffidenza verso le transazioni online viene confermata da Istat (2014), che in un report evidenzia come oltre la metà dei consumatori italiani non ha mai effettuato un acquisto online per mancanza di fiducia. I consumatori formulano delle aspettative basandosi sulle informazioni che reperiscono sulla rete: a conferma di questo uno studio di Forrester Research sostiene che ben l'82% dei consumatori statunitensi ricerca notizie sui prodotti prima di effettuare l'acquisto.

In particolare, i consumatori riducono l'incertezza riguardante l'infrastruttura tecnologica mediante l'*expertise*; il rischio connesso alla specifica modalità di acquisto attraverso la raccolta di informazioni sull'offerta e sul sito web; infine si documentano su uno specifico prodotto al fine di meglio indirizzare la scelta.

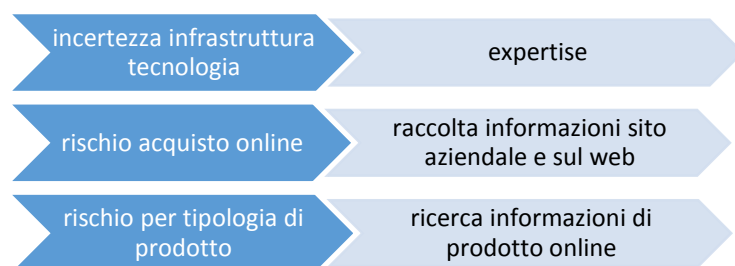


Figura 28 - Soluzioni per ridurre il rischio online. Elaborazione personale

Possiamo individuare due categorie di elementi in grado di influenzare *l'initial e-trust* e di conseguenza influenzare positivamente le intenzioni d'acquisto⁵¹. La combinazione di questi elementi determina il livello di e-trust iniziale.

⁵¹ Alcuni studi hanno dimostrato l'esistenza di una correlazione positiva tra il livello di e-trust e le intenzioni di acquisto online (Jarvenpaa, Tractinsky, 1999; Gefen,)

- **Le caratteristiche estetiche e funzionali del Corporate website:** diverse ricerche⁵² dimostrano che elementi come design, intuitività dell'interfaccia, sicurezza, velocità di navigazione e accessibilità delle informazioni possono incrementare la fiducia percepita degli utenti. In quest'ottica gli investimenti riguardanti l'ottimizzazione delle caratteristiche del sito sono funzionali per la migliore fruizione del servizio. Inoltre i consumatori percepiscono gli e-vendor locali più affidabili e meno rischiosi rispetto a quelli stranieri, pertanto la predisposizione di una piattaforma multilingua e la traduzione dei contenuti riguardanti il prodotto è necessaria per le aziende che si rivolgono al mercato internazionale.
- **La qualità delle informazioni disponibili online e l'affidabilità attribuita dagli utenti alle fonti.** Sulla base della provenienza possiamo distinguere due tipologie di informazioni fruibili dai consumatori online: **Brand Generated Content (BGC)** e **User Generated Content (UGC)**.

Le prime sono delle fonti ufficiali, in quanto vengono direttamente distribuite dalle imprese sotto forma di pubblicità e contenuti informativi. Le seconde si riferiscono ai contenuti generati dagli utenti spontaneamente attraverso la partecipazione diretta e condivisione in blog, forum, social networks e siti di review. Inoltre secondo un recente studio svolto dall'Università del Massachusetts per Marketing Research, quasi 6 consumatori su 10 acquistano i prodotti online basandosi sulle raccomandazioni ricevute dagli amici tramite social. Dalla ricerca emerge che tra i prodotti più consigliati rientrano quelli per la cura del corpo, il fashion e l'abbigliamento (e-Marketer).

Nel paragrafo successivo analizzeremo nel dettaglio il ruolo degli user generated content e l'impatto di questi nel processo decisionale dei consumatori.

2.7.4 L'importanza degli User Generated Content (UGC) nell'influenzare le decisioni dei consumatori

UGC è un termine utilizzato a partire dal 2005 per individuare varie forme di contenuti (video, foto, canzoni, podcast, wiki, post) creati dagli utenti che vengono comunemente diffusi in rete. Affinché possano essere considerati tali, l'OECD ha stabilito tre requisiti:

1. *requisito di pubblicazione* – richiede che i contenuti siano pubblicati in un qualche contesto come internet o una pagina di un social network, sono pertanto esclusi i contenuti diffusi tramite posta elettronica e simili.

⁵² Wang e Emurian (2005); Egger 2001; Santos 2003 e altri

2. *sforzo creativo* – affinché possa considerarsi tale l'UGC deve contenere un contributo da parte dell'utente che aggiunge valore al contenuto a seconda del contesto. La mera condivisione di un contenuto prodotto da altri non rientra nella tipologia di user generated content
3. *creazione al di fuori delle pratiche e delle routine professionali*.

Le ragioni che spingono gli utenti a produrre dei contenuti non sono di natura unicamente economica. Spesso questi contenuti vengono prodotti da individui non professionisti e senza finalità commerciali. Similmente alle motivazioni per cui le persone animano le community online possiamo individuare due categorie:

1. Motivazioni razionali – fanno riferimento alla volontà di condividere informazioni (*knowledge sharing*) o di esprimere e sostenere l'opinione personale (*advocacy*);
2. Motivazioni emozionali – riguardano sia il bisogno di intrattenimento mediante l'espressione e comunicazione di sé stessi, sia la volontà di rafforzare le relazioni con il proprio network di riferimento (*social connections*).

Cresce il valore assegnato dagli utenti rispetto ai contenuti provenienti dai media tradizionali. Da uno studio portato avanti congiuntamente da Ipsos e Crowdtap (2014) il consumo mediatico delle nuove generazioni risulta così frazionato: 30% per user generated content, 23% TV, 20% Internet, 10% videogames, 7% radio, 3% quotidiani e riviste ecc. Il tempo dedicato agli UGC sarebbe stimato in circa 4 ore al giorno così suddiviso: social network (18%), e-mail e chat (6%), scambio di opinioni su news, brand e prodotti (6%)⁵³.

Anche la letteratura attribuisce ai contenuti generati dagli utenti un importante valore strategico in particolare, quando gli UGC hanno ad oggetto gli attributi di performance di un prodotto o servizio i consumatori sono soliti utilizzare questa fonte informativa per ridurre il rischio percepito. Il valore degli UGC ha così un peso maggiore quando riguarda beni complessi per i quali è difficile valutare a priori la performance, per questa tipologia di beni (c.d. *look and feel*), la valutazione dell'opinione degli altri consumatori risulta spesso decisiva nel processo di ricerca d'informazioni online (Liang et al., 2006). Inoltre quando il giudizio trasmesso attraverso gli UGC è negativo, l'influenza esercitata sugli altri utenti risulta amplificata e la disapprovazione persiste anche quando si dimostra che il giudizio espresso non era del tutto fondato.

In altre parole i contenuti degli utenti operano come veri e propri canali di marketing che influenzano le opinioni e decisioni dei consumatori. Da uno studio emerge inoltre che il 53%

⁵³ Fonte: Datasys.it "Contenuti web generati dagli utenti, ecco quanto valgono" 20/11/14.

degli intervistati dichiara di considerare più sicuro e interessante quanto scritto, fotografato, postato dagli utenti su Facebook, Twitter, Instagram e Pinterest rispetto ai media tradizionali e alle pubblicità (Ipsos e Crowdtap, 2013).

Secondo alcune stime il numero di creatori di UGC è in costante crescita e nel 2013 ha raggiunto quota 114,5 milioni, rispetto ai 82,5 milioni del 2008 (eMarketer). Considerata la portata del fenomeno diversi autori hanno analizzato e provato a misurare l'impatto degli UGC sulle vendite. Ad esempio, uno studio condotto nel settore dell'editoria ha evidenziato come vi sia una correlazione tra le opinioni positive degli utenti e il numero di libri venduti. Secondo lo studio gli acquirenti preferiscono la descrizione fornita da altri consumatori piuttosto che quella rilasciata dall'editore e gli store con i tassi di vendita più alti risultano essere quelli con il maggior numero di review di prodotto⁵⁴.

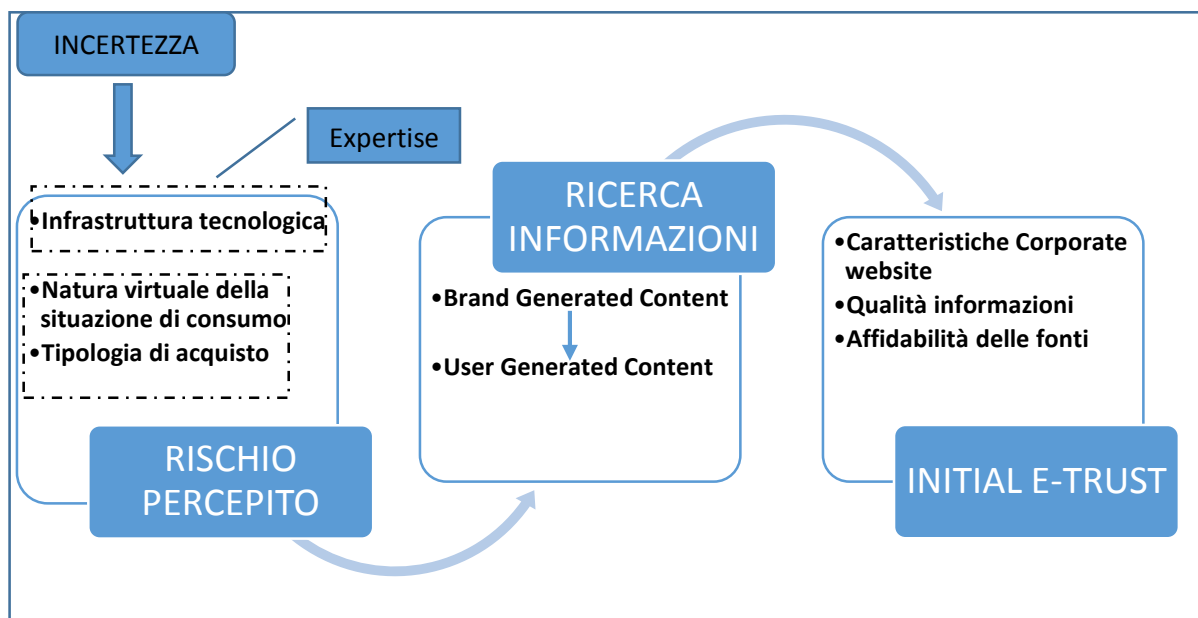


Figura 29 -Rielaborazione framework concettuale rischio percepito online, UGC, initial e-trust, Latorre A. (2013)

Riassumendo possiamo utilizzare lo schema presente nella Figura 30 per evidenziare i fattori che influenzano il processo che porta il consumatore ad acquistare prodotti/servizi online. Oggi la mancanza di fiducia rappresenta uno dei principali ostacoli allo sviluppo dell'e-commerce. Questa incertezza dipende essenzialmente dall'infrastruttura tecnologica, dalla natura virtuale della situazione di consumo e dalla tipologia di bene acquistato; i consumatori cercano di ridurre il rischio attraverso la consultazione di molteplici fonti informative. La valutazione dei contenuti ricercati, l'affidabilità delle fonti (UGC e BGC) e le caratteristiche del sito, contribuiscono a determinare il livello di fiducia iniziale e ad abbassare il rischio

⁵⁴ Chevalier e Mayzlin (2006)

percepito online. Rispetto alle fonti informative brand generated, i contenuti degli utenti sono risultati essere più efficaci in quanto funzionali a fornire un quadro realistico per valutare le qualità di un prodotto o dell'affidabilità di un venditore.

Riconoscendo agli UGC la capacità di contribuire alla generazione di fiducia nello shopping online, le aziende dovrebbero orientare gli sforzi di marketing verso processi volti alla creazione di coinvolgimento e produzione di contenuti da parte degli utenti. Con riferimento ai media sociali l'approccio dev'essere quello di monitorare costantemente la rete e valorizzare le esperienze condivise dagli utenti e, dove possibile parteciparvi in modo trasparente attraverso la creazione di contenuti ad hoc credibili e interessanti. Questo avvicinamento dovrebbe influire positivamente sull'atteggiamento dei consumatori verso i canali digitali, andando da un lato a contribuire alla riduzione del rischio e alla percezione di distanza insita nello shopping online e dall'altro a favorire, in un'ottica di CRM, relazioni durature con i consumatori.

Capitolo 3: Creazione di una strategia di Social Commerce

Dato il recente sviluppo del tema e la dinamicità del fenomeno l'analisi della letteratura accademica non ha ancora restituito un framework chiaro e universalmente accettato che identifichi le fasi necessarie all'implementazione di un piano di social commerce. Prendendo spunto dai testi scientifici analizzati, dallo studio dei casi aziendali e dalla documentazione di fonti secondarie in questo capitolo si cercherà di individuare delle linee guida per elaborare di una strategia di social commerce.

Considerando le variabili specifiche del mondo digitale e tenendo conto delle difficoltà di carattere organizzativo, strategico, infrastrutturale e culturale incontrate dalle aziende è stato possibile individuare sei fasi che compongono una strategia di social commerce. L'obiettivo del piano è la definizione di alcune linee guida per agevolare la gestione integrata delle attività sui social media che vanno a supportare e l'e-commerce.



Figura 30 – Definizione Fasi Social commerce plan. fonte: elaborazione personale

Durante ciascuna fase l'azienda dovrà considerare le caratteristiche dell'offerta e scegliere tra un numero variabile di alternative in funzione del proprio business. In maniera non dissimile da un piano di marketing possiamo individuare quattro macro fasi: Analitica, Strategica, Azione e Monitoraggio.

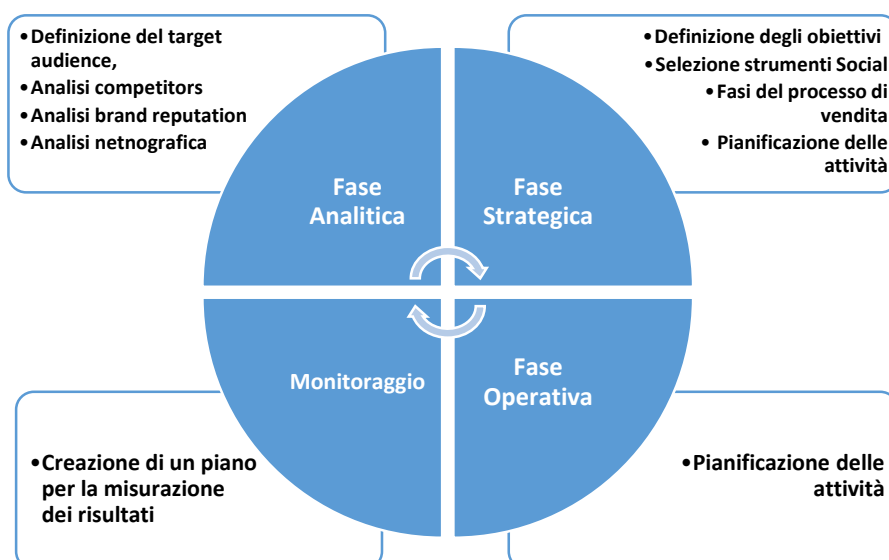


Figura 31 – Concettualizzazione delle fasi del processo di social commerce. Fonte: elaborazione personale

Come abbiamo accennato nel capitolo precedente il fenomeno risulta guidato dalla pratica piuttosto che dalla teoria pertanto, nelle seguenti tabelle presentiamo alcuni esempi di parametri da considerare affiancati a casi di successo provenienti da diversi settori frutto di ricerche personali e dello studio di fonti online; questo approccio verrà seguito per ogni fase del processo ed è servito a mappare il mercato del settore dell'arredo casa che come vedremo in seguito sarà oggetto di analisi.

Fase 1. Definizione target audience	
Età	Caleffi: ha ideato una linea di prodotti dedicata ai “supereroi” appositamente studiata per i bambini
Sesso	L’audience online nel settore dell’arredamento risulta fortemente sbilanciato verso il pubblico femminile
Interessi/ Life Style	Milano Home – nella comunicazione social condivide spesso contenuti legati alla moda per mantenere vivo l’interesse del pubblico
Nazionalità – Area geografica	Gli utenti tedeschi effettuano la maggior parte degli acquisti durante la sera

Fase 2 Definizione degli obiettivi	
Crescita della presenza / visibilità online	Caleffi – ha fatto grandi investimenti in

	advertising per incrementare velocemente la fan base su facebook
Maggiore interazione con l'audience	Zara Home – crea iniziative locali e call to action per favorire l'interazione con l'audience
Conversione traffico in vendite	Missoni Home – tramite la pagina Facebook di Missoni è possibile consultare il catalogo e comprare direttamente i prodotti

Fase 3. Quali strumenti social utilizzo

Blog	DesignBuzz - è uno dei blog italiani più influenti nel settore dell'arredamento e del design
Wiki	Wikipedia il più famoso esempio di piattaforma collaborative
Forum	Arredamento.it - è una community dove migliaia di utenti si scambiano consigli e suggerimenti per l'arredamento della casa.
Social Network	Houzz è un social network non generalista dedicato agli appassionati di design e arredamento d'interni
Podcast	iTunes contiene migliaia di podcast gratuiti
Video e Foto Sharing	Youtube è la più grande piattaforma per la fruizione di contenuti video

Fase 4. Quali fasi del processo di vendita supporto

Pre-acquisto	Wrap – è un sito che consente di spedire coupon regalo ad un proprio contatto di Facebook in occasione di ricorrenze e festività
Selezione / Acquisto	Buysphere è possibile chiedere consigli ad esperti e scambiare opinioni con gli altri utenti
Pagamento / Consegna	Alcuni siti offrono la possibilità di acquistare

	prodotti/servizi usando forme di pagamento alternative p.e. Overstock è uno dei più grandi rivenditori online e accetta pagamenti tramite Bitcoin (moneta virtuale).
Post-vendita	Poste italiane – è tra le compagnie italiane più attive ed efficienti nell'attività di social customer care.

Fase 5. Pianificazione delle iniziative

Sconti	Zucchi – fornisce uno sconto per il primo acquisto ai fan della pagina Facebook
Promozioni	Debshop – incentiva la condivisione dei prodotti sui social offrendo la possibilità di vincere un prodotto tramite sorteggio.
Fan first product	Stefanel: vende alcuni prodotti in esclusiva temporale per i fan su facebook.
Fan only product	Montblanc: ha lanciato un bracciale in vendita esclusiva per i suoi fan su Facebook
Game advertising	<p>Cioccolata Klik – Klik Says: per coinvolgere il target di teenager l'azienda ha sviluppato un gioco interattivo che invitata gli utenti a compiere delle azioni specifiche e condividere foto, posizioni, video. I risultati generati sono stati elevati. 2000 utenti e il con un tasso di completamento delle azioni del 91%.</p> <p>Il buzz a partire da Whatsapp è dilagato su Facebook, generando oltre 1 milione di visualizzazioni per i contenuti di Klik, con un engagement rate su Facebook aumentato del 51%⁵⁵.</p>
Sondaggi e Quiz	Sony DADC India: l'obiettivo primario del brand era l'interazione sia tra gli stessi utenti, sia tra questi e la marca. Veniva ad esempio chiesto loro quali fossero i film preferiti o quali fossero i piani per San Valentino. La

⁵⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=Bcxm753Zjcg>

	campagna ha generato oltre 1000 interazioni
Concorsi	Nissan: ha lanciato un concorso dove invitava i clienti a stampare una foto 3D di un prodotto e condividere un breve video sui social. Per incentivare gli utenti mise in palio delle carte regalo Amazon e la possibilità di partecipare ad uno spot
Crowdsourcing	Threadless – questo sito utilizza il design creato dagli utenti per stampare e vendere t-shirt in tutto il mondo.
Sconti di gruppo	Terranova – Più Ti piace, Meno Costa: l'azienda ha lanciato una campagna in cui ogni giorno condivideva una foto di un prodotto d'abbigliamento, ogni volta che un utente metteva "mi piace" alla foto il prezzo scendeva di 5 centesimi, fino a raggiungere potenzialmente il prezzo di 0€. La campagna ha avuto il pregio di stimolare il buzz sia online che offline e ha spinto i fan ad invitare i loro amici a partecipare
Recensioni e valutazioni	Belkin – Lego iPhone Case: tramite una campagna il brand ha promosso il proprio prodotto attraverso i contenuti generati dai consumatori su Instagram integrandoli nella pagina dell'e-commerce.
App	Algida - "Cartelli Storici": un esempio di campagna user generated content, andando sulla fan page dell'azienda è presente l'app dove è possibile personalizzare il proprio cartello storico con logo, colori e gelati che hanno fatto la storia dei gelati Algida e condividerlo con gli amici tramite social.
Edizioni limitate	Absolute – "Unique access"⁵⁶: per celebrare la produzione di 4 milioni di bottiglie di in edizione limitata, l'azienda ha pensato di invitare il pubblico argentino ad un party esclusivo e riservato. I fan dovevano convincere un buttafuori virtuale, Sven, a lasciarli entrare nel party. Per farlo, dovevano contattarlo da Whatsapp ed iniziare con lui una conversazione finché questi non avesse accettato di

⁵⁶ <https://www.youtube.com/watch?t=60&v=ozFLRwzyO6Q>

	farli entrare. La campagna ha generato 600 contatti, 3 giorni ininterrotti di chat, più di 1000 contenuti tra immagini, video e audio messaggi prodotti per convincere Sven.
Prove di Prodotto	Made.com – è un’azienda inglese che vende mobili e complementi d’arredo esclusivamente online. È solita inviare ai clienti una prova gratuita del materiale/tessuto per ridurre la distanza fisica.
Coinvolgimento influencer	Zalando – si serve di collaborazioni con blogger esterne per aumentare la brand awareness ed estendere l’audience di riferimento

Fase 6. Misurazione dei risultati

Tipologia metriche	Esempi
KPI fondamentali per l’e-commerce	<i>Visits/ Unique visitors, Time on page/ time on site, Conversion rate, Bounce rate</i>
Counting metrics	Numero di fan, followers, check-in, share
<i>Business value metrics</i>	Market share, tasso di soddisfazione dei consumatori
Foundational metrics:	Interaction, Advocacy, reach, influence

3.1 Fase Analitica

Durante la prima fase è necessario innanzitutto svolgere un’analisi preventiva attorno a diversi fattori che caratterizzano l’azienda e l’ambiente in cui opera solo dopo si potrà procedere alla pianificazione della strategia vera e propria.

In particolare durante la fase analitica l’azienda dovrebbe saper rispondere alle seguenti domande:

1. Qual è il mio target di riferimento e quali sono i comportamenti e le abitudini dei miei clienti offline e in rete? Come si posizionano i miei competitor?
2. Quali sono gli attributi e i servizi chiave della mia offerta?

3. Quali sono i miei obiettivi di breve e lungo periodo? Sono allineati con la mission e condivisi dal management aziendale? Ho una struttura organizzativa adeguata per il conseguimento?
4. Gli obiettivi sono misurabili? Quali metriche intendo utilizzare?

Per quanto riguarda la fase di definizione del *target audience* l'azienda deve svolgere delle attività di analisi tra cui rientrano:

- *L'analisi del comportamento dei concorrenti online*

L'obiettivo è mappare il comportamento tenuto dai *competitors* sulla rete. Possiamo distinguere due tipologie di concorrenti: diretti e indiretti. I concorrenti diretti sono coloro che operano sullo stesso mercato e settore produttivo dell'azienda, mentre quelli indiretti sono rappresentati dalle aziende che si rivolgono allo stesso target audience ma operano in settori diversi (p.e. prodotti sostitutivi, potenziali entranti)⁵⁷. Una buona analisi dev'essere sia di tipo quantitativo (p.e. numero di followers, fan, subscribers) sia qualitativa (capacità di engagement, sentiment) e deve riguardare essenzialmente la valutazione di variabili di carattere informativo, tecnico e relative al coinvolgimento dell'audience. Dopo aver analizzato i competitors diretti e potenziali sarà necessario costruire una scheda riepilogativa. Sarebbe bene integrare l'analisi con la valutazione dei contenuti prodotti dagli utenti sui competitors al fine di raffinare l'analisi e ottenere utili spunti sulla gestione delle criticità e opportunità riguardanti gli *UGC*. Tramite l'ausilio di software di *social media monitoring* l'azienda può anche indagare sul sentiment degli utenti verso i competitors in modo da ottenere un feedback circa le azioni realizzate dai competitors e sull'efficacia delle stesse sul target audience.

- *Ricerche per individuare i trend di mercato sulla rete*

Le ricerche di mercato servono a raccogliere informazioni aggiuntive su argomenti di interesse per l'azienda. Usando come criterio distintivo la tipologia di fonte possiamo individuare due tipi di ricerche: primarie e secondarie.

a. Tra gli strumenti principali utilizzati nelle ricerche primarie rientrano: *focus group*, interviste, sondaggi online, *tracking* e *usability test*, software per il monitoraggio del comportamento online, ecc. Nel caso del social commerce l'azienda potrebbe essere interessata ad approfondire le abitudini di navigazione, e quindi approfondire i comportamenti tenuti dagli utenti all'interno delle piattaforme social media, oppure indagare le abitudini d'acquisto o ancora scoprire dei "codici" di comunicazione online.

⁵⁷ Porter 1980

b. Le ricerche secondarie presuppongono invece l'utilizzo di fonti già disponibili, generalmente queste sono frutto della consultazione di report e indagini svolte da società specializzate (p.e. Nielsen, Osservatorio digitale, Istat). Questo tipo di indagini può risultare più oneroso rispetto all'utilizzo di fonti primarie, tuttavia possono restituire informazioni estremamente affidabili e utili riguardo a tematiche di mercato e trend di sviluppo futuri.

- Analisi "netnografica", valutazioni in merito alla mission e percezione dei consumatori del brand

La Netnografia si configura come una metodologia di ricerca di tipo qualitativo finalizzata allo studio della cultura di consumo online e viene di norma applicata per finalità sociologiche e di marketing (Kozinets, 2000). Questo particolare approccio permette attraverso l'osservazione diretta e l'utilizzo di tecniche non intrusive di ascoltare le conversazioni pubbliche degli utenti online ed estrapolare informazioni significative.

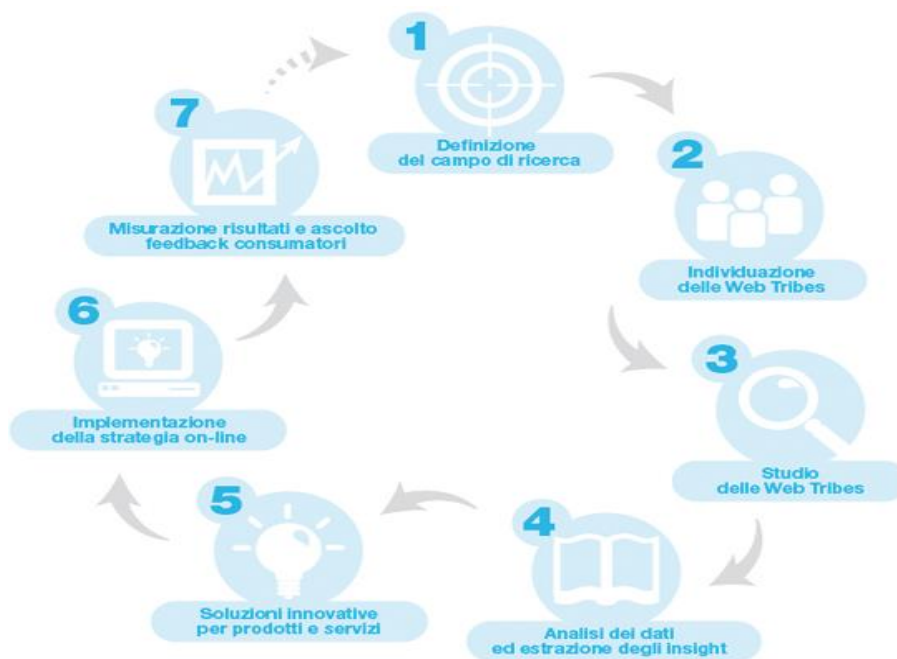


Figura 32 - Stadi dell'analisi Netnografica. fonte: <http://www.etnografiadigitale.it>

Le conversazioni online degli utenti che si sviluppano all'interno delle community (p.e. forum, gruppi Facebook, ecc.) generano un *asset* immateriale, il quale può essere valorizzato dall'azienda e tradursi in suggerimenti per il management e azioni volte a migliorare elementi come: *brand reputation, social innovation, communication design, crowdsourcing, customer satisfaction, community building e trend watching*⁵⁸. Questo tipo di ricerca è particolarmente

⁵⁸ <http://www.netnografia.it/>

funzionale in ambito social per osservare direttamente le esperienze di consumo degli utenti in modo da orientare e ottimizzare le strategie in funzione della conoscenza del target audience.

3.2 Fase Strategica: Definizione obiettivi, selezione strumenti social, fasi del processo di vendita e pianificazione delle attività

Dopo aver chiarito il nostro target, mappato i bisogni dei clienti e analizzato lo scenario di riferimento inizia la fase strategica del piano ed è quindi necessario: definire gli obiettivi che si vogliono perseguire, selezionare gli strumenti di social media da utilizzare e stabilire quali fasi del processo di vendita supportare al fine di pianificare le iniziative da mettere in atto.

- Definizione Obiettivi

Con riferimento al social commerce possiamo identificare tre macro categorie di obiettivi:

1. **Incrementare la visibilità globale del brand e dei suoi prodotti** – in termini di numero di fan, follower, subscription, brand engagement, advocacy.
2. **Accrescere l'interazione incoraggiando il dialogo con gli utenti** – numero di commenti, retweet, condivisioni e recensioni, WOM, call to action.
3. **Convertire il traffico in vendite** – vendite generate attraverso il reindirizzamento da pagine social o durante campagne social.

La visibilità è da sempre uno degli obiettivi dei responsabili marketing. Guadagnare visibilità vuol dire incrementare, rispetto ad un momento iniziale, il numero di persone che conoscono un'iniziativa, un brand o un prodotto. Per favorire il dialogo e generare interazione le imprese devono prima creare una base sufficiente di persone interessate, per raggiungere questo obiettivo è necessario ottenere il consenso degli utenti e costruire relazioni basate sulla fiducia e trasparenza, questo infatti mette in condizione il brand di “chiedere qualcosa in cambio” all'audience. Per portare avanti un dialogo proficuo con i consumatori bisogna stimolare gli utenti a compiere una determinata attività (p.e. rispondere a un sondaggio, esprimere un parere su un prodotto, condividere un messaggio).

In accordo con Peretti (2010) inoltre gli obiettivi della strategia digitale devono avere una serie di caratteristiche incluse nell'acronimo S.M.A.R.T ossia devono essere:

- Specifici: non devono essere generici
- Misurabili: i risultati devono poter essere misurati tramite indicatori
- Accessibili: non devono essere impossibili da raggiungere ma ambiziosi
- Realistici: devono tener conto delle risorse aziendali
- Tempestivi: coerenti con l'arco temporale di riferimento del piano.

Possiamo identificare due fasi di sviluppo che hanno segnato l'incontro tra aziende e social media:

Prima del 2011 era in corso una fase di sperimentazione dove le imprese provarono ad approcciarsi alla nuova tecnologia in sviluppo in diversi modi. Il primo segno di interesse si può far risalire al 2006 quando i pionieri nel campo della comunicazione iniziarono intuire la portata mediatica e soprattutto commerciale degli strumenti social. Per primi i blog iniziarono a destare interesse e a volte preoccupazione, in quanto contenitori di notizie dal basso e capaci di intaccare l'immagine aziendale. Alcune aziende videro un'opportunità e provarono a stabilire un contatto, iniziarono così le prime collaborazioni. Emblematico in tal senso il caso di Stormhoek⁵⁹, un piccolo produttore di vini africano che nel 2005 riuscì a raddoppiare le vendite e ottenere grande visibilità grazie allo sfruttamento del passaparola online. In questa fase iniziarono a diffondersi anche i Corporate blog e i CEO blog con l'intento di promuovere l'immagine del brand. Successivamente con la diffusione esponenziale dei social network e lo sviluppo degli strumenti di condivisione portarono le aziende a ridefinire le strategie social in un'ottica *omnichannel*. In questa prima fase le aziende cercano di essere presenti su tutte le piattaforme e l'attenzione dei manager si riversa su ottenere visite, fan, follower e like come misura del successo.

A partire dal 2012 si inizia a percepire un cambiamento negli obiettivi della comunicazione e nel rapporto con clienti. Le aziende abbandonano la tradizionale comunicazione incentrata sul prodotto in favore di una strategia orientata al consumatore, con particolare attenzione ai suoi bisogni e alla sua *vision*. In questa fase l'obiettivo principale diventa ottenere il coinvolgimento e la partecipazione dell'audience.

I consumatori sono diventati maggiormente consapevoli rispetto al passato e la manifestazione di consenso tramite "Like" verso un brand non avviene più maniera indiscriminata. Gli utenti oggi selezionano con attenzione i brand da seguire e scelgono con cura i prodotti da condividere, consapevoli del fatto che un semplice "like" "follow" comunica un messaggio personale, chiaro e soprattutto visibile alla rete di riferimento. La conferma di questo trend emerge da una ricerca svolta da Big Blu⁶⁰ dove i responsabili

⁵⁹ Il caso di Stormhoek: nel 2005 il piccolo produttore di vini decise di selezionare un centinaio di blogger non specializzati nel settore vinicolo e di inviare loro delle una bottiglia di vino in omaggio. L'iniziativa generò una serie di commenti sul prodotto e sul brand, che portarono l'azienda a raddoppiare le vendite (da 50.000 a 100.000 unità nel 2006) e ad essere inclusa nell'assortimento di Tesco e a produrre un vino per in collaborazione con Microsoft. Fonte: <http://www.aristide.biz/2007/09/25/microsoft-monst/>

⁶⁰ La metà del campione della ricerca Big Blue coinvolgeva 50 tra i 10 brand individuati nella nota classifica Interbrand (2010) punto di riferimento del settore. In particolare le interviste hanno coinvolto 1734 Chief Marketing Officer di 19 settori industriali suddivisi in 64 paesi.

marketing di alcuni tra i brand più importanti al mondo riconoscevano un mutamento nelle relazioni coi clienti verso modalità che favoriscono la condivisione e partecipazione degli utenti.

Questo coinvolgimento non può essere raggiunto solo attraverso i tradizionali “Like” ma le aziende devono considerare in modo ricorsivo le nuove opportunità di interazione e gli strumenti che vengono gradualmente inseriti nei social. Ad esempio, sono già diffuse opzioni come “Play”, “Want”, “Buy”, “Love”, “Suggest”, “Share”.

Per quanto riguarda la misurazione e valutazione dei risultati secondo uno studio del 2011 il 50% degli intervistati riteneva di non essere sufficientemente preparato a gestire i cambiamenti derivanti dall’implementazione di una strategia social commerce (Big Blu, 2011). Tra le problematiche principali rientrano difficoltà nella gestione di: Big data in ingresso, orientamento di una campagna di social media globale e *touch point*. Ancora nel 2013 dal lavoro di Latorre (2013) conferma che le aziende italiane lamentano una serie di criticità di carattere organizzativo e strategico oltre che strutturale⁶¹. Le aziende ormai hanno capito che la misurazione di elementi come il numero di Like/Follow restituisce informazioni di poco valore che devono essere integrate ed inserite in un contesto con precisi obiettivi di business. La mancanza di professionalità specifiche e la difficoltà nel stabilire delle metriche universali per calcolare il ritorno dell’investimento social rappresentano una delle sfide ancora in corso per le aziende.

Come affermato in precedenza una metrica come numero dei Fan di per sé non è un indicatore di grande valore per l’azienda, quello che le aziende dovrebbero valutare è il peso che ha questo dato nell’influenzare le opinioni e conseguentemente le decisioni di acquisto di altri soggetti. Ancora da un’analisi realizzata da Comscore⁶² il focus delle aziende dev’essere posto sull’analisi del numero dei fan ma sul potenziale degli amici dei fan. Lo studio riconosce in quello che viene chiamato “effetto moltiplicatore” degli amici dei fan il valore aggiunto delle attività di marketing svolte sui social media. Nel caso dei top brand la considerazione degli amici dei fan arriva a moltiplicare fino a 81 volte l’audience potenziale del messaggio. Per chiarire il concetto presentiamo un esempio, Starbucks a metà 2011 aveva circa 6,3⁶³ milioni di fan su Facebook, se si considerano gli amici dei fan il segmento cresce di 10,6 milioni, pertanto se i fan interagiscono condividendo i post dell’azienda il potenziale di pubblico cresce a dismisura grazie a meccanismi di passaparola virale tipici dei social

⁶¹ Per approfondimento vedi paragrafo “criticità e barriere allo sviluppo del social commerce”

⁶² “The power of Like: how brand reach and influence fan through social media marketing.” Comscore.com (2011)

⁶³ I dati si riferiscono a Maggio 2011. Fonte: Comscore.com

media.⁶⁴ Ovviamente questo effetto amplificatore si ottiene soltanto quando l'engagement del target audience funziona e gli utenti si impegnano a condividere messaggi e contenuti prodotti dalle aziende. *"Social media is not just about the number of fans or friends your brand has – it's the number of fans they have to create amplification."* M. Pitchard CMO P&G⁶⁵

Se da un lato secondo "The Value of a Facebook Fan: An Empirical Review" i fan sono in media più propensi a spendere acquistando i prodotti del brand rispetto ai non fan, dall'altro parrebbe che questo comportamento valga anche per coloro che non sono direttamente collegati col brand (c.d. "amici dei fan"). Emerge così che i fan visitano fino a due volte in più il sito della marca rispetto all'utente medio e allo stesso tempo gli amici dei fan fino a 1,5 volte in più rispetto agli altri utenti. Online l'effetto amplificatore agisce da moltiplicatore delle vendite, in particolar modo agisce sui cosiddetti "Light buyers" che subiscono l'influenza esercitata dagli utenti più attivi e fedeli (Heavy buyers).

Riassumendo le aziende devono adottare un approccio olistico al fine di stimolare il coinvolgimento e la partecipazione del pubblico di riferimento, tenendo conto che l'effetto generato dal passaparola generato dai fan è in egual misura rilevante in quanto portatore di benefici in termini di esposizione, risonanza e amplificazione del messaggio.

- *Definizione degli strumenti social da utilizzare*

Il panorama di piattaforme di social media tra cui scegliere è estremamente vasto e selezionare quali strumenti utilizzare a supporto dell'e-commerce aziendale è un punto cruciale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. È importante che i diversi strumenti siano utilizzati diversamente in modo da sfruttarne le peculiarità e ottimizzare il contenuto in base agli utenti a cui ci si rivolge.

Un fattore chiave durante la selezione riguarda la definizione del posizionamento del brand sui social media in funzione di come si vuole essere percepiti dall'audience di riferimento. Per far ciò è utile considerare la matrice di posizionamento strategico sui social (figura 34).

⁶⁴ <http://adage.com/article/digitalnext/1-facebook-fans-engage/233839/>

MAPPA DI POSIZIONAMENTO SUI SOCIAL MEDIA

Vincenzo Cosenza vincos.it

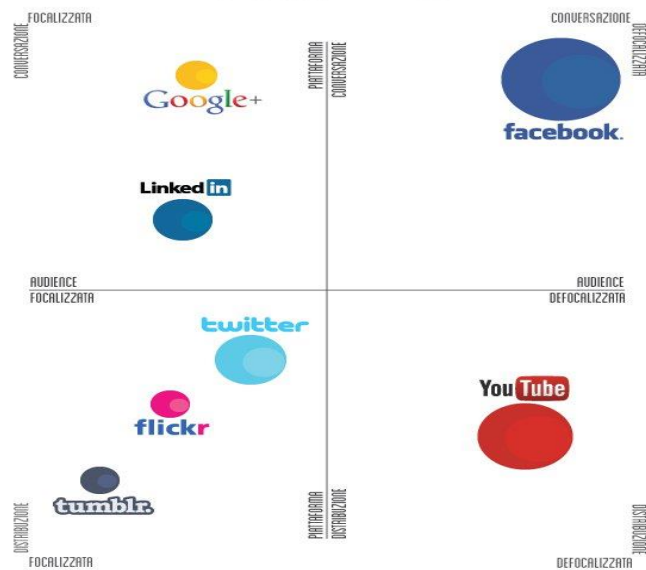


Figura 33 Mappa di posizionamento strategico sui social media. Fonte: Cosenza 2014

Dove l'asse orizzontale rappresenta la tipologia di persone che frequenta le piattaforme sociali. L'audience infatti, può essere focalizzato su interessi specifici oppure defocalizzato nel caso in cui si interessi di argomenti di massa o non specifici. Dall'altro lato l'asse verticale riguarda le caratteristiche specifiche delle piattaforme, che possono essere incentrate sulla distribuzione di contenuti o dare maggior peso all'aspetto conversazionale. La dimensione delle sfere rappresenta la quantità di utenti attivi di ciascuna piattaforma, i dati sono stati aggiornati utilizzando l'ultimo report diffuso dalla società Wearesocial (2014). In particolare, a livello globale gli account attivi sui social media son ben oltre i 2 miliardi con un tasso di crescita del 12% e un tasso penetrazione pari al 29% sul totale della popolazione. Tra le piattaforme più utilizzate dagli utenti troviamo Facebook con 1,36 miliardi di utenti attivi, Google+ (343 milioni) e Instagram (300 milioni), seguono Twitter e Tumblr con 284 e 230 milioni di account.

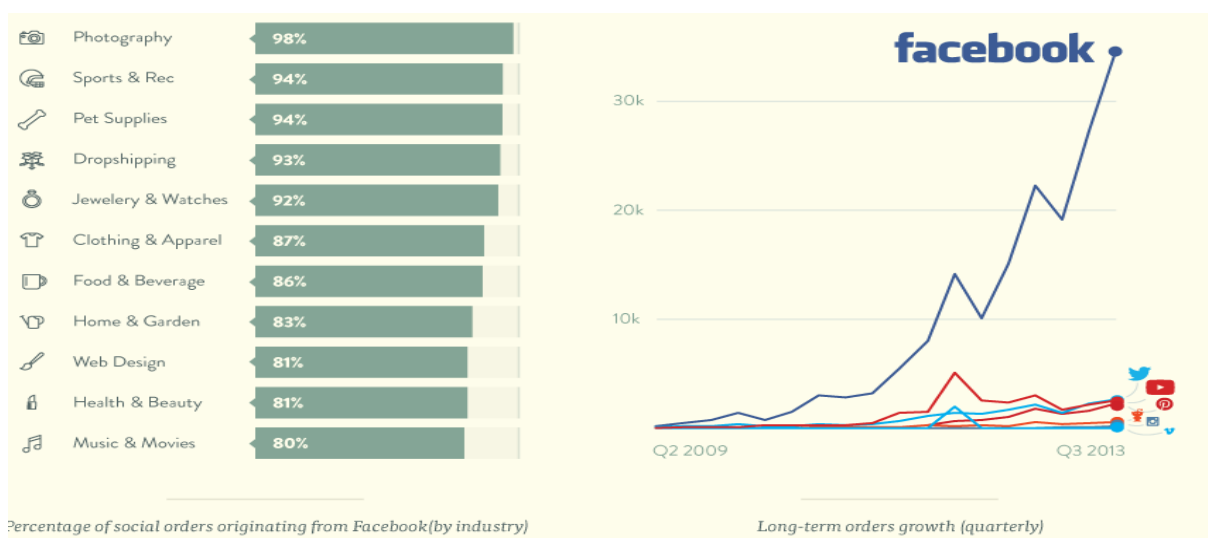
L'analisi dei singoli quadranti permette di individuare quattro diverse strategie complementari, pertanto l'adozione di una non esclude mutualmente l'altra. Nel dettaglio:

- a. *Conversazione focalizzata*: privilegia l'utilizzo di piattaforme che favoriscono lo sviluppo di relazioni basate su conversazioni indirizzate ad un pubblico di nicchia o con interessi specifici. Per esempio LinkedIn è popolata da utenti che sono interessati a tematiche specifiche e vogliono approfondire legami professionali, oppure Google+ è una piattaforma di nicchia ed è prevalentemente diffuso tra appassionati di tecnologia e utenti professionali.

- b. *Conversazione defocalizzata*: è una strategia basata sul principio secondo cui bisogna essere presenti dove ci sono il maggior numero di utenti. In questo caso Facebook è una scelta quasi obbligata in quanto è il social network più diffuso e permette di raggiungere un grande numero di utenti non focalizzati su uno specifico argomento.
- c. *Distribuzione defocalizzata*: è una strategia che punta sulla distribuzione di contenuti in quantità e di qualità verso un audience generalista poco interessato al dialogo. Solitamente questo approccio viene utilizzato come supporto alla presenza su piattaforme che favoriscono la conversazione al fine di favorire la condivisione virale e i meccanismi di passaparola. La piattaforma più diffusa per la distribuzione di contenuti è Youtube, seguono Vimeo, Slideshare.
- d. *Distribuzione focalizzata*: riguarda la distribuzione di contenuti indirizzati attraverso piattaforme dedicate e settoriali, frequentate da utenti interessati ad una tematica ben definita come ad esempio i viaggi, la ristorazione, hobby specifici o stili di vita. In questa categoria si posizionano piattaforme come Instagram adottato per diffondere immagini, Tumblr usato per promuovere contenuti artistici soprattutto nel mondo della moda, oppure Pinterest che permette di creare bacheche su specifici argomenti raccogliere contenuti sotto forma di liste.

Le piattaforme social media hanno anche un diverso impatto in termini di traffico e vendite in particolare come è possibile osservare dalla figura 35 in media l'85% degli ordini provenienti dai social media ha origine da Facebook, il quale segna anche la alta crescita percentuale (+129%), seguono LinkedIn (+122%) e Pinterest (+79%).

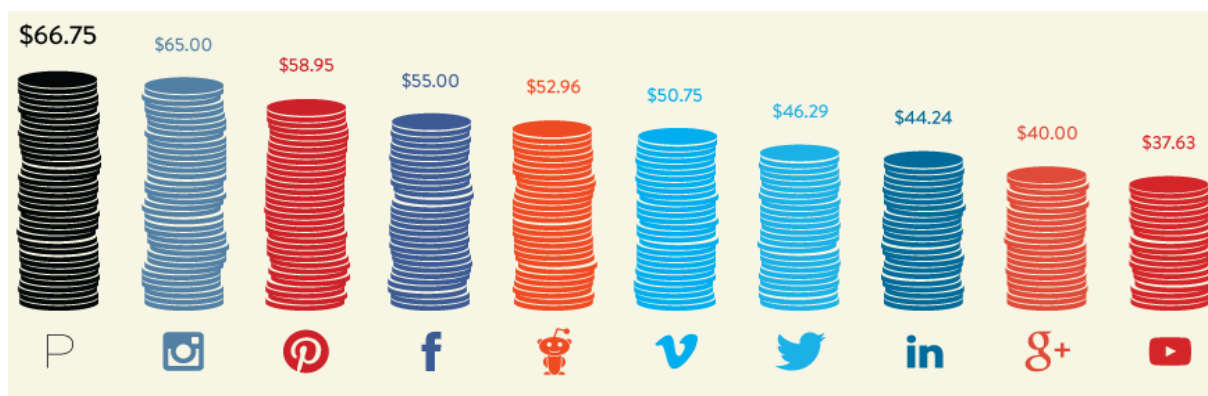
Figura 34 - Percentuale di ordini provenienti da Social Media



Fonte: Infografica rilasciata da Shopify 2013

Per quanto riguarda il valore medio dell'ordine d'acquisto piattaforme come Polyvore, Instagram, Pinterest e Facebook risultano essere le migliori dimostrando l'ottima predisposizione a diventare piattaforme destinate a supportare/integrare transazioni commerciali.

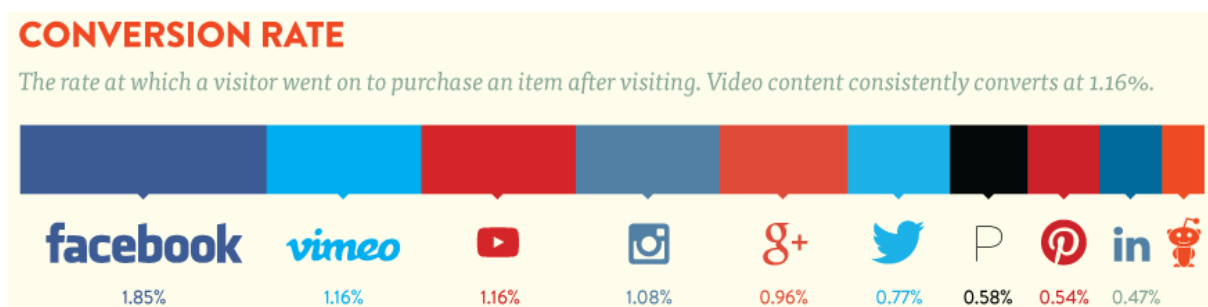
Figura 35 - Valore scontrino medio online proveniente da piattaforme di social media



Fonte: Infografica rilasciata da Shopify 2013

Se si considera il conversion rate, ossia la capacità di convertire i visitatori unici in clienti effettivi, Facebook si conferma la piattaforma più adatta a generare vendite, con un tasso di conversione medio pari al 1,85%, tuttavia bisogna segnalare anche l'importanza delle piattaforme di video sharing, come Vimeo e Youtube, che confermano l'efficacia dei video in termini di coinvolgimento e conversione.

Figura 36 - Average Order Value/Conversion Rate Q3 2013.



Fonte: infografica Shopify 2013

- Fasi del processo di vendita e Social commerce

Le imprese possono decidere di intercettare il consumatore in luoghi e modi diversi, come è emerso dall'analisi della letteratura accademica il processo di vendita di un prodotto o servizio si articola in quattro fasi distinte:

1. Pre-vendita

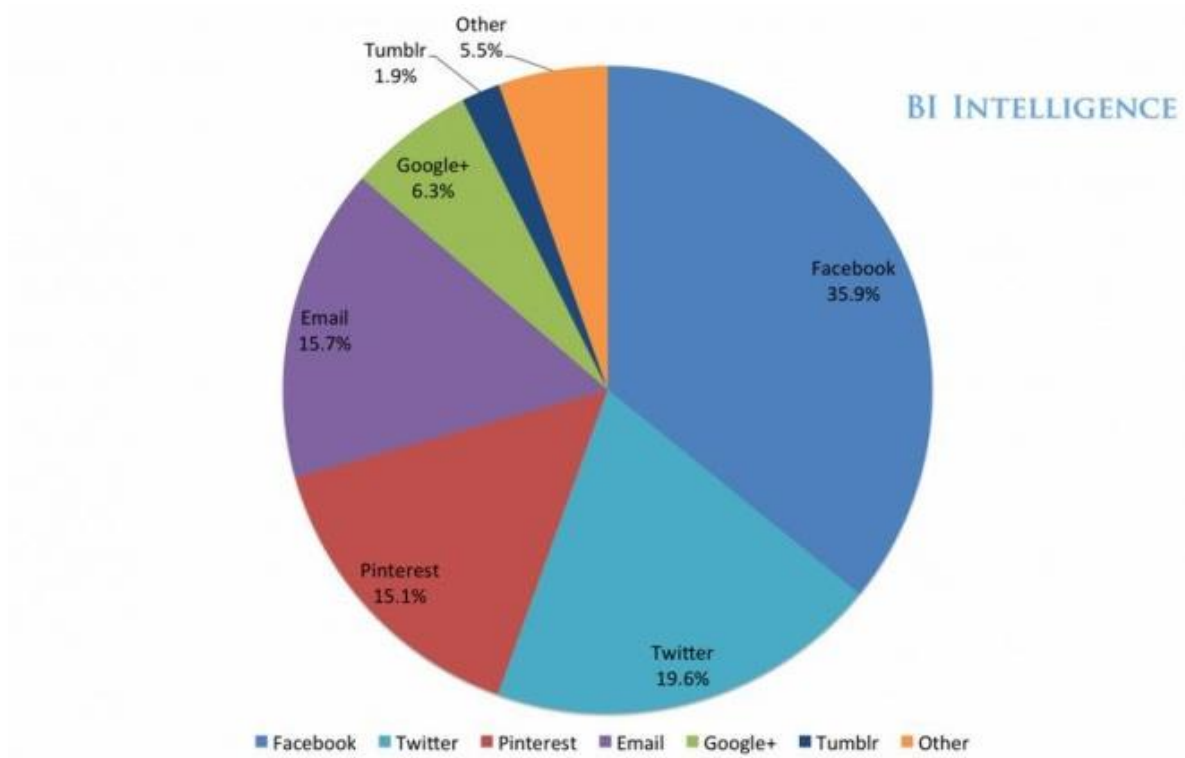
2. Selezione / Acquisto
3. Pagamento / Consegna
4. Post-vendita

Durante la fase di Prevendita: il cliente ha un bisogno ma non ha ancora deciso quale prodotto comprare, quando comprarlo e in quale store. L'obiettivo delle aziende dev'essere quello di inserirsi, ove possibile, in questa fase di ricerca di informazioni cercando di orientare i consumatori verso i propri prodotti. Sempre più spesso questi sono soliti ricercare informazioni sui prodotti in rete (secondo Brand Reputation l'84%), con un semplice click è possibile diffondere esperienze ed esprimere valutazioni più o meno positive. Queste informazioni come abbiamo visto possono influenzare profondamente le intenzioni d'acquisto dei consumatori. Tra le piattaforme più utilizzate per condividere e ricercare informazioni vi sono: i marketplace (p.e. Amazon, Ebay), le piattaforme online dedicate a raccogliere recensioni e opinioni (p.e. Producwiki), i forum di discussione (p.e. arredamento.it è una community dedicata al design d'interni), le community generaliste e specializzate, i social network, i blog e tante altre. I brand non possono controllare ogni singolo canale ma possono favorire la produzione di UGC positivi e contenere l'effetto di eventuali feedback negativi. Secondo una ricerca condotta Business Insider⁶⁶ ben il 74% dei clienti dichiara di utilizzare i social media come guida agli acquisti, il 33%, afferma di aver acquistato, almeno una volta un prodotto online grazie all'intervento di un inserzione pubblicitaria sui social media. Il presidio e il monitoraggio di queste piattaforme è pertanto di vitale importanza per i brand che vogliono sfruttare a proprio vantaggio le interazioni social, favorendo meccanismi di WOM e brand advocacy.

Durante la fase di Selezione/Acquisto: a partire dall'inizio del 2015 le principali piattaforme di social network si sono organizzate per integrare funzionalità e-commerce dando vita a una rivoluzione profonda nel mondo dell'acquisto online, sia per le aziende che per le persone. I tasti 'buy' su Facebook permettono ormai agli utenti di rimanere all'interno della stessa piattaforma per effettuare un acquisto, altre call to action mirate all'acquisto si moltiplicano e si diffondono giorno dopo giorno, dopo Pinterest e Facebook presto dovrebbe essere il turno di Instagram e Snapchat. Anche in termini di reindirizzamento del traffico verso l'e-commerce i social hanno un ruolo di primo piano. Al momento Facebook risulta il leader del social commerce, guidando i due terzi del traffico e-commerce mobile con il 50% del totale di social referral e il 64% del fatturato proveniente dalle attività di social media marketing.⁶⁷

⁶⁶ Fonte: Business Insider UK "Facebook is leading the way in social commerce" 08/2015

Figura 37 - Quota di Fatturato generato da vendite online provenienti da social media



Fonte: Addshoppers, 2013.

Durante il Pagamento: il cliente a questo punto ha scelto il prodotto ed è pronto all'acquisto. In questa fase l'azienda deve fare di tutto per rassicurarlo ed evitare che abbandoni il "carrello", secondo Forrester Research l'87% dei consumatori abbandona il carrello nei siti di commercio elettronico⁶⁸. Un'indagine svolta da e-marketer (2012) individua le seguenti motivazioni:

57% non era pronto all'acquisto, voleva avere un'idea del costo totale, compresa la spedizione;

56% non era pronto all'acquisto, ma voleva salvare il carrello per un acquisto futuro;

55% i costi di spedizione hanno incrementato il costo totale scoraggiando l'utente

51% l'importo di spesa raggiunto non era sufficiente per la spedizione gratuita

40% i costi di spedizione e gestione non erano chiari fin da subito.

Oltre ad alcune motivazioni di tipo comportamentale (p.e. l'utilizzo del carrello come promemoria all'acquisto), è evidente come per il buon fine della transazione risulti importante disporre di un procedimento snello e lineare, accompagnato da una piattaforma protetta e

forme di pagamento sicure in modo da consentire alle aziende di guadagnare la fiducia degli utenti.

Fase di post-vendita: durante questa fase gli elementi da considerare sono principalmente due: il bisogno di condivisione dei consumatori e l'assistenza tramite social. Una ricerca di 8thbridge ha di recente indagato sulle motivazioni che guidano lo "Sharing", ossia dell'attività di condivisione di contenuti online (Figura 40). Dalla ricerca emerge che gli utenti intervistati dichiarano di condividere contenuti per motivi legati essenzialmente a tre dimensioni: edonistica, informativa ed utilitaristica.

- **Dimensione edonistica:** condividono per ottenere uno status sociale e sentirsi importanti all'interno della rete (soprattutto nel caso di beni di lusso e originali) e per comunicare la propria identità attraverso valori, credenze e stili di vita.
- **Dimensione utilitaristica:** vogliono ottenere un feedback per acquisti futuri, per suggerire la scelta o condividere l'esperienza.
- **Dimensione informativa:** ricercano delle conferme sulla propria scelta.

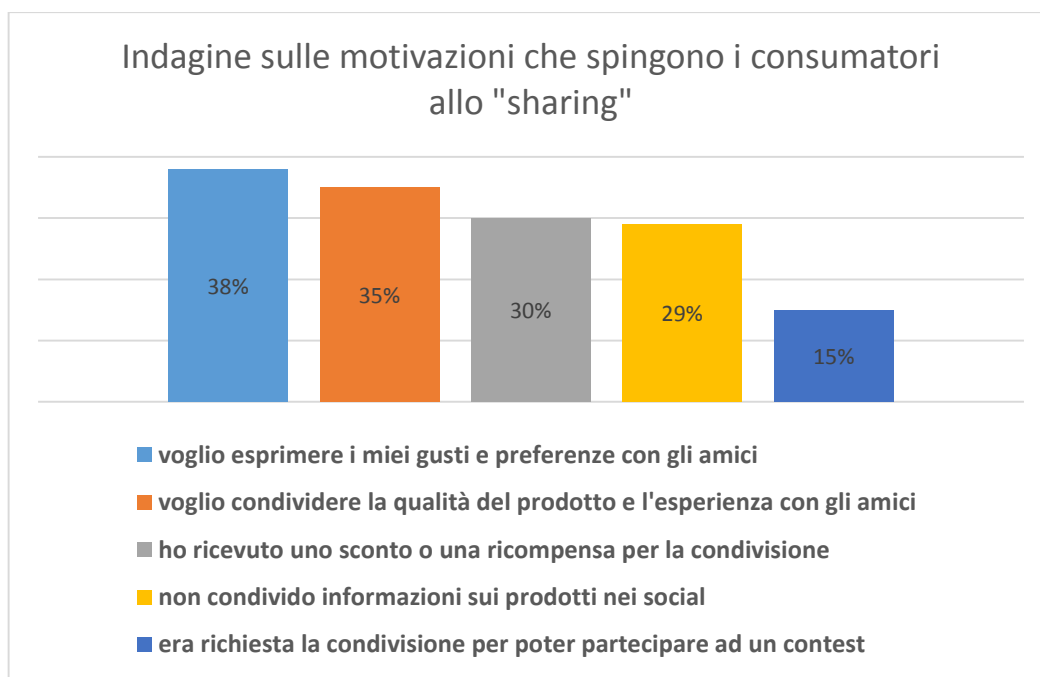


Figura 38 – Rielaborazione Indagine svolta da 8thbridge fonte: Diegoli 2013

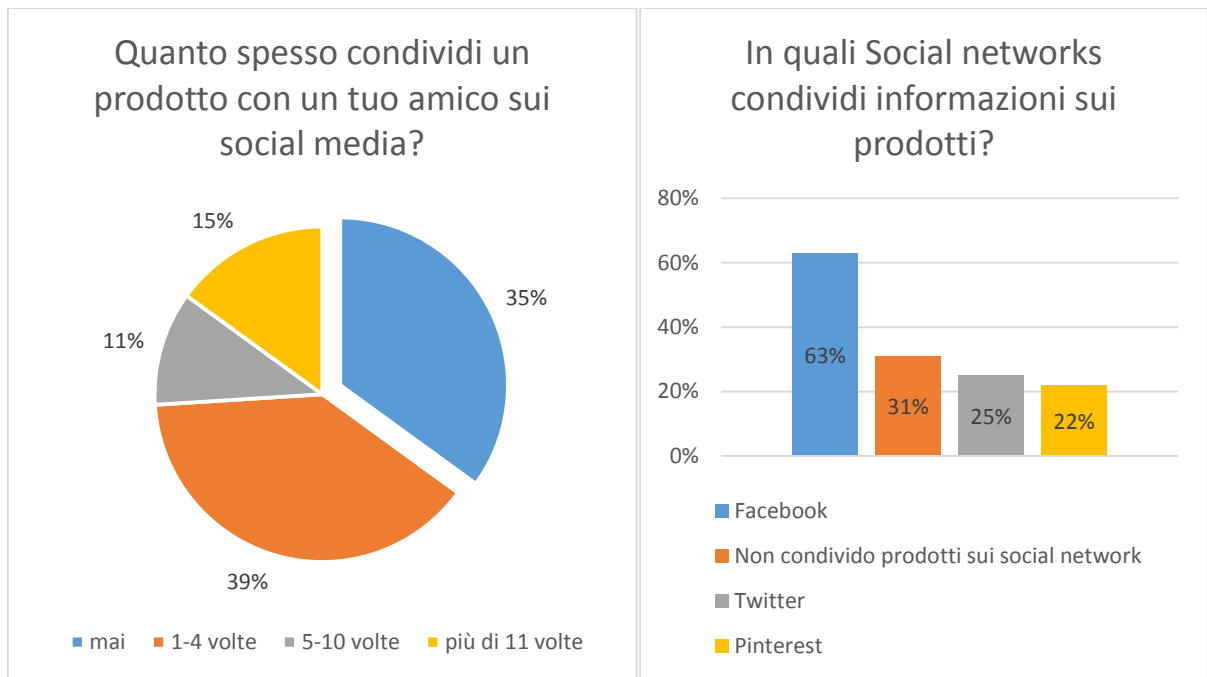
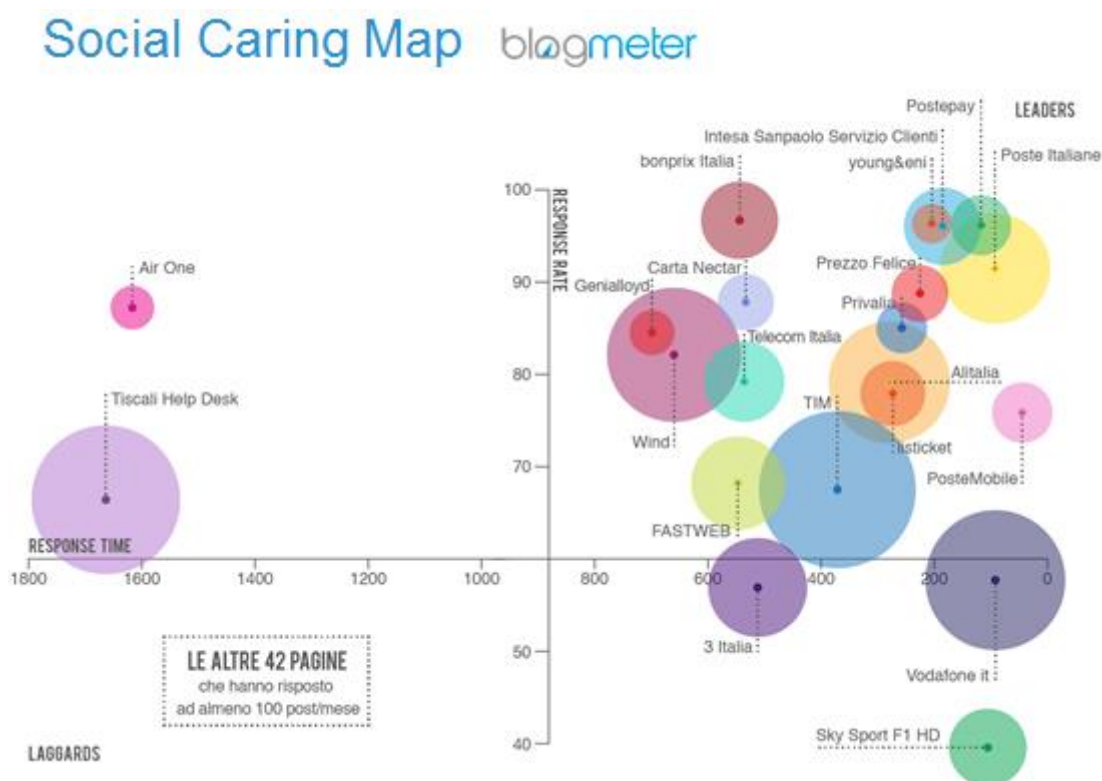


Figura 39 - 21 Social Commerce IQ: Retail, 8tbridge fonte: Diegoli 2013

Un altro aspetto molto importante e delicato da considerare è il **Social Customer Care**. Alla luce del crescere d'importanza dei social media e dei contenuti UGC questo fenomeno si è diffuso negli ultimi anni al punto da diventare uno strumento sempre più irrinunciabile per i consumatori. Nonostante i dati evidenziano dei consumatori sempre connessi una recente indagine svolta da Me-Source S.r.l. e Blogmeter (2013)⁶⁹ mostra come su un campione di (n. 2201) pagine aziendali italiane nel corso di 5 mesi solo il 54% ha risposto ad almeno un contenuto generato dagli utenti, inoltre solo il 3% (61 aziende) ha risposto ad almeno 100 post al mese. I clienti sono multicanali e si aspettano delle risposte tempestive sulle pagine social delle aziende, altrimenti non esiteranno a lamentarsi in pubblico restituendo un feedback negativo.

⁶⁹ <http://www.blogmeter.it/blog/social-analytics-blog/2013/06/19/lo-stato-del-social-caring-in-italia/>

Figura 40 Aziende italiane che rispondono ai post degli utenti su Facebook.



Fonte: Me-Source S.r.l. e Blogmeter (2013)

Al fine di implementare una strategia di ascolto evoluta è necessaria una ridefinizione dei processi e un collaborazione tra le diverse aree aziendali. Le aziende devono di dotarsi di sistemi di ascolto e indicatori specifici (p.e. tempo di risposta, tasso di soluzione del problema) al fine di classificare e indirizzare le richieste ai team competenti ed evitare che risposte senza strategia possano trasformarsi in un boomerang per l'azienda.

3.3 Fase Operativa: pianificazione delle attività e content strategy

La terza fase del processo di implementazione di una strategia social commerce è quella operativa: durante quest'ultima vanno definite e realizzate le "azioni" ritenute più idonee per dialogare con il target audience sui social e supportare il canale e-commerce (sito web o social store). È in questo momento che l'azienda si chiarisce le idee su come utilizzare quotidianamente le piattaforme scelte per valorizzare la presenza online. Le piattaforme social sono dei luoghi di relazione e pertanto la presenza dell'azienda dev'essere fin dall'inizio riconoscibile e autentica, è necessario dare un'identità chiara al fine di favorire la creazione di relazioni durature con i clienti.

Dopo aver definito lo stile e le iniziative devono essere individuati gli strumenti necessari (da creare o condividere) per rafforzare e amplificare l'effetto delle suddette azioni (p.e. contenuti

video, applicazioni, giochi) ed eventualmente le attività offline a cui bisogna allinearsi (sconti, promozioni, eventi in store). Nel complesso questi elementi definiscono la **Content Strategy** aziendale.

È possibile classificare le diverse forme di Content sulla base degli obiettivi che si vogliono perseguire, in tal senso la matrice sviluppata dalla società Smart Insights (Figura 42) fornisce due driver per impostare una strategia in funzione degli obiettivi che si vogliono perseguire:

- Sull'asse delle ascisse viene indicato l'obiettivo del contenuto: da generare Awareness a ottenere una conversione tramite Purchase
- Nell'asse delle ordinate invece viene considerato il "tone of voice": da Emotional fino ad arrivare a Rational.

Dall'incrocio di questi driver nascono quattro tipologie di contenuto con una diversa combinazione di valore, utilità e coinvolgimento. I contenuti a seconda del quadrante dove si posizionano mirano a intrattenere, ispirare, educare o convincere gli utenti. Ogni brand deve trovare il giusto mix di contenuti da applicare allo store valutando l'ambiente di riferimento. Più un l'e-commerce possiede un orientamento social, più i contenuti tenderanno a posizionarsi nei quadranti Entertain e Inspire.

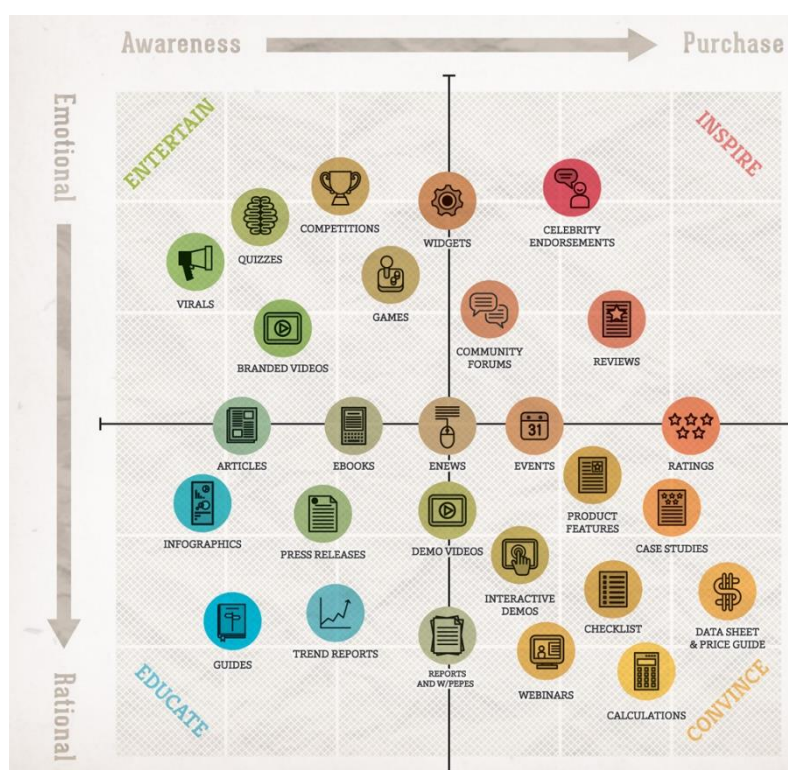


Figura 41 - the content marketing matrix. fonte: Smart Insights <http://j.mp/1f082xD>

Analizziamo ora singolarmente i quadranti in modo da comprendere quali contenuti si dovrebbero utilizzare per soddisfare un bisogno specifico.

- **Entertain** - all'interno di questo quadrante rientrano contenuti virali e multimediali (video, quiz, contest, giochi, iniziative virali) che hanno l'effetto di attrarre, conservare o rinnovare l'attenzione dell'utente. Adatto alle aziende che con le loro campagne vogliono creare attenzione o fare teasing.
- **Educate** – come richiamato dal termine stesso i contenuti in quest'area hanno un'impostazione prettamente educativa e istituzionale riconducibile al “tone of voice” razionale. Rientrano nel gruppo strumenti tra cui comunicati stampa, info grafiche, articoli specialistici, trend e report di settore, guide, e-book ecc.
- **Convince** – all'interno di questo gruppo rientrano una serie di strumenti molto diffusi tra le maggiori piattaforme e-commerce che servono a facilitare il processo d'acquisto degli utenti. In particolare supportano gli utenti nella comprensione delle caratteristiche dell'offerta, nel confrontare e valutare i prodotti. Sono contenuti estremamente razionali e focalizzati sull'obiettivo della conversione. Rientrano in questa tipologia contenuti come schede tecniche, case studies, demo interattive, strumenti di comparazione, webinar.
- **Inspire** – questi contenuti sono maggiormente orientati alla sfera social e comprendono strumenti come review, forum, community, iniziative con il coinvolgimento di influencers.

Un'azienda non dovrebbe focalizzarsi unicamente su un quadrante, idealmente in una strategia dovrebbero coesistere contenuti provenienti da tutti e quattro i quadranti. La scelta del corretto mix di contenuti dipende dagli obiettivi che l'azienda intende perseguire.

3.4 Fase di Monitoraggio e valutazione della performance

Dopo aver identificato gli obiettivi, definito gli strumenti e le attività della strategia di social commerce, bisogna decidere quali indicatori (o KPI) utilizzare per valutarne l'efficacia.

Uno strumento utile in tal senso può essere l'A/B test, ovvero il confronto tra due diverse opzioni che permette di valutare quale sia più performante, nel caso del social commerce potrebbe essere utile per l'impresa paragonare la scelta di aprire un Facebook Store con quella di usare solo un catalogo sulla pagina Facebook (con l'obiettivo di guidare il traffico verso il l'e-commerce esterno del venditore). In questo modo, implementando prima una e poi l'altra soluzione per un periodo di tempo limitato, e analizzando il numero di vendite effettuate nei due intervalli (o un qualsiasi altro driver), è possibile determinare quale delle due opzioni sia la più efficace.

Non esiste uno strumento unico per valutare l'effetto dell'attività social, prima di creare un piano di misurazione bisogna innanzitutto capire cosa si vuole misurare e come si vuole

monitorare il successo. Si possono considerare diversi KPI a seconda degli obiettivi e delle piattaforme come ad esempio:

KPI sito e-commerce: con riferimento alle metriche che riguardano il sito web possiamo individuare cinque metriche standard (Waisberg D., 2015):

- *Visits/ Unique visitors* – le visite rilevano che un utente ha visitato il sito, tecnicamente questa “esperienza” di visita sul sito viene chiamata sessione. Il computo visitatori unici invece come suggerisce il termine serve ad approssimare il numero di persone uniche che visita il sito. Dal punto di vista tecnico la principale differenza sta nel fatto il browser assegna una stringa univoca e anonima composta da numeri e caratteri, questa viene riconosciuta ogni qualvolta l’utente ritorna a collegarsi dal medesimo browser. Non è detto che questa metrica riporti esattamente il numero di persone che visitano il sito, in quanto più persone potrebbero connettersi dal medesimo browser, tuttavia rappresenta una buona approssimazione per stimare il numero di persone che visitano il sito.
- *Time on page/ Time on site*: indica il tempo che i visitatori trascorrono in una singola pagina e il tempo totale trascorso sul sito nel corso di una sessione
- *Bounce rate*: la “frequenza di rimbalzo” è tra le metriche standard una delle più utili in quanto misura il comportamento del cliente. Dal punto di vista tecnico può essere definita come la percentuale di sessioni in cui l’utente si è fermato a visualizzare una sola pagina. In un certo senso indica il livello del fallimento del sito (*Kaushik A., 2015*). Un basso tasso di abbandono è indice di buona organizzazione dei contenuti e di un aspetto grafico accattivante, che invita l'utente a continuare nella esplorazione del sito, dall’altra parte un livello alto indica un disinteresse dell’utente riguardo ai contenuti del sito.
- *Conversion rate*: è definito come il rapporto tra il numero dei visitatori che accedono ad una pagina (o sito web) e quanti di questi compiono una determinata azione, detta conversione. La conversione può esser rappresentata dall'acquisto di un prodotto, l'iscrizione ad una newsletter, la compilazione di un form, una richiesta di informazioni.
- *Ranking Page*: rappresenta il valore assegnato ad una pagina dai principali motori di ricerca sulla base della notorietà e della rilevanza delle menzioni esterne. Permette alle aziende di farsi trovare più facilmente.

Counting metrics: anche dette platform specific, ossia quelle le metriche di base che vengono normalmente suggerite dal provider proprietario della piattaforma. Sono incluse in questa categoria metriche come: numero di fan, followers, check-in, share ecc (tabella). Sono variabili nel tempo e spesso vengono utilizzate come base di calcolo nella strategia di misurazione al fine di ricavare altre metriche.

Blog	Visite Visitatori unici Pagine viste Tempo di permanenza Citazioni da altri blog Commenti Condivisioni sui social media
Twitter	Follower Menzioni Liste in cui si è stati inseriti Tweet preferiti da altri
Facebook	Liker o Fan People Talking About Engaged User Reach Impression Virality
Google +	Follower Condivisioni +1 attributi
YouTube	Iscritti Visualizzazioni del canale Visualizzazioni sui singoli video Like Commenti
Tumblr	Follower Like Condivisioni
Foursquare	Follower Check-in Suggestimenti seguiti

Figura 42 - esempi di counting metrics. fonte: Social media ROI Cosenza 2014

Business value metrics: Sono le metriche che hanno valore di business (es. impatto sul fatturato di una campagna marketing, market share, tasso di soddisfazione dei consumatori) e pertanto possono essere facilmente interpretate dal management aziendale. Queste metriche mirano ad essere auto-esplicative e variano a seconda della funzione a cui sono destinate. Con riferimento ai responsabili marketing rientrano in questa categoria le metriche che valutano il risultato positivo o negativo delle azioni attivate in termini di: brand awareness, numero di visitatori, download di un'applicazione, numero di partecipanti ad un'iniziativa, menzioni generate, visibilità dei prodotti. Nel caso dei responsabili delle PR e della comunicazione in azienda, questi potrebbero essere interessati a conoscere lo share of voice e il sentiment generato a seguito della diffusione di un comunicato. Il team vendita invece, si concentrerà su delle metriche adatte a misurare le opportunità di vendita tramite social, come ad esempio il lead, lead qualificate, valore medio per transazione e altre. I responsabili della funzione di customer care potrebbero impostare delle metriche circa il numero di risposte/soluzioni in rapporto al numero di richieste di assistenza ricevute tramite social o ancora misurare il tasso di soddisfazione.

Foundational metrics: le metriche fondanti hanno la caratteristica di non essere esclusive dei social media, sono misurazioni che si adattano trasversalmente alle varie attività di marketing e comunicazione. Gli autori Peterson (2004) e Lovett (2010) definiscono le seguenti metriche come fondanti:

- *Interaction*: rappresenta la risposta di un soggetto ad uno stimolo
- *Engagement*: misura il livello di attenzione e partecipazione individuale
- *Influence*: indica la capacità di un individuo/azienda di influenzare il comportamento di altre persone
- *Advocacy*: riguarda l'attività volta a sostenere o raccomandare un brand o un'idea attraverso l'appoggio spontaneo e la fiducia ottenuta da terzi
- *Reach*: indica l'esposizione di un certo messaggio o attività in termini di numero di utenti unici

Un'altra metrica molto importante riguarda il *Social Referral*, ossia la misurazione di tutte le visite che provengono dai social network o dai siti in cui abbiamo una presenza o dove siamo stati citati, permettendo così di misurare concretamente l'efficacia dell'attività svolta sui social. Questa metrica risulta contrapposta a quella del Traffico diretto o organico che invece quantifica le visite che si originano dai motori di ricerca o dal click diretto sull'indirizzo del sito.

Esistono un'infinità di metriche diverse, tuttavia la maggior parte dei manager trovano grande difficoltà a selezionarle e soprattutto ad attribuirgli un significato univoco. Il problema della soggettività è stato identificato come uno dei principali ostacoli alle iniziative di social commerce. Durante un sondaggio svolto da PulsePoint Group e dall'Economist Intelligence Unit nel 2012 tra 329 senior executive negli USA, oltre la metà degli intervistati ha evidenziato il problema della mancanza di metriche standardizzate per misurare il ROI. Mentre da un lato contare il numero di fan o follower è facile, è assai più complicato trasformare questi numeri in un ritorno monetario quantificabile per i brand.

Capitolo 4 Case story Marzotto: Tra tradizione e innovazione

In questo capitolo si introdurrà una case story di una azienda storica nel campo tessile (filati e tessuti) sin dal 1800 e attualmente affermata anche nel campo dell'abbigliamento a livello internazionale. Negli ultimi vent'anni l'Azienda, economicamente sana e con ambizioni di ulteriore crescita nel controllo della filiera della lana, del cotone, della seta e del lino, ha sviluppato una politica di acquisizioni e joint venture che hanno portato all'assetto attuale, articolato e di successo. Dopo aver analizzato il settore dell'arredo-casa e verificata l'applicabilità delle dinamiche di social commerce, l'obiettivo in questo capitolo è quello di analizzare la strategia social posta in essere da parte del gruppo Marzotto per supportare il canale di vendita online dedicato a due linee in particolare: Marzotto Home e Lanerossi. Queste due linee sono state sviluppate appositamente per il mercato B2C e si rivolgono a target differenti. Molto recentemente (fine 2013), l'azienda ha deciso di presidiare anche l'opportunità offerta dall' e commerce e dai social media per il mercato destinato al consumatore finale. Verranno esaminate le strategie messe in essere, i risultati ottenuti, le correzioni e implementazioni necessarie.

4.1 Strategia di Social Commerce nel mercato Tessile destinato all'arredo-casa

Nei capitoli precedenti si è parlato in generale di e-commerce, della sua evoluzione social, dell'importanza di generare interazione e creare un substrato di fiducia utile a ridurre il rischio e favorire gli acquisti online, infine è stato proposto un framework concettuale per implementare una strategia di social commerce.

Prima di analizzare il caso aziendale si è ritenuto opportuno approfondire nel dettaglio il mercato in cui opera l'azienda oggetto di studio, decidendo così di illustrare i principali dati e trend riguardo l'andamento del mercato tessile dell'arredo casa in Italia. Questa parte risulta importante per sostenere la tesi della compatibilità del settore con le pratiche del social commerce e per evidenziare la necessità per gli operatori di orientarsi sempre più verso il canale online e sfruttare le nuove opportunità offerte dall'ambiente digitale.

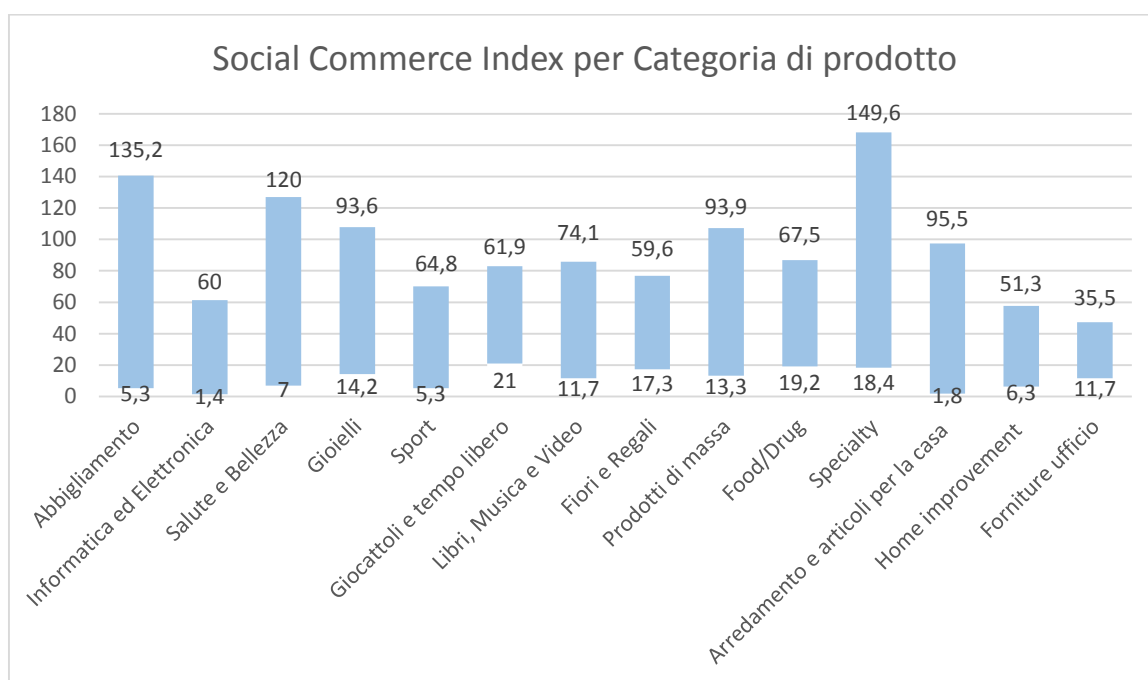
È bene sottolineare fin da subito che non tutti i settori si prestano allo stesso modo all'applicazione di una strategia di social commerce, questo principalmente in virtù del diverso livello di coinvolgimento e socialità che li contraddistingue. Durante l'acquisto di beni classificabili come commodity ad esempio, infatti, il consumatore preferisce ottimizzare le risorse in termini di tempo e prezzo piuttosto che ricercare un'esperienza unica e coinvolgente. Non è però detto che la ricerca dell'esperienza emozionale non possa venire

anche da questa tipologia di prodotti, in quanto non è la tipologia in sé a definire il livello di socialità ma piuttosto il valore attribuito dal consumatore e il coinvolgimento che è in grado di trasmettere il brand durante l'acquisto. Di per sé l'acquisto di un prodotto riconosciuto come commodity (p.e. un cuscino o una coperta) non genera conversazioni sul web, tuttavia esistono tantissime conversazioni collaterali sull'arredamento, sul fashion o sul tema del "dormire bene" e della salute. Questo valore dipende dalla capacità delle imprese di ripensare l'offerta in modo da entrare nella vita dei consumatori e affascinarli.

Nel grafico sottostante (Figura 44) è possibile osservare l'indice d'uso e risultato dell'applicazione di una strategia di social commerce nei diversi settori.

Il Social Commerce Index è un indicatore di efficacia ed ideato dalla società 8thbridge in seguito ad uno studio che ha coinvolto 500 tra i top internet retailers e considerato 14 diversi settori merceologici. L'indice tiene conto di una molteplicità di fattori valutati attraverso l'ausilio di metriche specifiche per ogni piattaforma e software di social media analytics.

Figura 43 - - Indice di uso efficace del social commerce.



Fonte Social Commerce IQ 2013 8thbridge.com

I valori superiori riportati nel grafico indicano la "best performance", ossia la prestazione di quegli operatori che si sono distinti nel settore, mentre quelli inferiori riguardano le aziende che hanno ottenuto le "worst performance". Possiamo osservare come alcuni settori risultino evidentemente più adatti ad una strategia di social commerce, i prodotti appartenenti alla categoria abbigliamento, specialty goods e salute & benessere ben si prestano per natura alla

vendita online e all'integrazione di dinamiche social. Tuttavia i divari tra i diversi *player* sono ampi e questo suggerisce come anche in ambiti non "social nativi" si possano ottenere ottimi risultati e che in questi esiste ancora un potenziale non pienamente sfruttato dalle aziende.

Awareness ottenuta tramite social media;
Traffico in ingresso proveniente dai canali social,
Livello d'integrazione tra social e sito e-commerce
Acquisizione di informazioni e attività di CRM tramite derivanti dall'integrazione con i social.

Figura 44 - I Parametri per l'assegnazione del Social commerce index. Fonte: 8thbridge

Il settore dell'arredo casa è uno di questi, come abbiamo visto nella parte iniziale le vendite online di questo comparto merceologico sono in crescita con riguardo sia al mercato italiano (+20%) che a quello internazionale⁷⁰. Nonostante questo comparto rappresenti attualmente soltanto il 2,5% del fatturato complessivo del settore Tessile-Moda italiano⁷¹, a livello internazionale osserviamo come i grandi brand (p.e. TJ Vestor, Zara) utilizzino il social commerce per rafforzare l'immagine del brand e vendere prodotti che ispirano e coinvolgono i consumatori.

Da alcuni anni è iniziata quella che viene chiamata terza ondata dell'e-commerce (Diegoli, 2013), questo periodo individua la fase che ha portato alla diffusione degli acquisti emozionali. Prodotti come mobili, accessori per la casa, fashion, arte, design, gioielli e tessuti sono categorie merceologiche il cui acquisto coinvolge maggiormente i consumatori.

4.2 Analisi dell'andamento dei consumi nel mercato dei beni durevoli destinati all'arredamento

Secondo l'ultimo report di Findomestic & Prometeia (2015)⁷² sull'andamento dei consumi nel mercato dei beni durevoli, il 2014 è stato un anno caratterizzato da una ripresa, seppur debole dell'economia mondiale, quest'ultima frenata dal deterioramento delle attese di miglioramento per l'Europa ed il Giappone e dal rallentamento subito dai Paesi Emergenti, pur con le dovute differenziazioni al loro interno. Fattori geopolitici come le tensioni in Ucraina ed in Medio-Oriente, nonché la situazione economica della Russia, hanno di fatto contribuito a limitare le prospettive di crescita mondiale.

⁷⁰ Casaleggio associati

⁷¹ Fonte: Sistema Moda Italia (SMI)

⁷² Tutte le analisi svolte da Findomestic e Prometeia tengono conto delle informazioni congiunturali rese disponibili dalle principali fonti accreditate (Istat, data provider privati, associazioni di categoria, stampa specializzata), le quali vengono armonizzate e rese coerenti con i dati sui consumi delle famiglie di fonte ufficiale (Istat).

Con riferimento alla situazione italiana i tre trimestri di diminuzione del PIL hanno pesato sulla chiusura del 2014, prevista di segno negativo per il terzo anno consecutivo (-0,4%). Secondo il rapporto tra i fattori che hanno maggiormente pesato a questo risultato rientrano: l'intensificarsi delle tensioni geopolitiche, riduzione della domanda estera, l'inflazione molto bassa e il deterioramento del clima di fiducia degli operatori. Tuttavia per il 2015 risultano positive le prime stime che suggeriscono una lenta ripresa caratterizzata da un miglioramento del PIL (+0,5%) accompagnato dal miglioramento dell'occupazione, dei consumi e dalla crescita della domanda internazionale (Findomestic).

Questo trend viene confermato dalle stesse rilevazioni Istat⁷³ dopo due anni di contrazione infatti, nel 2014 la spesa media mensile per famiglia risulta sostanzialmente stabile (+0,7% rispetto al 2013) in un contesto macroeconomico dove risulta una moderata crescita del reddito disponibile e della propensione al risparmio. Per quanto riguarda nello specifico i consumi di beni non alimentari dopo tre anni di risultati negativi tornano a crescere le spese destinate all'arredamento di interni (da 3,8% nel 2013 a 4,1% nel 2014).

Dopo sei anni di contrazione pertanto il settore dei mobili e degli articoli d'arredamento beneficia nel 2014 una lieve ripresa della domanda, sia in termini di vendite (+0,6%) che di fatturato (+1,5%), quest'ultimo sostenuto dal tendenziale aumento dei prezzi. Fattori come le politiche di incentivazione fiscale legate alla riqualificazione dell'ambiente abitativo e il bonus "degli 80€" sul reddito previsto dal governo hanno portato ad un miglioramento del clima di fiducia generale tra i consumatori e gli operatori. Questi fattori, seppur in misura minore rispetto ad altre categorie di spesa (p.e. spese per mobilità e comunicazione) hanno avuto l'effetto di migliorare la quota di spesa complessiva destinata all'ambiente domestico.

Dopo un andamento estivo sostanzialmente positivo in termini di consumi, le ultime previsioni⁷⁴ per il periodo di chiusura del 2015 parlano di un calo nella propensione all'acquisto dei consumatori italiani nonostante la fiducia e il reddito pro-capite siano in ascesa rispetto al passato. Conseguentemente anche la previsione di spesa per l'acquisto dei mobili passa da 1.685 euro a 1.657 euro. *Un lieve rallentamento che non dovrebbe incidere sulla ripresa delle vendite di arredi sul mercato domestico registrata durante il 2014* (Findomestic, 2015).

⁷³ Fonte: Istat Consumi delle famiglie – 8 Luglio 2015

⁷⁴ Fonte: Repubblica.it "Ripresa dei consumi? È in arrivo l'autunno freddo" 2015/10/08

4.3 Settore Tessile-Moda italiano

Secondo gli ultimi dati diffusi dalla Società Moda Italia il fatturato del settore Tessile-Moda italiano nel 2014 è tornato a crescere dopo un biennio negativo. Tale crescita è quantificabile in una variazione positiva del 3,3% che ha portato il fatturato complessivo a 52,4 miliardi di euro (tabella 3). Bisogna notare come, se da una parte il bilancio settoriale beneficia di buoni volumi di vendita all'estero, della ripresa del mercato interno intra-filiera e dell'incremento dell'import, dall'altra si registra ancora una contrazione dei consumi finali seppur inferiore rispetto ai risultati degli anni precedenti.

Tabella 3 - L'industria tessile-moda Italia.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Fatturato (mln di €)</i>	46.312	49.660	52.768	51.090	50.720	52.393
<i>Var%</i>		7,2	6,3	-3,2	-0,7	3,3
<i>N. Aziende</i>	54.493	53.086	51.873	50.039	48.590	47.813
<i>Var%</i>		-2,6	-2,3	-3,5	-2,9	-1,6
<i>Addetti (migliaia)</i>	482,3	458,6	446,9	423,3	412,3	411,1
<i>Var%</i>		-4,9	-2,6	-5,3	-2,6	-0,3

Fonte: SMI su dati ISTAT

Nel 2014 le vendite estere del settore hanno registrato una crescita del 3,8% su base annua, raggiungendo quota 28,5 miliardi di euro circa. La dinamica ha interessato sia l'export a monte della filiera (+2,9%), sia l'export a valle che ha chiuso con +4,4% rispetto al periodo precedente.

Sotto il profilo merceologico, possiamo distinguere due macro categorie: Moda e Tessile. Il settore Moda comprende i comparti maglieria, abbigliamento e calzetteria, mentre nel settore Tessile sono incluse le sottocategorie tops, filati, tessuti, tessile arredo/casa e altri prodotti tessili. Dall'osservazione della tabella (figura 47) possiamo notare come tra i comparti a "monte" le vendite dei filati risultino per lo più stabili (-0,3%), crescono invece le vendite estere dei tessuti (+3,1%) e del comparto tessile arredo/casa (+3%), seppur su valori ancora piuttosto contenuti. Tra i comparti a "valle" invece, la maglieria risulta *best performer* chiudendo con un +5,9%, il comparto dell'abbigliamento registra un aumento del 4,4%. Infine l'export di calzetteria, invece, permane in calo, (deteriorandosi) scendendo al -6,5%⁷⁵.

⁷⁵ Nota Pitti Maggio 2015

Tab. 2 – Il commercio estero dell'industria TM italiana nel 2014: analisi per comparto (Milioni di Euro correnti)

	Import		Export		Saldo
	Mln. euro	Var. %	Mln. euro	Var. %	
TESSILE	6 350	5,1	9 790	2,9	3 440
- Tops	333	4,8	145	10,6	-188
- Filati	1 975	2,5	1 983	-0,3	8
- Tessuti	1 844	3,5	4 309	3,1	2 465
- Tessile arredo/casa	728	9,2	448	3,0	-280
- Altri prod. tessili	1 470	9,0	2 905	4,4	1 435
MODA	12 949	9,5	18 678	4,4	5 729
- Maglieria	5 977	10,1	6 379	5,9	402
- Abbigliamento	6 611	9,3	11 488	4,4	4 877
- Calzetteria	361	3,6	811	-6,5	450
TOTALE TM	19 299	8,0	28 467	3,8	9 168

Figura 45 - fonte SMI su dati ISTAT

È interessante notare come la domanda della categoria tessile arredo/casa risulti particolarmente vivace registrando un variazione positiva (+9,2%) anche nell'import.

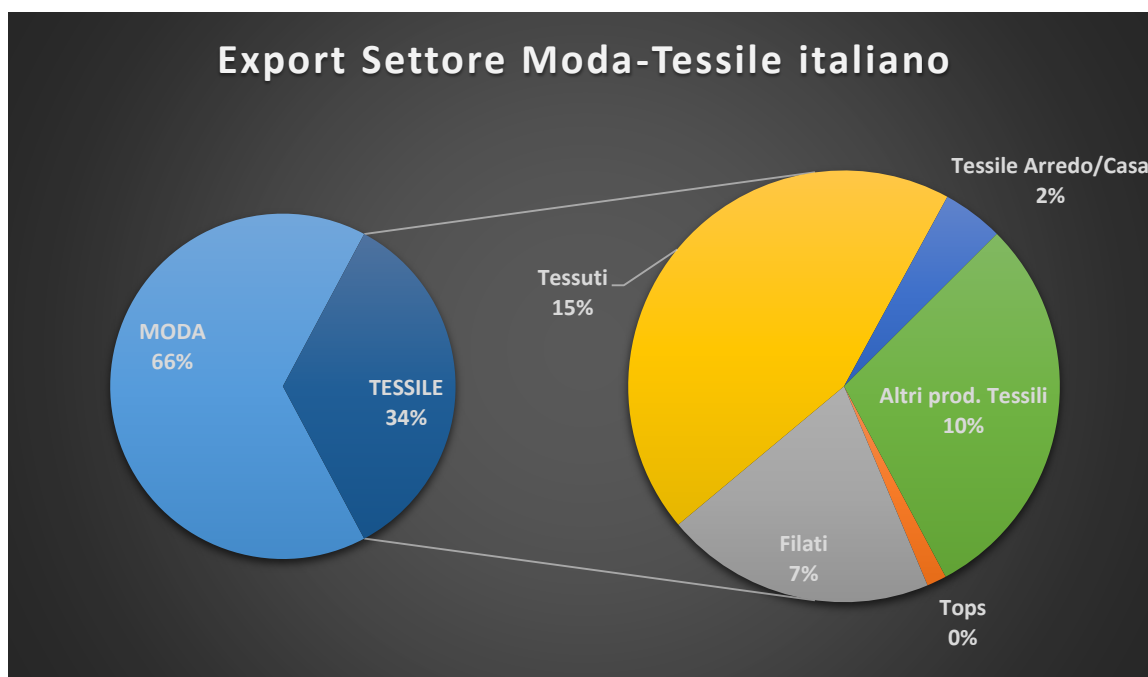


Figura 46 - Distribuzione Export italiano per categoria merceologica. Fonte: elaborazione personale

Per quanto riguarda la destinazione geografica nel 2014 cresce la quota di export diretta sia alle aree UE (+4,6%) sia alle aree extra-UE (+2,9%). Analizzando l'area UE, si evidenzia come Germania e Francia si confermino anche nel 2014 i principali mercati di sbocco del settore Moda-Tessile italiano. Da sottolineare anche le performance positive del Regno Unito (+8,2%) e della Spagna che torna a crescere (+5,3%). Per quanto riguarda l'area extra-UE gli Stati Uniti rappresentano il primo mercato (il terzo se si considera anche l'area UE) di sbocco per le aziende italiane per un valore complessivo di 1,8 miliardi (+9,4%). Seguono Hong

Kong e Cina con rispettivamente una crescita del 12,1% e del 11,1% registrate nel corso del 2014. L'export italiano invece subisce un rallentamento in Russia e Giappone registrando un variazione negativa del -12,9% sul mercato russo e del -4,7% nel mercato giapponese.

Figura 47 -- Analisi import/export area UE e extra-UE

Tab. 3.1 – Le importazioni (TM)
(principali fornitori)

Tab. 3.2 – Le esportazioni (TM)
(principali clienti)

Paesi di origine	Mln. di Euro	Var. %	Quota %	Paesi di destinazione	Mln. di Euro	Var. %	Quota %
TOTALE	19 299	8,0	100,0	TOTALE	28 467	3,8	100,0
<i>di cui:</i>				<i>di cui:</i>			
<i>Intra UE</i>	8 286	7,4	42,9	<i>Intra UE</i>	15 603	4,6	54,8
<i>Extra UE</i>	11 013	8,5	57,1	<i>Extra UE</i>	12 864	2,9	45,2
Cina	4 346	6,9	22,5	Germania	2 913	4,1	10,2
Germania	1 261	7,0	6,5	Francia	2 872	-1,4	10,1
Francia	1 251	9,3	6,5	Stati Uniti	1 813	9,4	6,4
Turchia	1 226	2,3	6,4	Regno Unito	1 637	8,2	5,8
Spagna	1 087	12,5	5,6	Svizzera	1 574	4,3	5,5
Romania	1 047	2,7	5,4	Spagna	1 490	5,3	5,2
Bangladesh	951	23,0	4,9	Hong Kong	1 421	12,1	5,0
India	676	5,8	3,5	Russia	1 268	-12,9	4,5
Tunisia	655	2,2	3,4	Romania	999	5,0	3,5
Belgio	585	-0,8	3,0	Giappone	917	-4,7	3,2
Paesi Bassi	525	12,3	2,7	Cina	873	11,1	3,1

Fonte: Società Moda Italia

4.4 Marzotto ieri: storia centenaria di una piccola fabbrica divenuta grande

La storia del gruppo Marzotto inizia nel 1836 con una piccola attività a conduzione familiare, 12 operai e un mulino per la macinatura del gesso per la produzione. È così che Luigi Marzotto diede vita al Lanificio Luigi Marzotto & Figli, la celebre fabbrica italiana con sede a Valdagno non lontano dalla città capoluogo di Vicenza⁷⁶.

Nel 1840 la direzione viene assunta dal figlio Gaetano Marzotto, sotto la sua guida l'azienda cresce, nel 1869 si impiantano innovative turbine e nel 1876 il numero degli operai è salito a 400, nel 1880 Vittorio Emanuele da inizio alla costruzione dello stabilimento di filatura a Maglio, che produce filato pettinato, mentre l'industria italiana è ancora ferma al filato cardato. I primi anni del Novecento il numero dei dipendenti occupati è salito a 1700.

Nel 1908 continua l'espansione anche grazie all'apertura di due nuovi stabilimenti che contribuirono ad incrementare la capacità produttiva e il personale addetto. Nel 1910 la guida viene assunta dal figlio Vittorio Emanuele Marzotto, il quale ha il merito di aver avviato

⁷⁶ Fonte: www.Marzottogroup.it

l'internazionalizzazione dell'azienda attraverso un processo di meccanizzazione e razionalizzazione del lavoro, trasformando la fabbrica in una grande industria attiva anche all'estero.

Dopo l'assassinio di Vittorio Emanuele, il figlio Gaetano (1894-1972) comprò le restanti quote della fabbrica dai familiari, al fine di evitare divisioni. L'azienda, che aveva 1200 dipendenti, venne modernizzata grazie all'applicazione dei sistemi fordiani che portarono un rinnovamento sia nei macchinari che negli edifici. Il rispetto rigoroso degli orari e la razionalizzazione del lavoro gli permisero di arrivare nel 1931 ad avere 3500 dipendenti, raddoppiando la produzione dei tessuti e quadruplicando quella dei filati.

Insieme all'azienda cresce anche il territorio di Valdagno, in quegli anni grazie a Gaetano Marzotto Jr (figlio di Vittorio Emanuele) venne costruita la Città sociale, un modello di villaggio operaio che metteva a disposizione dei lavoratori abitazioni, strutture sanitarie, scuole, negozi e altri servizi di vario genere compreso un teatro e altre strutture dedicate all'intrattenimento.

All'inizio degli anni cinquanta Marzotto intraprende la strada dell'abbigliamento, non solo filati e tessuti, ma anche abiti destinati ad un target importante.

Negli anni '70 Marzotto avvia una fase di modernizzazione dell'assetto strategico e organizzativo attraverso la creazione di Divisioni autonome affidate alla gestione del management e incaricate del business di specifiche linee di prodotti.



Figura 48 - "Abitualmente vesto Marzotto" reciterà un claim piuttosto famoso anni dopo

Intanto nel mondo cresce la fama del Made in Italy, la moda italiana si afferma i brand italiani più importanti capiscono in fretta che il segreto per cavalcare l'onda positiva risiede nelle licenze. Si devono ottenere contratti in esclusiva con i marchi più prestigiosi e collaborare con gli stilisti più conosciuti: il successo sta nel sodalizio tra creatività, potere commerciale e organizzazione industriale.

Negli anni '80 il Gruppo Marzotto avvia un percorso di crescita esterna attraverso l'acquisizione di diversi marchi: nel 1985 vengono acquisite **Finbassetti**, il **Lanificio e Canapificio Nazionale**. Inoltre lo stesso anno vengono conclusi accordi con **Missoni** e **Philip Morris**, con quest'ultimo la collaborazione porta alla nascita di due nuove linee dedicate al tempo libero e allo sport. Grazie all'accordo con il brand **Marlboro Classic** vengono realizzate alcune collezioni casual di alta qualità ispirate al tempo libero e al grande west americano. Gli anni '80 si chiudono con il celebre ingresso di Lanerossi e della griffe **Ferrè** nel gruppo societario.

Durante gli anni '90 la politica di espansione prosegue con l'acquisizione del brand **Hugo Boss**, leader globale nelle confezioni maschili di alta gamma, del lanificio **Guabello** e del **Lanificio Novà Molisana**.

Nel 2000 entra a far parte del Gruppo la lituana **Liteksas** e nel 2002 la **Valentino**, uno dei più noti marchi della moda italiana che opera prevalentemente nella fascia alta dell'abbigliamento e degli accessori donna. Giunti al 2004 il Gruppo ne ha fatto di strada, quella che un tempo era una piccola fabbrica tessile ha raggiunto un fatturato complessivo pari a 1550 milioni di €.

Negli anni successivi entra nel Gruppo il brand **Nuova Tessilbrenta**, specializzato nella produzione di abbigliamento di cotone e inizia il rapporto collaborativo con il gruppo **Schneider**, uno dei leader mondiali nel approvvigionamento e nella pettinatura di lana e fibre nobili, che porterà alla nascita di una joint venture per la lavorazione e pettinatura delle lane con sede in Egitto. Nel 2010 Marzotto Group partecipa per il 33,3% la **Ratti S.p.A.** una delle più importanti aziende del mondo della seta. Nel corso del 2012 acquisisce altri importanti marchi specializzati nel settore del velluto come **Redaelli**, **Girmes**, **Christof Andreae** e **Niedieck**.

4.5 Marzotto Group oggi

Marzotto è un gruppo storico con un'esperienza di oltre 175 anni nel settore. È un'azienda in continua evoluzione che è riuscita a coniugare una grande tradizione con costanti investimenti in innovazione, al fine di garantire lo sviluppo continuo di prodotti e tecnologie.



Figura 49 - Presenza nel mondo Marzotto

3.885 H&R
5 paesi esteri con stabilimenti
11 stabilimenti produttivi
29600 Km di tessuti venduti
Oltre 12 marchi affermati
5200 tonnellate di filati venduti

Nel 2014 Marzotto ha chiuso l'esercizio confermando la solidità economica e patrimoniale del gruppo che, nel periodo di riferimento, ha conseguito ricavi consolidati pari a 333,4 milioni di euro (305,8 milioni nel 2013), a fronte di un utile netto di 13,4 milioni (perdita di 33,7 nel 2013), ottenendo inoltre una significativa contrazione dell'indebitamento finanziario netto.⁷⁷ Come si evince dalla relazione sulla gestione, il perseguimento di una strategia coerente nel tempo, incentrata sull'eccellenza qualitativa ed un costante monitoraggio della catena del valore, hanno contribuito al raggiungimento di questi risultati.

Oggi grazie ad un modello di business integrato e sviluppato in anni di acquisizioni e joint venture il Gruppo mira ad assumere il controllo della filiera della lana, del cotone, della seta e del lino. I ricavi suddivisi per settore di attività (figura 51) confermano la prevalenza del settore tessuti (86%) nel business aziendale rispetto ai filati lanieri (12%). Il restante 2% è riferito ad "Altre attività" e comprende principalmente le funzioni di coordinamento, indirizzo strategico e attività di servizio a vantaggio dei business.

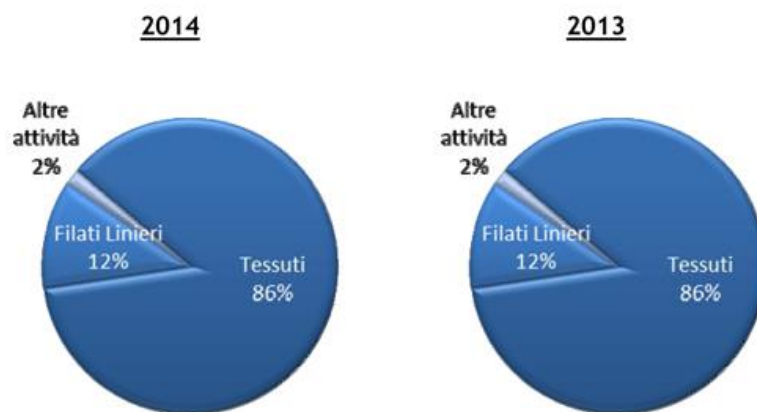


Figura 50 - Composizione percentuale per settore di attività

4.6 Composizione del Gruppo

Marzotto Wool Manufacturing comprende le attività di produzione e distribuzione di tessuti in lana per l'abbigliamento. La divisione comprende sei marchi principali:

- **Marzotto:** Collezione leader di volume a livello mondiale contraddistinta da una forte ricerca di prodotto orientata al mondo stilistico e ai mercati internazionali.
- **Estethia/G.B.Conte:** Collezioni donna, la prima giovane e dinamica, di qualità e sensibile ai nuovi trend, l'altra rivolta a tessuti fantasia cardati e pettinati, lana cotta e jersey.
- **Guabello:** prestigiosa etichetta che offre una collezione lussuosa di stile contemporaneo in cui alla lana si affiancano altre fibre pregiate.
- **Marlane:** Collezione uomo contemporanea che coniuga un prodotto di tendenza e qualità ad orientamento commerciale competitivo.
- **Fratelli Tallia di Delfino:** marchio storico specializzato nella produzione di tessuti in lana per capi d'abbigliamento maschile di alta e altissima qualità

Marzotto Lab operante nel mondo delle fibre naturali, cotone e lino, nel mondo del velluto e nell'arredo casa. I marchi principali sono cinque:

- **Lanificio e Canapificio Nazionale:** leader nella produzione e distribuzione di filati e tessuti in fibra di lino "lungo taglio".
- **Tessuti di Sondrio:** marchio e collezione leader per immagine nei tessuti in cotone e lino del segmento alto di gamma.
- **Nuova Tessilbrenta:** per il mercato dedicato sportswear propone tessuti di cotone.

- **Radelli Velluti:** punto di riferimento nella produzione di velluti di ordito, a coste e lisci, indirizzata a settori quali abbigliamento, arredamento, accessori
- **Marzotto Home Collection:** nuovo marchio che comprende la produzione e distribuzione di coperte, plaid, piumini e complementi d'arredo in lana. Comfort, facilità di lavaggio e attenzione alla salute del consumatore sono i driver di sviluppo.

La divisione **Seta** produce e commercializza tessuti stampati, uniti e tinti in filo per il mercato dell'abbigliamento, arredamento e accessori.

- **Ratti:** è uno dei maggiori produttori al mondo di tessuti stampati, uniti e tinti in filo, jacquard, per i brand del lusso e del pret-à-porter a livello internazionale. Produce e distribuisce accessori uomo e donna.

Nell'immagine sottostante riportiamo la composizione del gruppo aggiornata a Gennaio 2015 (Figura 52). Dopo oltre 25 anni il Gruppo Marzotto è rientrata in Hugo Boss acquistando il 7% delle quote della casa di moda tedesca tramite Zignago holding, per l'azienda si tratta di un investimento di circa 500 milioni, al netto dell'incasso della partecipazione detenuta dai Marzotto in Red&Black⁷⁸.

⁷⁸ Fonte: il sole 24 ore, "Hugo Boss e la «strana coppia»" 11 Febbraio 2015

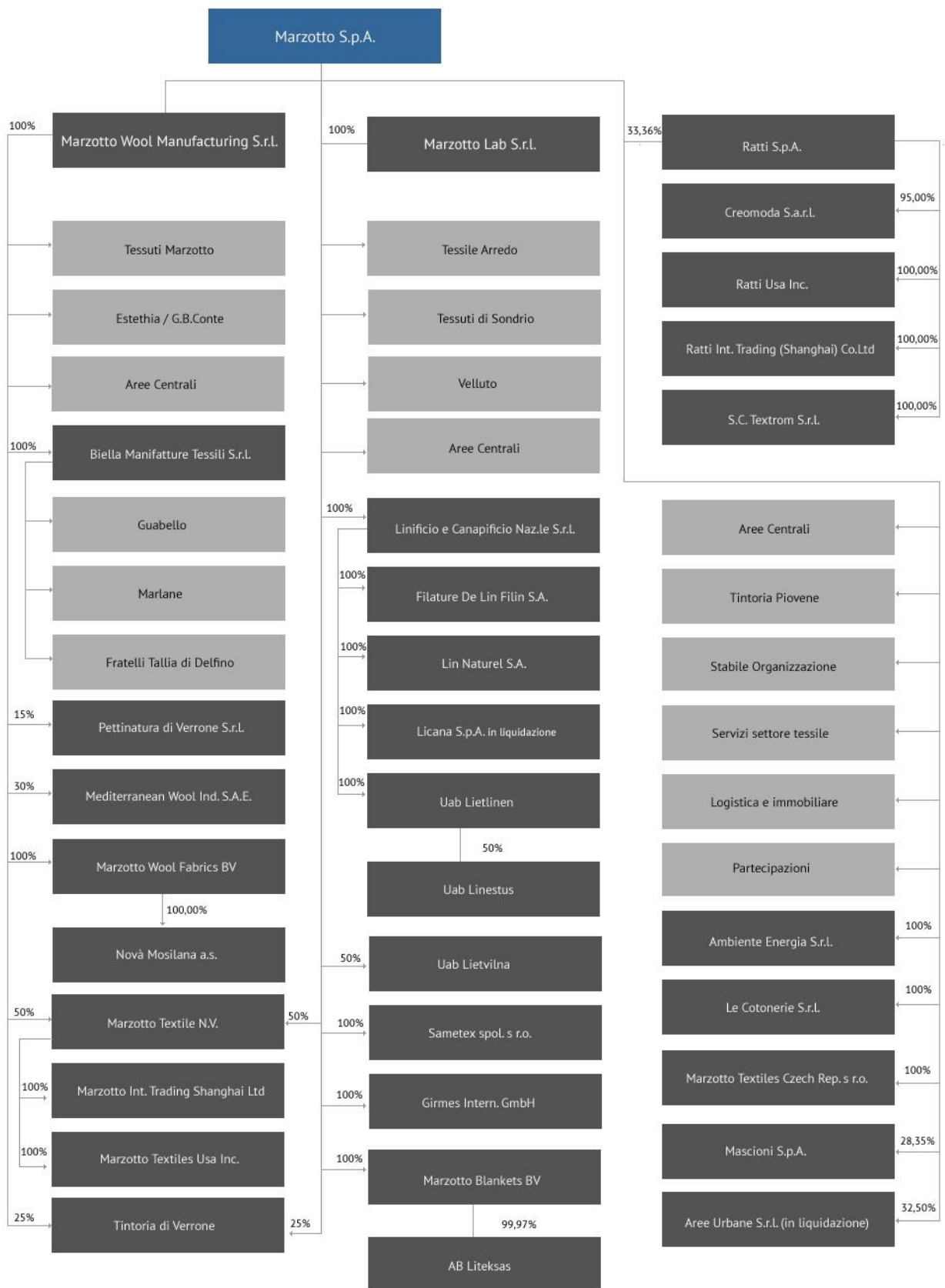


Figura 51 - Struttura del Gruppo: società controllate e collegate in data 01/01/2015

4.7 Vision e Mission

La missione del Gruppo Marzotto è essere una *service textile company*, orchestrando competenze e processi diversi, con presenza e ottimizzazione del proprio *know how* in tutta la filiera tessile. I valori principali sono:

- **“Crediamo nella cultura della qualità”** - il Gruppo Marzotto presidia tutta la filiera per garantire ai propri clienti la qualità dei prodotti a partire dalle materie prime fino alla consegna dei prodotti finiti,
- **Aggregatore d’imprese:** Il Gruppo Marzotto è un protagonista di rilevanza mondiale nell'industria tessile: strutturato come una "impresa rete" con marchi di grande prestigio.

Marzotto opera come polo aggregante nel sistema delle imprese tessili, attraverso una politica di acquisizioni ed accordi nazionali e internazionali è in grado di presidiare una moltitudine di settori.

- **Detentore di competenze globali:** Il valore del business risiede nella storia e nel sapere di tutto il Gruppo, nelle capacità creativa e manifatturiera delle persone, nell'assetto internazionale, nella capacità di gestire tutti i processi: dalla materia prima, alla logistica, alla ricchezza contenuta negli storici archivi.



**“Vogliamo essere giovani,
anche se impegnati
in un mestiere antico”**

4.8 Tipologie di prodotto destinate al B2C:

Nonostante Marzotto Group gestisca un business prevalentemente orientato al mercato B2B a partire dal 2013 ha deciso di iniziare a presidiare il mercato B2C attraverso l’apertura di un canale online per la vendita diretta delle collezioni **Marzotto Italy 1836** e **Lanerossi**.

Dalle analisi del management le collezioni in questione sono risultati le più facilmente adattabili al contesto B2C e di seguito vengono descritte nel dettaglio attraverso le parole dell’azienda:



Un gusto italiano che diventa espressione della gioia nel vivere la casa. Uno stile inconfondibile che si esprime in disegni sofisticati, la magia dei colori che si intreccia alle strutture jacquard o alle stampe preziose. Una nuova emozione, in cui la purezza del cashmere incontra le fibre più nobili e pregiate, per un abbraccio morbido, caldo e unico.

I prodotti di **Marzotto Italy 1836** sono realizzati per essere destinati ad una clientela ad alto reddito, la collezione si contraddistingue per articoli d'alta gamma, dal design raffinato, una selezione di fibre preziose e incredibilmente leggere che vanno a comporre coperte, plaid e cuscini decorativi.



Figura 52 - Fonte catalogo Collezione Home 2015 Marzotto Italy 1836

L'unicità e la qualità dei materiali selezionati (100% naturali) esalta lo stile Marzotto Italy 1836. Perché da oltre 175 anni facciamo ciò che conosciamo meglio: scegliere le migliori materie prime per tradurle nel tuo miglior riposo.



La seconda collezione, Lanerossi, è invece una collezione più giovane e dinamica, che si compone anch'essa di coperte, plaid e cuscini d'arredo. E' caratterizzata da un vasto assortimento di prodotti e colori, nel tentativo di innovare, grazie ad una collezione contemporanea dalle forme e tonalità brillanti. *Plaid e coperte belli da vedere e da toccare ogni giorno, che accompagnano il tuo riposo con l'insuperabile comfort e la cura artigianale del design italiano e del sapiente lavoro di Lanerossi Coperte (Catalogo Marzotto 2015).* Il posizionamento di prezzo risulta mediamente inferiore rispetto alla linea Marzotto Italy 1836 coerentemente con il target di destinazione più giovane dei prodotti.



Figura 53 - Fonte Catalogo Cover Lanerossi 2015

4.9 Dal B2B al B2C e lo sviluppo della Strategia di Social Commerce

L'idea di aprire una piattaforma e-commerce risale al 2013 quando la direzione della divisione tessile dell'arredo-casa decise di ampliare le vendite online, aprendo un canale diretto B2C dopo alcune esperienze positive avute con i canali flash sales. Precedentemente i prodotti di questa divisione venivano venduti quasi esclusivamente nel canale B2B, e quindi a *private label* di caratura internazionale (hotel, compagnie aeree). La comunicazione (online e offline) era fino a quel momento sostanzialmente rivolta ai clienti business piuttosto che al consumatore finale (creazione di cataloghi, partecipazione a fiere di settore, contatti con editori per inserimento di prodotti nelle riviste di settore). Seppur in ritardo rispetto ad altre aziende del settore Marzotto intravede nel potenziamento della strategia web un'opportunità

per crescere ulteriormente sia in termini di vendite ma anche di visibilità internazionale e brand awareness.

Lo *steering committee* del progetto e-commerce e social ha visto coinvolti l'Amministratore Delegato della Società, la direzione IT, la direzione della divisione tessile arredo casa e la direzione HR.

I trend di crescita mondiale parlano chiaro: i numeri identificano il commercio elettronico come un mercato in costante crescita, la diffusione di internet sta aumentando in tutti i paesi e ormai non è più una prerogativa dei giovani e il *mobile* sarà il principale dispositivo per acquistare i prodotti. Da questo punto di vista e-commerce sembra non conoscere crisi, soprattutto nel nostro paese, proprio per questo la vendita online e l'internazionalizzazione possono rappresentare un volano per lo sviluppo delle aziende italiane.

Il 2013 segna per Marzotto un momento chiave caratterizzato da tre elementi di sfida:

- **Restyling Corporate Website** - Trasformare un sito destinato prevalentemente al B2B in una piattaforma accattivante supportata da contenuti multimediali.
- **Aprire un e-commerce B2C competitivo a livello internazionale** – sviluppare una piattaforma globale per la vendita dei prodotti online. Il sito dovrà avere un'interfaccia intuitiva, coinvolgente, e dovrà essere accessibile da tutti i dispositivi.
- **Supportare il brand e il canale online tramite la comunicazione sui social media** – migliorare l'immagine creando un rapporto di fiducia duraturo con il consumatore finale

Il progetto è estremamente ambizioso e ha richiesto un consistente investimento organizzativo, strutturale e comunicativo. In pochi anni l'azienda intende recuperare il terreno perso nei confronti dei competitors e proporsi come punto di riferimento a livello internazionale. Per la realizzazione del sito e-commerce il Gruppo si è rivolto alla società **Lovli srl** specializzata in soluzioni e-commerce di arredo e design che attraverso la sua esperienza può offrire ai clienti pacchetti "all-inclusive" comprendenti servizi di e-commerce development, digital marketing, internazionalizzazione, daily operations, logistica e supporto mobile. Il sito del Gruppo (marzottogroup.it) si mostra con una grafica molto formale, chiara e pulita, che può essere considerata una piattaforma più istituzionale che commerciale. Il rinnovamento del sito corporate ha riguardato la riorganizzazione dei contenuti e il ringiovanimento degli stessi attraverso l'inserimento di immagini ed elementi d'interazione che hanno sensibilmente migliorato l'esperienza di navigazione per gli utenti.

A fine 2013 l'azienda ha lanciato la prima piattaforma di e-commerce di proprietà (MarzottoHome.com), quest'ultima si caratterizza innanzitutto per essere *full responsive*, ossia ottimizzata per le diverse tipologie di device utilizzati dagli utenti. La Homepage è stata studiata per mettere in risalto la qualità delle immagini e dei contenuti attraverso l'utilizzo di colori come il bianco e il nero sinonimo di eleganza e spesso la scelta più adatta per i brand classici.⁷⁹ Ampio spazio è dedicato ai post del blog che come vedremo sono importantissimi per la strategia di comunicazione del brand. Sempre in primo piano troviamo i rimandi alle pagine social dove i clienti possono accedere ad un numero addizionale di immagini, articoli e video. Ben visibili risultano anche i *trust signals* riguardanti le modalità di pagamento e spedizione, espressione della volontà del gruppo di essere trasparenti verso i clienti e trasmettere fiducia e affidabilità verso il brand. Per quanto riguarda la descrizione dell'offerta i prodotti si caratterizzano per contenuti estremamente curati ed esaustivi. Come abbiamo visto i consumatori hanno sviluppato nuovi bisogni ed esigenze, che li portano a ricercare un'esperienza più emozionale. Per questo motivo ogni pagina di prodotto include un contenuto testuale che vuole ispirare il consumatore attraverso richiami al design, alla qualità delle materie prime e alcuni consigli di fashion e utilizzo. Anche le immagini sono estremamente curate per cercare di ridurre il gap della distanza fisica e generare coinvolgimento, gli utenti possono esplorare i prodotti e immaginarli all'interno di un ambiente ricercato ma allo stesso credibile. Questi contenuti vengono frequentemente aggiornati e integrati attraverso approfondimenti su tematiche diverse: dall'arredamento alla qualità dei materiali. Il risultato è un'esperienza di navigazione gradevole e interessante che arricchisce gli utenti spingendoli ad esplorare i diversi contenuti presenti nel sito.

Successivamente questo lavoro si pone l'obiettivo di ricostruire ed analizzare la strategia portata avanti dall'azienda in ambito social cercando ove possibile di evidenziarne i punti di forza e le criticità

4.10 Analisi Target Audience

Nel caso una strategia social commerce il termine target non deve essere considerato, come da tradizione del marketing, in maniera aggressiva come un bersaglio ma bensì in termini più umani. Il problema della maggior parte degli approcci tradizionali adottati per segmentare i clienti è l'impersonalità delle analisi. Un piano di social commerce si pone come obiettivo primario quello di creare relazioni stabili nel tempo, solo successivamente l'azienda cercherà di monetizzare queste relazioni.

⁷⁹ Fonte: Awwwards.com "trend 50 Fashion Websites" 2015

Pertanto bisogna innanzitutto ascoltare il mercato di riferimento, studiare il comportamento dei consumatori e selezionare ciò che può essere ritenuto interessante e utile per l'utente (Kaplan & Haenlein, 2010). Diversamente dal mercato B2B, dove generalmente l'azienda si rivolge ad un pubblico di clienti più contenuto ma con un valore delle vendite, un contenuto razionale e relazionale superiore, nel mercato B2C l'azienda deve essere virale e creare *buzz* per attirare l'attenzione e coinvolgere i consumatori (Zerbini e altri. 2007).

Come si evince dalle parole della web specialist della azienda *“fin dalle prime analisi di settore sono emerse alcune differenze in termini di customer experience tra le varie countries, abbiamo notato ad esempio una maggiore predisposizione culturale del consumatore tedesco verso acquisti online rispetto a quello italiano. In Italia il brand è più forte rispetto ad altri paesi e genera più traffico, tuttavia i consumatori italiani hanno un propensione all'acquisto online di prodotti di alta fascia inferiore rispetto ad altri mercati. In paesi come l'Inghilterra abbiamo riscontrato una scarsa conoscenza del brand, le prime campagne non venivano cliccate e vogliamo investire attraverso campagne di flash sales per migliorare la brand awareness”*⁸⁰.

I bisogni emersi dalle analisi hanno di fatto confermato alcuni trend evidenziati durante lo studio delle problematiche del commercio elettronico italiano. In particolare si sottolinea una scarsa propensione culturale degli italiani ad effettuare acquisti online (mancanza di fiducia, basso livello di digitalizzazione), criticità che diventano più marcate nel caso di prodotti ad alto valore unitario.

Considerando gli Insight sul profilo Facebook aziendale è stato possibile mappare alcune caratteristiche psico/demografiche riguardo al pubblico di riferimento al fine di restringere l'audience di riferimento. È emerso che il 95% dei dell'audience del brand è costituito da donne così suddivise: 37% età compresa tra 35-44 anni, 30% 45-54 anni e 20% 25-34 anni.

Figura 54 - Composizione Social Audience Marzotto



Fonte: Insight Facebook Marzotto Home Lanerossi

⁸⁰ Buzzaccaro Anna, web specialist presso Marzotto Group

È evidente che il target di riferimento oggi è per la maggior parte la cosiddetta generazione “X”, ossia quegli individui che hanno un’età compresa tra i 35-54 anni. Questo target risulta naturalmente più interessato all’articolo di design e ai prodotti destinati all’arredamento degli interni. La forbice del target risulta prevedibilmente abbastanza ampia in virtù delle nette differenze tra le due collezioni. La collezione Marzotto Italy 1836 infatti si rivolge ad un pubblico più maturo e dotato di una capacità di spesa superiore, mentre i prodotti Lanerossi sono appositamente studiati per un pubblico più giovane e moderno.

4.11 Valutazione dei Competitors

Negli *step* successivi l’analisi si è focalizzata sull’attività dei principali competitors (diretti e indiretti) della divisione Home di Marzotto. Dopo un’analisi di settore sono stati selezionati come competitors italiani: Caleffi, Zucchi Bassetti Casa, TJ Vestor/Missoni Home Milano e Somma, nel mercato francese l’azienda Brun de Vian-Tiran rappresenta il principale rivale e infine, Matouk e Sferra per quello americano.

Le analisi quantitative e qualitative riguardanti i competitors sono state svolte tramite l’elaborazione congiunta dei dati provenienti da molteplici fonti tra cui: fonti aziendali, servizi web per l’ottimizzazione SEO (p.e. Alexa, Whorank,)

I risultati della valutazione dell’attività dei concorrenti online sia diretti che indiretti sono stati raccolti nelle tabelle per la valutazione dei competitors distinguendo quattro tipologie di variabili: generali, informative, tecniche e di coinvolgimento.

Competitors – Italia

Tipologia di variabili	Caleffi	Zucchi Bassetti Casa	TJ Vestor Missoni Home Milano	Somma 1867
Assortimento prodotti	Ampio	Ampio	Ampio	Ampio
Target di riferimento	Basso/Medio	Basso/Medio-Alto	Alto	Medio-Alto

Tabella 4 - Analisi generale competitors, fonte: Elaborazione su materiale aziendale

Competitors – Francia e USA

Tipologia di variabili	Brun de Vian-Tiran	Sferra	Matouk
Assortimento prodotti	Ampio	Ampio	Ampio
Target di riferimento	Alto	Alto	Alto
Nazionalità	Francese	Italiano/americano	Americano

Tabella 5 - Analisi generale competitors, fonte: Elaborazione su materiale aziendale

Come possiamo osservare dai dati contenuti nella tabelle 5-6 tutti i competitors analizzati offrono un assortimento di prodotti generalmente più profondo e ampio rispetto all'offerta Marzotto, questo aspetto rende le altre imprese maggiormente competitive durante i diversi periodi dell'anno. Come vedremo successivamente le vendite dei prodotti dell'azienda risentono della forte stagionalità dei prodotti, infatti i periodi in cui si registra il maggior numero di vendite coincide con i periodi "freddi" dell'anno (autunno-inverno) ed è per questo che l'azienda dovrebbe muoversi nei prossimi mesi per ampliare l'assortimento con nuove categorie di prodotti coerenti con i diversi periodi dell'anno (lenzuola, spugne da bagno).

Competitors – Italia				
Tipologia di variabili	<i>Caleffi</i>	<i>Zucchi</i> <i>Bassetti Casa</i>	<i>TJ</i> <i>Vestor/Missoni</i> <i>Home Milano</i>	<i>Somma 1867</i>
<u>Informative</u>				
Servizi base offerti sul sito	Store locator, assistenza online, guide all'acquisto	Store locator, assistenza online, multilingua, eventi legati al brand	Whishlist, multilingua, store locator, assistenza online, eventi legati al brand	Whishlist, multilingua, store locator, assistenza online
Newsletter	Sì	Sì	Sì	Sì
Altro	Catalogo scaricabile online, magazine online		Catalogo interattivo	Catalogo scaricabile
Competitors – Francia e USA				
Tipologia di variabili	Brun de Vian-Tiran	Sferra	Matouk	
<u>Informative</u>				

Servizi base offerti sul sito	Store locator, assistenza online, multilingua,	Store locator, assistenza online,	Store locator, assistenza online, multilingua, personalizzazione dei prodotti
Newsletter	Sì	No	Sì
Altro			Blog, catalogo online,

Tabella 6 - Valutazione Variabili informative competitors. Elaborazione personale.

Per quanto riguarda l'analisi delle variabili informative si osserva un certo livello di standardizzazione a livello di contenuti e servizi offerti. Tutti i player analizzati ad esempio puntano su descrizioni di prodotto chiare ed esaustive funzionali a ridurre la distanza fisica col venditore. Nei siti di molti operatori non mancano inoltre funzioni standard come store locator, contenuti multilingua, servizio newsletter, pagina contatti, privacy policy, catalogo online ecc. A livello di semplicità e intuitività delle piattaforme tra i competitors italiani spicca Caleffi che si distingue offrendo dei comodi tutorial all'acquisto direttamente in homepage. Queste guide insieme ai *trust signals* contribuiscono a ridurre il rischio percepito guidando gli utenti inesperti durante la prima visita. Come abbiamo visto nei capitoli precedenti il tema della mancanza di fiducia rappresenta uno dei principali ostacoli allo sviluppo dell'e-commerce in Italia.



Figura 55 - tutorial all'acquisto e trust signals presenti sul sito Caleffi

Competitors – Italia

	<i>Caleffi</i>	<i>Zucchi Bassetti Casa</i>	<i>TJ Vestor/Missoni Home Milano</i>	<i>Somma 1867</i>
<u>Tecniche</u>				
Struttura del sito	Long scroll	Pagine singole	Long scroll	Pagine singole
Menù	Sinistra	In alto	Sinistra	In alto
Velocità ⁸¹	Media	Buona	Media	Media
Ottimizzazione SEO	Sì	Sì	Sì	Sì
Ranking Google	4/10	3/10	5/10	3/10
Filtri	Collezioni, più venduti	Collezioni	Collezioni	Collezioni

Competitors – Francia e USA

	Brun de Vian-Tiran	Sferra	Matouk
<u>Tecniche</u>			
Struttura del sito	Pagine singole	Pagine singole	Pagine singole
Menù	Sinistra	In alto, a sinistra	In alto
Velocità	Elevata	Buona	Buona
Ottimizzazione SEO	Sì	Sì	Sì
Page Rank Home	3/10	4/10	4/10
Filtri	Collezioni	Collezioni, caratteristiche più venduti, in promozione	








Tabella 7 - Valutazione Variabili tecniche competitors, elaborazione personale.

Tutti i siti oggetto d'analisi si avvalgono di società esterne per l'ottimizzazione SEO. Quest'attività permette attraverso il miglioramento di aspetti interni ed esterni di incrementare il traffico proveniente dai motori di ricerca, che come abbiamo visto rappresenta la maggior parte del traffico web. La maggior parte dei siti presenta un livello di Page Rank abbastanza basso (compreso tra il 3 e il 5). Questo valore è solitamente compreso tra 0 e 10 e indica il punteggio che Google assegna alla singola pagina web e serve a definire la popolarità del sito web sulla base del numero e dell'importanza dei link che rimandano a quella pagina.

⁸¹ Webpagetest.com

Per valutare la velocità di caricamento delle pagine del sito è possibile utilizzare alcuni servizi online, tra i più diffusi citiamo Pingdom e Web page test. Questi siti hanno permesso di valutare elementi come la velocità di navigazione al fine di ricercare un buon equilibrio tra elementi grafici e tempo di caricamento delle pagine. I dati sono stati raccolti e inseriti nella tabella X, assegnando la valutazione “Elevata” per caricamenti compresi tra 0,1 e 3 secondi, “Buona” tra 3,1 e 6 secondi, “Media” tra 6,1 e 9 e infine “Bassa” per i siti meno performanti con caricamenti superiori ai 9 secondi.

La presenza di una grande varietà di prodotti rende necessario l’utilizzo dei filtri di ricerca all’interno dell’e-commerce. Questa funzione consente agli utenti di orientarsi facilmente verso i prodotti che hanno maggior interesse ottimizzando la navigazione all’interno del sito. Dall’analisi emerge che nonostante l’ampiezza e profondità degli assortimenti soltanto Sferra e Caleffi forniscono un buon numero di filtri, che di fatto migliorano l’esperienza di navigazione e la semplicità del processo di ricerca.

Competitors – Italia				
	<i>Caleffi</i>	<i>Zucchi Bassetti Casa</i>	<i>TJ Vestor/Missoni Home Milano</i>	<i>Somma 1867</i>
<u>Coinvolgimento</u>				
Presenza Social				
Funzione “Share” prodotti su social	Sì	Sì	Sì	No
Ranking/Recensioni prodotti	No	No	No	No
Vendita prodotti sui Social	No	No	No	No
Social Customer Care	No	Sì	Sì	No
Contest e Promo	Sì	Sì	-	-
Altro	Tutorial	Partnership	Catalogo interattivo	
Competitors – Francia e USA				
	Brun de Vian-Tiran	Sferra	Matouk*	
<u>Coinvolgimento</u>				
Presenza Social				

Funzione “Share” prodotti su social	No	Sì	Sì
Ranking/Recensioni prodotti	No	No	No
Vendita prodotti sui Social	No	Sì (Facebook)	No
Social Customer Care	No	Sì	No
Contest e Promo	No	Sì	-
Altro			Customizzazione dei prodotti, articoli educativi e tutorial

Tabella 8 - Valutazione Variabili coinvolgimento dei competitors, elaborazione personale.

Per analizzare il livello di coinvolgimento dei competitors si è deciso di analizzare le peculiarità dei diversi siti di e-commerce e dei profili social al fine di evidenziare le caratteristiche distintive e l’orientamento strategico. Coerentemente con l’obiettivo di generare interazione e creare fiducia si evidenzia come solo alcuni brand puntino con forza sullo sfruttamento dei contenuti *user generated*. In particolare la funzione più diffusa riguarda lo strumento “share” adottato dalla maggioranza dei *vendors* che abilita la condivisione dei contenuti di prodotto (o del blog) attraverso social e mail. Dall’analisi della strategia social dei competitors emergono alcune differenze dovute a audience non allineati dal punto di vista dell’età e del paese di riferimento. Le principali iniziative utilizzate dai competitors di Marzotto per favorire il coinvolgimento diretto dei consumatori sono riassumibili nei seguenti punti:

- La maggior parte dei brand utilizza Pinterest principalmente come una vetrina dei prodotti creando una bacheca per ciascuna collezione.
- Sferra utilizza Facebook store per vendere direttamente i prodotti.
- Utilizzo dei canali social per attività di customer care (p.e. Sferra, Missoni)
- Promo contest e altre iniziative di social engagement (Sferra, Caleffi, Missoni)
- Catalogo interattivo (p.e. Missoni Home permette agli utenti di navigare all’interno di un ambiente costruito ad hoc per la valorizzazione dei prodotti)

- Tutorial, creazione/condivisione contenuti educativi (p.e. Zucchi è solita condividere articoli e guide dedicate alla cura dei prodotti d'arredo, oppure Caleffi offre dei tutorial per accompagnare e assicurare l'utente durante gli acquisti online).

4.12 Definizione Obiettivi e degli strumenti Social

Al momento di definire la strategia di social commerce l'azienda Marzotto si è prefissata cinque obiettivi principali:

OBIETTIVI STRATEGIA SOCIAL COMMERCE	
1.	Migliorare la presenza e la visibilità del brand sulla rete.
2.	Content strategy per creare maggiore interazione con l'audience e produrre "WOM"
3.	Rafforzare l'immagine del marchio per trasmettere affidabilità e sicurezza
4.	Incrementare il <i>conversion rate</i> dei canali social e diminuire il <i>bounce rate</i> dell'e-commerce.
5.	Trasformare Marzotto in una fonte autorevole di contenuti e news sull' <i>interior design</i> .

Tabella 9 Obiettivi Social commerce. Elaborazione personale da dati e aziendali e letteratura.

Il primo obiettivo della strategia del brand trevigiano è stato far sì che i canali social diventassero fonte di valore per il marchio con l'intento di accumulare consensi nei vari profili social e rafforzare la riconoscibilità del marchio sia a livello nazionale che internazionale. Per generare traffico e comunicare in modo efficace il "mondo" Marzotto i contenuti dovranno essere allo stesso tempo interessanti e coinvolgenti.

Per raggiungere il maggior numero di utenti l'azienda ha adottato una strategia "omnicanales" decidendo di presidiare tutti i principali social media, cercando allo stesso tempo di differenziare i contenuti sulla base delle caratteristiche peculiari e dell'audience di riferimento al fine di sfruttare le opportunità offerte da ciascun canale. In particolare l'azienda ha deciso di presidiare i seguenti canali:

Tabella 10 - Elementi critici utilizzo piattaforme social media, elaborazione dati aziendali e trend di mercato.

Presenza	Tipologia e valore strategico, Opportunità e Criticità
Facebook	a. Mix di contenuti (testo, foto, molto efficaci i video); b. Numero di utenti <i>over 50</i> in costante crescita; c. Opportunità: accrescere brand awareness, consenso consumatori,

	<p>diffusione valori e cultura aziendale, vendita diretta, targettizzazione e monitoraggio;</p> <p>d. Criticità: necessita investimenti, link esterni penalizzati</p>
Twitter	<p>a. Contenuti testuali (tweet massimo 140 caratteri), <i>hashtag</i></p> <p>b. Opportunità: sia B2B che B2C, legare il brand ad eventi importanti, predisposizione link esterni</p> <p>c. Criticità: flusso tweet molto dinamico, no targettizzazione</p>
LinkedIn	<p>a. Profilo corporate dedicato alla comunicazione B2B</p>
Blog	<p>a. Articoli educativi e pillole di design</p>
Youtube	<p>a. Video dedicati ai progetti Marzotto young</p> <p>b. Opportunità: alto tasso di engagement</p> <p>c. Criticità: difficoltà a creare contenuti di alta qualità</p>
Pinterest	<p>a. Social di carattere visuale molto diffuso tra le aziende di design e moda</p> <p>b. Opportunità: Possibilità di usare le bacheche per creare vetrine di prodotto</p> <p>c. Criticità: alto livello di contenuti, basso conversion rate.</p>
Instagram	<p>a. Social visuale: solo foto e brevi video</p> <p>b. Opportunità: alta diffusione, targettizzazione contenuti, prossimamente possibilità di vendere direttamente i prodotti</p>
Houzz	<p>a. Social tematico dedicato al mondo dell'arredo</p> <p>b. Opportunità: possibilità di essere il primo brand italiano ad affermarsi nel portale, funzionalità per la vendita diretta.</p>
Google+	<p>a. Contenuti misti (testo, immagini, video)</p> <p>b. Opportunità: aumentare il tasso di esposizione dei post creati per gli altri social</p> <p>c. Criticità: scarso utilizzo, utenza prevalentemente professionale.</p>

4.13 Pianificazione Attività: obiettivo coinvolgimento e interazione

Il valore delle azioni sui social media si misura tramite “interazioni”, quando un utente condivide con la propria rete il contenuto di un brand o un prodotto tutta la sua rete è esposta e questo amplifica l’effetto dell’azione di marketing (c.d. effetto amici di amici⁸²).

⁸² Vedi paragrafo 3.2

Per ottenere dei momenti d'interazione è necessario quindi fornire all'audience un motivo per condividere. Fondamentalmente gli utenti condividono i contenuti del brand allo scopo di: divertire (immagini e video), intrattenere (quiz, mini-giochi), informare (articolo di blog e news), far riflettere (contenuti riflessivi ed emozionali), ottenere un vantaggio economico (contest a premi, sconti).

La content strategy portata avanti da Marzotto persegue questi obiettivi attraverso la produzione delle seguenti categorie di contenuti:

- **Articoli (blog) e brevi video (social media)** per educare i consumatori alla qualità. L'obiettivo di questi contenuti è spiegare ai consumatori i vantaggi di un prodotto di qualità, trasmettere le conoscenze per valutare le materie prime in modo da orientarsi verso il consumo di prodotti di alta gamma. *Vogliamo offrire dei contenuti brevi e frequenti per raccontare le caratteristiche e i vantaggi dei materiali in modo da generare maggiore conversione sia on/offline, e generare valore tangibile per il brand*⁸³



Figura 56 - Esempio di articoli educativi presenti nel blog aziendale

- **Condivisione di contenuti creati da terzi per interessare e creare conversazioni.** Il brand crea dei post che includono un'immagine o un link che rimanda al blog aziendale o a siti di terzi. L'idea è quella di diventare un punto di riferimento per la community, riportando aggiornamenti, news di settore e articoli scritti da esperti o personaggi noti. Per questo i contenuti risultano sempre ben allineati con gli interessi dell'audience e in particolare degli appassionati di arredamento e design d'interni.

⁸³ Fonte: intervista web specialist Marzotto

Molti post terminano con una domanda nel tentativo di stimolare un'interazione con i fan.



Figura 57 - Esempi di contenuti di Terzi interessanti per l'audience e attinenti al business

- **Storytelling – Narrare una storia, per raccontarsi.**

La tecnica dello storytelling rappresenta una preziosa risorsa per il marketing, uno strumento utile a regolare le relazioni sociali, a comunicare informazioni e vendere prodotti. Narrare una storia richiede l'utilizzo simultaneo di fonti interne ed esterne all'azienda.

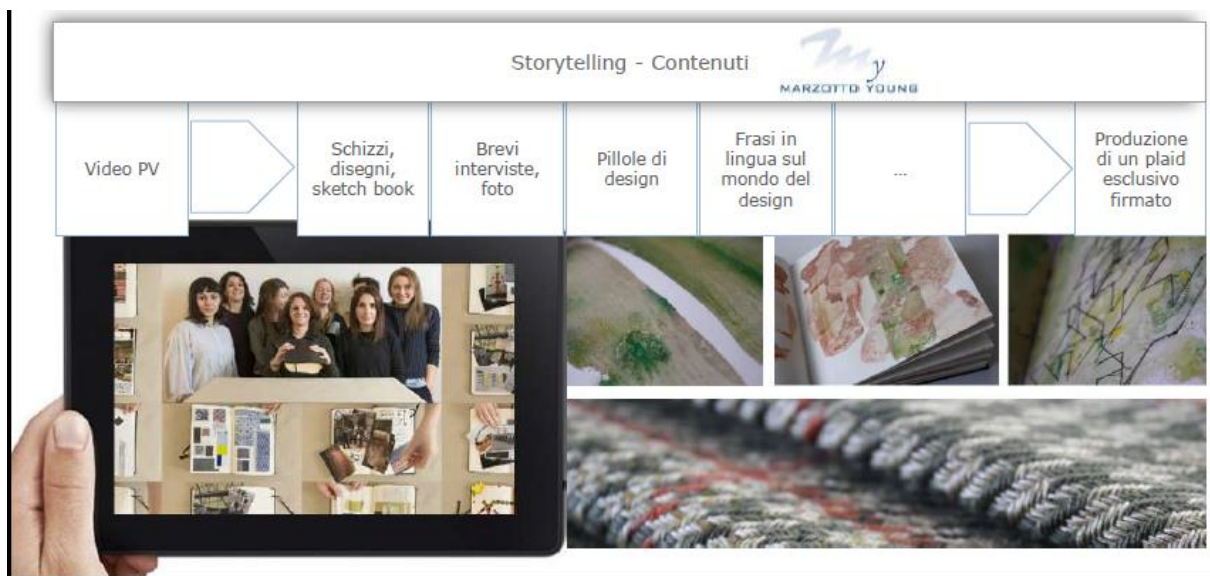


Figura 58 – Progetti Marzotto Young

In tal senso Marzotto può vantare una storia e una tradizione centenaria che possono essere sfruttate per creare valore per il brand. Un esempio di *Storytelling* ha riguardato il progetto Looking for designer, che nel 2014 ha portato nove talenti creativi europei a partecipare ad un percorso formativo all'interno dell'ufficio stile dell'azienda. Un'occasione per osservare dall'interno il lavoro dell'azienda e coinvolgere i consumatori attraverso testimonianze, video e contenuti esclusivi per raccontare l'azienda e i prodotti.

- **Creare un calendario degli eventi da promuovere/valorizzare:**

Il piano editoriale consiste in una sorta di calendario per la gestione settimanale delle attività, eventi e promozioni di ogni singolo social network. La pianificazione editoriale consente alle aziende di essere più flessibili e modificare la propria strategia in funzione dell'evoluzione del contesto social e delle esigenze dei clienti. Un'altra funzione del calendario è quella di coinvolgere sistematicamente l'audience in modo da ottenere delle interazioni costanti con i propri fan. Per questo l'azienda posta costantemente aggiornamenti di stato, effettua delle promozioni periodiche e rispondere tempestivamente alle domande e commenti. Il calendario stabilito da Marzotto prevede diversi appuntamenti settimanali, in particolare:

- 1 post di contenuto ricavato dall'archivio storico (#laStoriadiMarzotto)
- 1-2 post di presentazione di prodotto
- 1 contenuto dietro le quinte (interviste ai designer, processo produttivo)
- 1 pillola sui materiali o condivisione contenuti del blog
- 1 contenuto educativo

Per migliorare il coinvolgimento vengono sfruttate anche le occasioni stagionali come festività, eventi e ricorrenze varie. L'idea è di sfruttare non solo eventi che si prestano dal punto di vista commerciale, come la Festa della Mamma o San Valentino, ma anche altre festività più fittizie (San Patrizio, Festa del Lavoro, ecc.) che possono essere usate per appassionare i consumatori. È possibile ottenere spunti per mantenere sempre vivo l'interesse verso il brand e occasioni interessanti per promuovere i prodotti tramite social durante i diversi "periodi" dell'anno (p.e. stagioni, elezioni, manifestazioni sportive, ecc). Per celebrare queste ricorrenze l'azienda è solita offrire delle promozioni attraverso contest, sconti e coupon. Questi deal oltre che portare traffico verso l'e-commerce e incrementare le vendite hanno l'effetto di migliorare il



coinvolgimento della fan base. Secondo una ricerca svolta da GetAmbassador⁸⁴ infatti, il 70% degli intervistati dichiara di seguire i brand su Facebook per ottenere qualche sconto, il 38% per avere consigli/ispirazioni per poi fare shopping (quindi come una sorta di vetrina); un 38% dichiara di seguire le pagine aziendali per restare informato sugli eventi che essi organizzano o cui partecipano (trend molto diffuso tra i brand sportivi); infine il 29% vuole lasciare feedback e impressioni sull'azienda e i suoi prodotti.

L'hashtag #StPatricksDay diventa ogni anno un "trending topic" su twitter, ossia uno dei dieci argomenti più condivisi. La pubblicazione di contenuti collegati permette ai brand di ottenere grande visibilità.

- **Contenuti dietro le quinte:**

Con l'intento di rafforzare il legame con i clienti e generare advocacy verso il brand Marzotto si impegna ad offrire un punto di vista privilegiato ai propri fan attraverso la pubblicazione di foto e video non ufficiali che mostrano l'azienda da una prospettiva interna, "...vogliamo aprire le porte del marchio alle persone per mostrare la nostra identità e le qualità intrinseche dei nostri prodotti. I contenuti "dietro le quinte" riguardano il business a 360 gradi e vanno dai processi di lavorazione, agli stand fieristici, alle trasferte commerciali.



⁸⁴ <http://www.davidelicordari.com/social-commerce-facebook/> "Perché le persone seguono i brand su Facebook"

La creazione di contenuti interni di qualità attraverso il coinvolgimento diretto di collaboratori aziendali in alcuni casi ha prodotto ottimi risultati in termini di visibilità e condivisione. Per esempio un'intervista a Dario Coaro, storico designer della linea home è stata ripresa da diversi magazine online e blog (come *fashionmag.com*, *arredoattivo.com*, *Cosebelle.it*) di fatto amplificando il ritorno in termini di visibilità del contenuto.

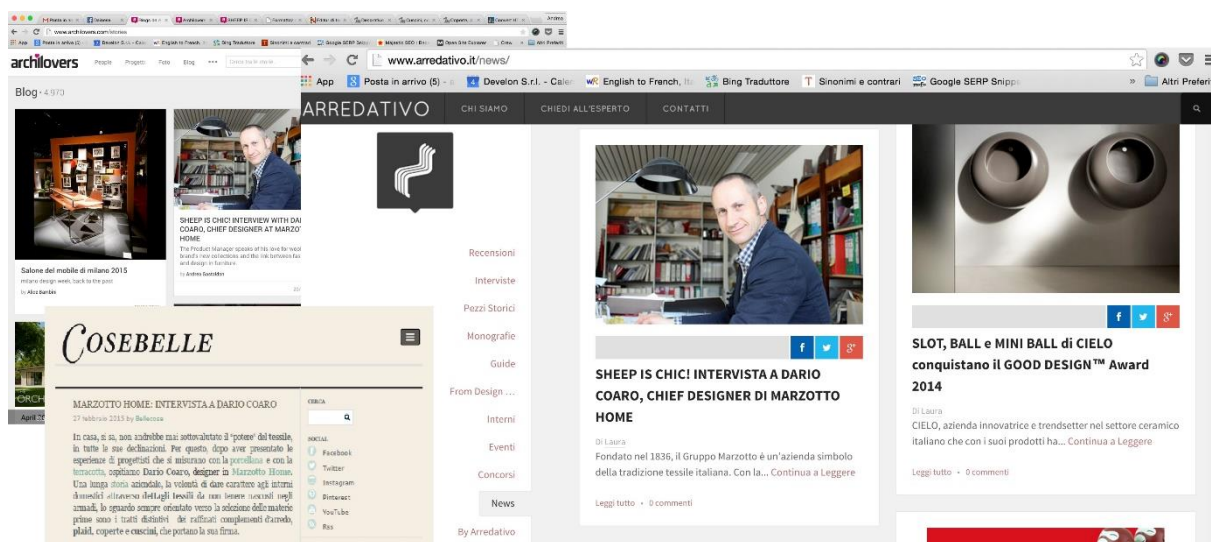


Figura 59 - Esempi di contenuto ripreso da Terzi

- **Immagine storica:**

Rispetto alla maggior parte dei competitors Marzotto può vantare una presenza storica nel territorio unica ed un'esperienza nel settore di oltre 70 anni. Questi elementi le consentono di attingere ad un importante archivio storico (contenuti vintage p.e. immagini di telai, fabbriche, caroselli) per comunicare con efficacia la tradizione e i valori del Gruppo. Aprendo una finestra storica l'impresa mira a rafforzare l'immagine del brand e a trasmettere i valori di affidabilità e garanzia di qualità che vanno a vantaggio dell'e-commerce in un'ottica di riduzione del rischio percepito dai consumatori.

- **Decontestualizzare:**

Dall'analisi del comportamento di acquisto nei diversi paesi sono emerse alcune differenze. Ad esempio, mentre in Italia si tende ad acquistare più una coperta da letto, in Germania si ha la concezione di plaid "multiuso", per cui i consumatori sono soliti acquistare questi prodotti per utilizzarli outdoor quasi come fossero degli accessori. Marzotto è solita decontestualizzare i contenuti di prodotto nell'intento di rendere maggiormente personale, familiare l'esperienza suggerendo modalità d'uso diverse e originali.



Ogni contesto è studiato appositamente per richiamare dei precisi valori legati al brand:

- Momento di tranquillità, per stare al caldo, in salute: richiama intimità e affetto.
- Picnic con la famiglia: legato a famiglia e svago
- Complemento d'arredo: oggetto esclusivo di design
- Prodotto di tendenza: legato alla moda e al lusso.

Colpire l'utente per creare Passaparola:

Come è emerso dalle analisi dei capitoli precedenti le conversazioni e le raccomandazioni rappresentano il maggior driver di vendita. I social media si configurano come un luogo privilegiato che può essere usato per amplificare l'effetto di queste conversazioni

il passaparola dev'essere incoraggiato attraverso la produzione costante di contenuti originali e di valore, le idee non-convenzionali possono facilmente diventare virali e creare quel "buzz" positivo che conferisce visibilità al brand

Da una recente ricerca rilasciata da Business Insider, Facebook risulta il leader del social commerce, guidando i due terzi del traffico e-commerce mobile con il 50% del totale di *social referral* e il 64% del fatturato proveniente dalle attività di social media marketing.

4.14 Un primo Bilancio per Marzotto

Dopo quasi un anno dall'apertura della piattaforma per la vendita online e dei canali social è stato possibile iniziare ad analizzare i primi risultati.

Dall'analisi dei Dati del traffico mensile riguardanti il periodo che va dal 1 Novembre 2014 al 31 Maggio 2015 possiamo osservare come il restyling del sito e dell'e-commerce abbia portato fin da subito un sensibile miglioramento del numero di sessioni (+106% Dicembre, +84% Gennaio), del numero di utenti unici (+123% Dicembre, +72% Gennaio), nonché delle visualizzazioni per pagina (+24% Dicembre, +56% Gennaio). Nei mesi successivi osserviamo un drastico deterioramento del traffico riconducibile soprattutto alla componente stagionale

dei prodotti dell'azienda. Dopo la conclusione del periodo invernale le vendite diminuiscono ed è inevitabile che i flussi di traffico siano inferiori. Per ovviare questa situazione l'azienda nei prossimi mesi lancerà nuovi prodotti per diversificare l'offerta e renderla appetibile durante i diversi periodi dell'anno.

Tabella 11 - Statistiche e-commerce

	delta %	Nov/Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio
Sessioni		106%	84%	-25%	-45%	-28%	-52%
Utenti Unici		123%	72%	-27%	-46%	-27%	-55%
Visualizzazioni per Pagina		24%	56%	-32%	-34%	-20%	-32%

Fonte: Elaborazione dati aziendali

Per quanto riguarda l'attività sui social media possiamo apprezzare l'effetto della content strategy portata avanti durante i mesi primaverili (Marzo, Aprile, Maggio). Durante questo periodo il management si è occupato prevalentemente di rafforzare l'immagine all'interno dei canali social e stimolare il dialogo con l'audience attraverso la produzione di contenuti interessanti. Il risultato è stato un incremento delle pagine per sessione e della durata media, sintomo che tendenzialmente i contenuti del sito risultano più interessanti e che gli utenti investono più tempo nella navigazione all'interno dei contenuti dell'e-commerce e del blog.

Un altro miglioramento successivo ha riguardato l'incremento delle pagine per sezione e la diminuzione della frequenza di rimbalzo, ossia del numero di utenti che abbandonava il sito dopo aver visualizzato soltanto una pagina.

	delta %	Nov/Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio
Pagine per Sessioni		40%	-15%	-9%	20%	11%	42%
Durata Media		-50%	-25%	0%	40%	8%	76%
% Nuove Sessioni		9%	-7%	-6%	-8%	4%	-19%
Frequenza di Rimbalzo		41%	11%	11%	-8%	-3%	-26%
Conversion Rate		+	-18%	-39%	18%	-31%	144%

Tabella 12 - fonte: Elaborazione da dati aziendali

Dall'analisi delle sorgenti di traffico emerge una netta dipendenza del sito da fonti a pagamento. Tuttavia si evidenzia una crescita del traffico diretto, ossia delle visite originate dagli utenti attraverso la digitazione dell'indirizzo direttamente sul browser, misura della fidelizzazione e quindi di un'utenza che inizia ad affezionarsi ai contenuti del brand.

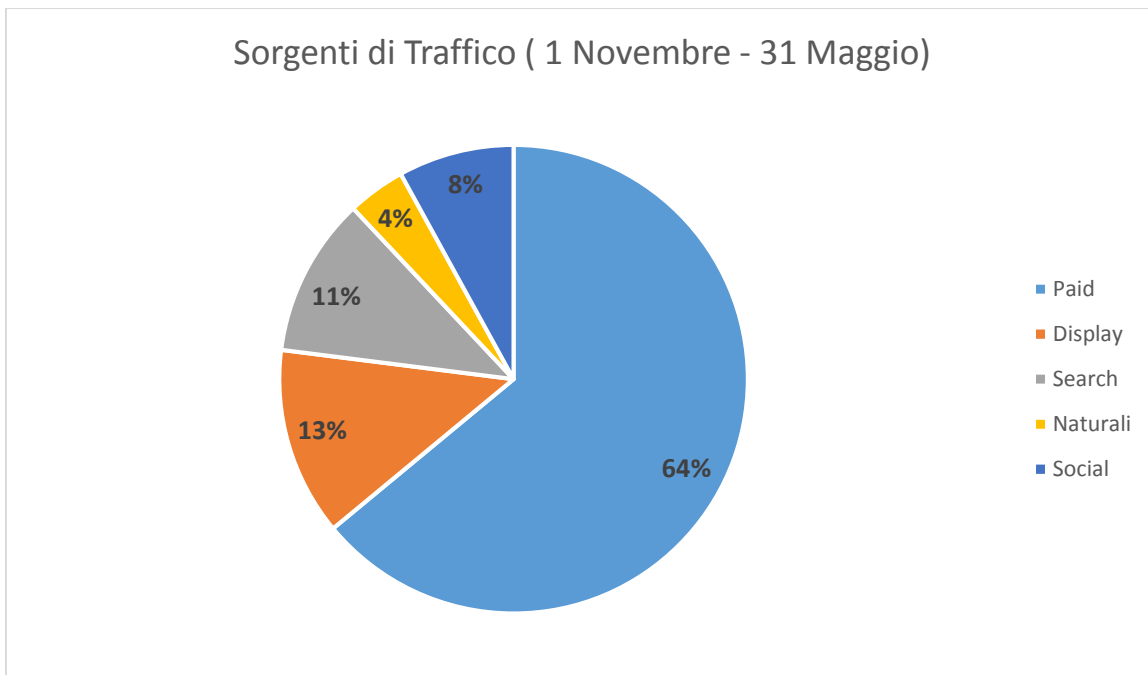


Figura 60 Fonte: elaborazione dati aziendali

Le sessioni naturali rappresentano il vero valore aggiunto della strategia di branding, questo tipo di traffico non è sponsorizzato e dipende dalla capacità dell'azienda di entrare nella mente dei consumatori. Un aumento indica che l'azienda sta operando correttamente in termini di comunicazione e valorizzazione dell'offerta.

In tal senso è apprezzabile l'effetto delle campagne social (*"Festa della mamma"* e *"Tempo di Picnic"*, grafico 62) lanciate durante i mesi di Aprile-Maggio che hanno contribuito ad incrementare il traffico e i volumi di vendita nonostante il periodo transitorio per i prodotti della linea.

Traffico dal 1 novembre al 31 maggio - settimanale

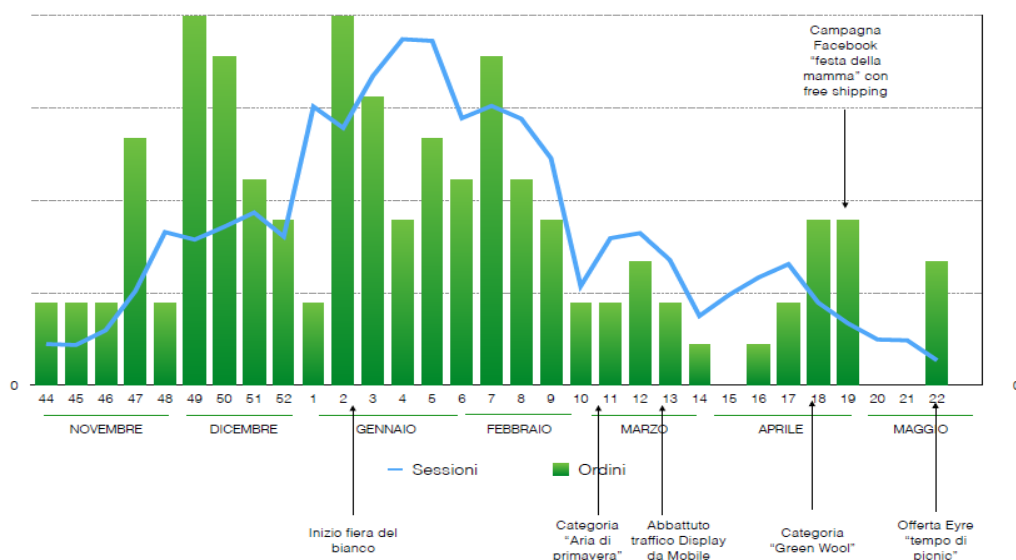


Figura 61 – Andamento traffico. Fonte: elaborazione Dati Aziendali

Nonostante i dati dall'apertura dell'e-commerce e dei social media ad oggi riguardino un periodo piuttosto breve per fare delle analisi dettagliate, nel complesso questi risultati possono essere interpretati come importanti segnali di successo, di buone strategie di SEO, SEM e social media marketing.

4.15 Osservazioni finali

In un'epoca dominata dai social network, capire le potenzialità dei social media è diventato uno dei presupposti fondamentali per le imprese che vogliono rimanere competitive in un periodo di congiuntura economica caratterizzato da una timida e fragile ripresa dell'economia italiana⁸⁵.

Si è deciso di analizzare le opportunità di applicazione e sviluppo delle strategie a supporto dell'e-commerce nel settore tessile e dell'arredo. In particolare, il settore tessile destinato all'arredo casa italiano è stato colpito duramente dalla recessione economica, cui ha fatto seguito una progressiva diminuzione del numero di operatori specializzati e addetti (2009-2013). Unitamente ad una lieve ripresa della domanda (+0,6% vendite, +1,5% fatturato), la vendita online di prodotti per l'arredamento della casa risulta in controtendenza rispetto a detto calo difatti, anche se tale comparto merceologico rappresenta solo una piccola quota del totale delle vendite online, è tra quelli più vivaci e nel 2014 ha registrato una crescita del 20%. Inoltre, come emerge dai dati Istat elaborati dalla società Moda Italia (SMI), il settore tessile

⁸⁵ Fonte: OCSE tramite International business times, "OCSE: sull'economia mondiale pesa lo spettro della recessione. L'Italia è in grado di difendersi?" 10.11.2015

ha ripreso a crescere anche come industria sia in termini di importazioni (9,2%) che di esportazioni (+3%)

A partire da queste premesse, questo lavoro ha voluto focalizzarsi sullo studio di uno dei trend emergenti più importanti, il Social Commerce inteso come valorizzazione delle interazioni sociali attraverso l'utilizzo dei social media e dei contributi degli utenti in tutte le fasi del processo di vendita. Attraverso lo studio della letteratura accademica è stato possibile delineare le principali caratteristiche, configurazioni e driver di sviluppo. I risultati dell'analisi hanno poi permesso di indagare il lato consumer del fenomeno e comprendere i benefici e le criticità incontrate dalle aziende.

- a. Dalla prospettiva dei consumatori possiamo individuare due macro-vantaggi: la socializzazione del processo d'acquisto online e la creazione di fiducia. Il macro-argomento della socializzazione dei consumatori appare come principale vantaggio di una strategia di social commerce in quanto consente di ricreare online le dinamiche di aggregazione e interazione tipiche degli acquisti tradizionali, finora mancanti nelle forme tradizionali di commercio elettronico. Le relazioni sociali hanno un peso sempre più significativo nelle fasi del processo di vendita; in tal contesto si inserisce il social commerce apportando un contributo tangibile in ognuna di esse. In particolare:
- durante la fase iniziale di percezione di un bisogno insoddisfatto, il social commerce favorisce la scoperta, anche involontaria, di nuovi store, trend, brand e prodotti (Social discovery) attraverso le dinamiche social di condivisione tra utenti;
 - durante la fase intermedia di raccolta delle informazioni, valutazione delle alternative e acquisto, permette agli utenti di ottimizzare il tempo di ricerca e scelta arricchendo i contenuti offerti dai motori di ricerca e favorendo l'accesso allo store online;
 - dopo l'acquisto, il social commerce consente agli utenti di condividere le esperienze maturate e incrementa la conoscenza collettiva degli altri utenti.

In linea con la letteratura, il secondo macro-vantaggio deriva dalla possibilità di sfruttare il social commerce per favorire la creazione di un substrato di fiducia verso il venditore e verso gli acquisti online in generale. Dalle analisi riguardanti il comportamento degli utenti emerge come una delle principali barriere alla diffusione del commercio elettronico, soprattutto in Italia, sia sicuramente l'elevata percezione del rischio verso il canale online e la correlata difficoltà nel valutare l'affidabilità del venditore. Di contro, la diffusione di testimonianze di altri utenti riguardanti l'attendibilità del venditore ha l'effetto di ridurre il rischio percepito e aiuta gli utenti a superare le diffidenze che frenano gli acquisti.

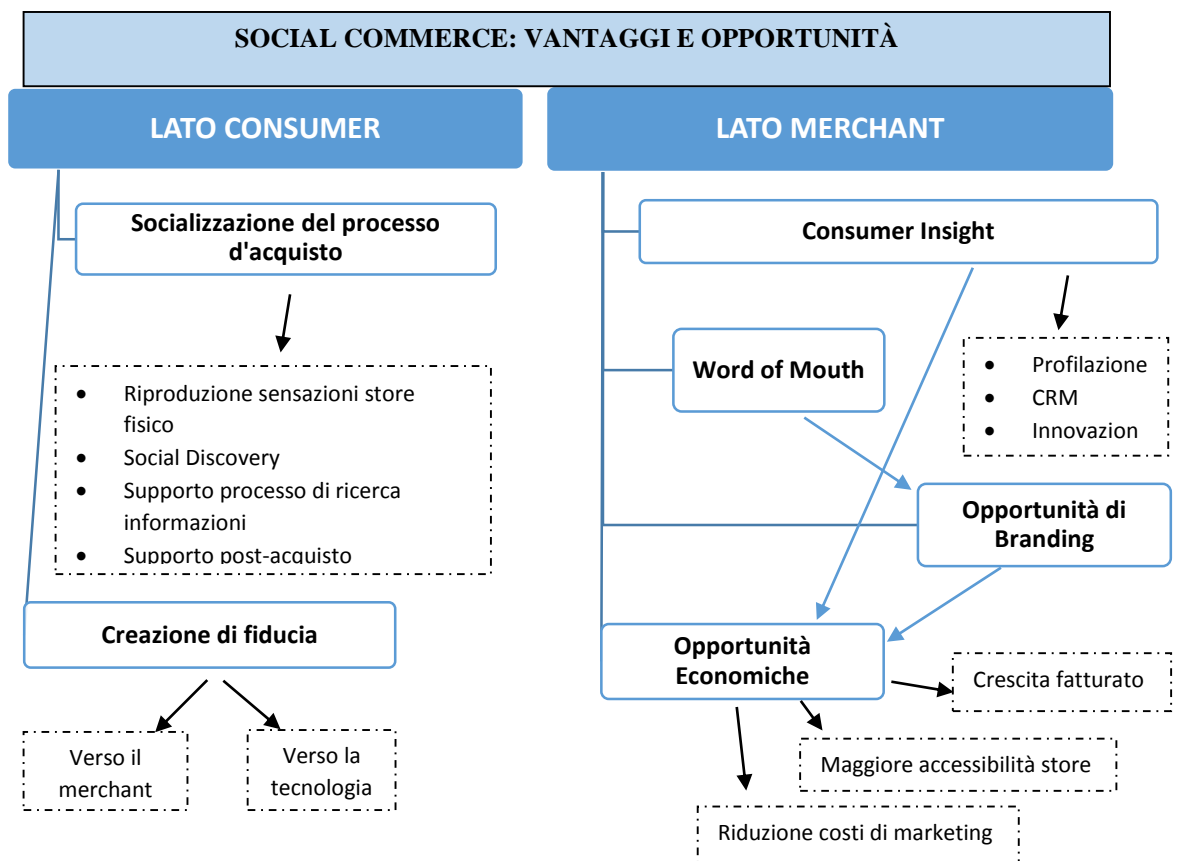


Figura 62 - Schema concettuale Vantaggi e opportunità del Social commerce. Rielaborazione da Latorre (2013)

b. Considerando il social commerce dal punto di vista delle imprese, è possibile identificare essenzialmente quattro opportunità per i brand:

- *sfruttare i benefici del Word of mouth*

Uno dei principali benefici scaturenti dall'utilizzo dei social deriva dalla possibilità di ottenere dei vantaggi in termini di visibilità e marketing attraverso lo sfruttamento dei meccanismi di passaparola online. Riconoscendo agli *user generated content* rilevanza strategica in virtù della capacità di generare fiducia e orientare le decisioni d'acquisto, le aziende dovrebbero orientare i propri sforzi al fine di favorire la produzione e valorizzare la condivisione di opinioni ed esperienze da parte degli utenti online;

- *ottenere consumer insight*

Il coinvolgimento mediante i social media offre l'opportunità alle aziende di raccogliere informazioni sulle opinioni e abitudini dei clienti. Tale opportunità può essere ricollegata a molteplici vantaggi tra i quali, ad esempio, la possibilità di recepire idee e suggerimenti funzionali alla costante innovazione dell'offerta. Attraverso il costante monitoraggio dei

contenuti, le organizzazioni possono inoltre fare propri eventuali criticità evidenziate dai consumatori durante l'utilizzo, punti deboli rispetto ai competitors e nuove occasioni d'utilizzo;

- *opportunità di branding*

Il corretto utilizzo delle funzionalità social offre l'opportunità di valorizzare il brand in termini di riconoscibilità, engagement e fedeltà al marchio, mettendo a disposizione un ambiente virtuale di presentazione e gestione dell'immagine del brand. E' infatti possibile, attraverso il "passaparola" on line dei social, accrescere la notorietà della marca. Non solo, i social media consentono anche alle aziende di conoscere meglio i clienti potenziali, di coinvolgerli emozionalmente e spingerli ad interagire. Questo coinvolgimento emozionale è la base per una fidelizzazione e l'engagement che possono tradursi in attività promozionali di condivisione, recensione, passaparola o anche in atti concreti di acquisto. Attraverso dette iniziative l'azienda può trasformare i propri clienti in sostenitori del brand (c.d. brand advocates), ossia quelle persone che dimostrano fedeltà, senso di appartenenza e condivisione di valori tali da promuovere spontaneamente l'azienda e suscitare fiducia negli altri;

- *opportunità economiche*

Lo sfruttamento delle dinamiche di social commerce offre alle aziende dei benefici economici in termini di aumento del fatturato e riduzione dei costi per le ricerche di mercato. In particolare, per quanto riguarda il primo aspetto, oltre ai già citati vantaggi scaturenti dalle possibilità di miglioramento dell'offerta e attività di branding, si sottolineano le opportunità derivanti dall'attività di condivisione e passaparola (proprie del social commerce) in termini maggiore accessibilità allo store e incremento del flusso di traffico qualificato verso l'e-commerce.

Successivamente, si sono analizzate le principali criticità che possono ostacolare la diffusione del commercio elettronico e lo sviluppo del social commerce con specifico riferimento al contesto italiano.

Il risultato dello studio ha portato l'identificazione di macro-categorie di ostacoli allo sviluppo delle vendite online:

Tabella 13 - Ostacoli allo sviluppo e diffusione del social commerce

CRITICITÀ ENDOGENE	Barriere manageriali	<ul style="list-style-type: none"> • Selezione delle funzionalità e scelta della piattaforma • Definizione di un budget congruo • Investimento in sistemi di social CRM per favorire il monitoraggio e l'engagement • Integrazione multicanale (offline-online)
	Barriere organizzative	<ul style="list-style-type: none"> • Rinnovamento della cultura aziendale • Adattamento della struttura organizzativa • Introduzione nuove figure professionali specializzate • Integrazione tra funzioni
CRITICITÀ ESOGENE	Barriere infrastrutturali e culturali	<ul style="list-style-type: none"> • Scarso livello di digitalizzazione della popolazione • Scarsa copertura della rete • Diffidenza culturale nei sistemi di pagamento e nei servizi online • Struttura distributiva inadeguata

Dato il recente sviluppo del tema e la dinamicità del fenomeno, l'analisi della letteratura accademica non ha ancora restituito un framework chiaro e universalmente accettato che identifichi le fasi necessarie all'implementazione di un piano di social commerce.

Prendendo spunto dai testi scientifici analizzati, dallo studio dei casi aziendali e tenendo conto delle criticità evidenziate in precedenza, si è proceduto alla descrizione di alcune linee guida utili per la definizione di una strategia di social commerce a supporto del canale online. In particolare, sono stati individuati sei step assimilabili alle fasi di un piano strategico di marketing (Analitica, Strategica, Azione e Monitoraggio).



Figura 63 - Fasi per l'implementazione di una strategia di social commerce

Dopo averne verificato la compatibilità, si è deciso di studiare le fasi per l'implementazione della strategia di social commerce in uno specifico settore. Si è optato, a tale fine, per quello del tessile destinato all'arredo-casa, procedendo altresì all'analisi del caso aziendale di Marzotto Home.

L'azienda è una storica realtà nel campo dei tessuti e dei filati lanieri e, negli anni e grazie ad una politica oculata di acquisizioni e sviluppo, è diventata un punto di riferimento della filiera della lana, del cotone, della seta e del lino.

Nonostante l'orientamento del business resti prevalentemente B2B, alla fine del 2013 il management aziendale ha deciso di iniziare a sfruttare le opportunità offerte dalla rete e aprire un canale destinato alla vendita diretta dei prodotti della divisione tessile arredo-casa. Il percorso intrapreso da Marzotto alla fine del 2013 è riassumibile in tre elementi di sfida:

1. *Restyling del Corporate Website* – dopo il rinnovamento subito, il sito del Gruppo (marzottogroup.it) si presenta con una grafica molto formale, chiara e pulita, che può essere considerata una piattaforma più istituzionale che commerciale. Il rinnovamento del sito corporate ha interessato la riorganizzazione dei contenuti e il ringiovanimento degli stessi attraverso l'inserimento di immagini ed elementi d'interazione che hanno sensibilmente migliorato l'esperienza di navigazione.
2. *Apertura di un e-commerce B2C competitivo a livello internazionale* - il sito risulta molto curato dal punto di vista estetico, con una predominanza di colori su toni chiari e sul bianco che mettono in risalto le fotografie dei prodotti. Le modalità di visualizzazione dei singoli prodotti sono studiate appositamente per ricreare un'esperienza d'acquisto quanto più possibile vicina a quella fisica tipica degli store

tradizionali; i prodotti sono accompagnati da una descrizione approfondita del processo di lavorazione con particolare attenzione alle materie prime utilizzate. Le schede di prodotto sono arricchite da molteplici immagini in alta definizione con possibilità di zoom molto ravvicinati, tali da creare l'impressione di un contatto di natura quasi tattile. Ogni pagina di prodotto contiene un suggerimento d'utilizzo mirato (sia testuale che multimediale) e una "pillola" di design volta a coinvolgere ed evocare un'emozione nella mente dell'utente. Per ogni prodotto è inoltre presente un approfondimento specifico sui materiali per educare il consumatore e trasmettere i valori del brand.

3. *Creazione di una strategia di social a supporto del brand e del canale online* – al fine di beneficiare dei vantaggi offerti dall'utilizzo dei social a supporto dell'e-commerce e, quindi, sfruttare sia le opportunità economiche che i vantaggi in termini di branding e visibilità, Marzotto ha deciso di adottare un approccio social volto a creare coinvolgimento e interazione, attraverso la produzione di contenuti interessanti ed educativi.

Gli obiettivi della content strategy sono riassumibili nei seguenti punti:

- a. migliorare la presenza e la visibilità del brand sulla rete;
- b. content strategy per creare maggiore interazione con l'audience e produrre passaparola ("WOM");
- c. rafforzare l'immagine del marchio per trasmettere affidabilità e sicurezza;
- d. incrementare il *conversion rate* dei canali social e diminuire il *bounce rate* dell'e-commerce;
- e. trasformare Marzotto in una fonte autorevole di contenuti e news sull'interior design.

Nonostante i dati a disposizione sull'implementazione dell'e-commerce e dei social media ad oggi disponibili risultino riferibili ad un periodo piuttosto breve per fornire delle analisi dettagliate (meno di anno), nel complesso è stato possibile valutare i primi segnali che possono essere interpretati come importanti indicatori di successo.

Dall'analisi dei dati del traffico mensile raccolti, riferibili ai primi sei mesi di attività (1 Novembre 2014 - 31 Maggio 2015) è stato possibile apprezzare come il restyling del sito e l'implementazione dell'e-commerce abbiano portato fin da subito un sensibile incremento del numero di sessioni, visitatori unici, e visualizzazioni per pagina.

Altri elementi sintomatici sono rinvenibili in concomitanza con la messa a punto della strategia a supporto dell'e-commerce sui social. Questi interventi, anche se non esattamente misurabili in termini di ritorno economico, hanno senz'altro portato - attraverso una crescita del livello di interazione e coinvolgimento dell'audience - un incremento del tasso di conversione e una riduzione del *bounce rate* (ovvero, la percentuale di utenti che abbandona il sito dopo la visualizzazione di una sola pagina).

Come si evince dai dati esposti nel dettaglio nel capitolo precedente e come del resto è insito nella natura del social commerce, i risultati iniziali della Marzotto hanno ampi margini di miglioramento, considerate le dimensioni e la competitività del mercato, e le ambizioni dell'azienda.

In particolare, ad avviso di chi scrive, appare necessario curare il continuo aggiornamento dei contenuti in un'ottica tesa al costante coinvolgimento e fidelizzazione dei *followers* che possono diventare, loro per primi, i suggeritori o produttori di contenuti, volano di condivisione e, in prospettiva, promotori delle vendite.

Nonostante il trend del social commerce appaia in costante crescita (Statista, 2015) quest'area ad oggi, è risultata ancora solo parzialmente studiata ed esplorata. L'integrazione tra le due dimensioni, sociale e commerciale, che sino ad ora hanno trovato applicazione in modo prevalentemente separato, rappresenta un'innovazione per certi versi rivoluzionaria nel e-commerce.

Per sfruttare le molteplici opportunità (soddisfazione del cliente, valore per il brand) e trasformare il potenziale sociale in fatturato, appare necessario un cambiamento di pensiero che metta l'utente, i suoi contributi e i suoi valori al centro delle strategie di marketing e dell'organizzazione. Un'innovazione che richiede certamente la convinta promozione della cultura digitale, a partire dai vertici aziendali e poi via via, in modo trasversale, sino a coinvolgere tutte le risorse umane per diventare segno distintivo capace di generare valore per l'organizzazione.

Bibliografia

Assinform, 2015. Il mercato del digitale

Assintel Report 2014, il mercato del software e dei servizi in italia.

Aciar, S., Girona Univ., Zhang, D., Simoff, S., Debenham, J. Informed Recommender: Basing Recommendations on Consumer Product Reviews (2007)

Altimeter Group, Social Media Measurement Framework (2011).

Afrhasiabi Rad A., Benyoucef M. (2010). "A Model for Understanding Social Commerce", *Information Systems Journal*, Vol. 4, No. 2, pp.1-11.

Bencini L., 2012. Marketing interno dei servizi ICT.

Bhatnagar A., Misra S., Rao H.R. (2000). "On risk, convenience, and internet shopping behavior". *Communication of the ACM*, Vol. 43, No. 11, pp. 98-105.

Beisel D. (2006). "The Emerging Field of Social Commerce and Social Shopping", consultabile presso il sito <http://crowdstorm.co.uk/blog/The-emerging-field-of-social-commerce-and-social-shopping>.

Bustaffa, Laura, Sara Coletta, and Alberto Mucignat. "ICS: Informarsi, Confrontare e Scegliere."

Carrol B. (2008). "Social Shopping: a New Twist on eCommerce", *Furniture Today*, p. 81, consultabile presso il sito <http://furnituretoday.com/article/44463-Social-Shopping-A-new-twist-on-e-commerce.php>

Clawson T. (2008). "Putting a Price on Online Friendships", *Revolution*, pp. 54-57.

Comscore study, (2011). The power of Like: how brand reach and influence fan through social media marketing.

Contactlab e Netcomm. European digital behaviour study (2013).

Costantinides E., Fountain S., 2008. Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, No 9, pp. 231-244.

Dennison G., Bourdage-Braun S., Chetuparambil M. (2009). "Social commerce defined", White Paper no. 23747, IBM, Research Triangle Park, NC: 1-12.

Diegoli G., 2013. Social Commerce. Apogeo.

Duepuntozero (2013), Italia 2.0, Aprile. <http://www.doxa.it/news/italia-2-0-comportamenti-e-desiderata-del-pubblico-online/>

E-commerce Europe, European and Global B2C e-commerce report (2014) consultabile presso <http://www.ecommerce-europe.eu/home>.

Findomestic, (2015). Osservatorio dei consumi nel mercato dei beni durevoli.

Fiore, A.M., Jin, H.J., Kim, J. (2005a). For fun and profit: hedonic value from image interactivity and responses toward an online store. *Psychology&Marketing*, 22(8), 669-94.

Gefen D., 2000. E-commerce: the role of familiarity and trust. Vol 28, No.6, pp. 725-737.

Gartner: Forecast: Mobile App Stores, Worldwide, 2013

Ghislandi R. (2013) “Il manuale dell’e-commerce, P.te I Cap.1, P.te II Cap.13

Guo, S., Wang, M., Leskovec, J. (2011). The Role of Social network in Online Shopping: Information Passing, Price of Trust, and Consumer Choice. University of San Jose, California, USA.

Ha, S., Stoel, S. (2012). Online apparel retailing: roles of e-shopping quality and experiential e-shopping motives. *Journal of Service Management*, 23(2), 197 - 215.

Herrero Crespo Á., e altri. 2009. “The Influence of Perceived Risk on Internet Shopping Behavior: A Multidimensional Perspective”, *Journal of Risk Research*, Vol. 12, No. 2, pp. 259-277.

Istat, 2014. Cittadini e nuove tecnologie. <http://www.istat.it/it/archivio/143073>

Jascanu N., Jascanu V., Nicolau F. (2007), “A new approach to E-commerce multi-agents systems”, *The Annuals of “Dunarea De Jos” University of Galati, Fascicle III Electrotechics, Electronics, Automatic Control and Informatics*, pp. 8-11.

Jarvenpaa S.L., Tractinsky N., Vitale M., 2000. Consumer trust in internet store, information and communication technology and management, No1, pp 1-34.

Javernpaa S.L., Todd P.A. (1997). “Is there a future for retailing on the Internet”, *Electronic Marketing and the Consumer*, ed. R.A. Peterson, 139-154. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Jeong, S., W., Fiore, A., M., Niehm, L., S., Lorenz, F.,O. (2009). The role of experiential value in online shopping: The impacts of product presentation on consumer responses towards an apparel web site. *Internet Research*, 19(1), 105 – 124.

Kaplan, A.M. & Haenlein, M., 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), pp.59–68.

Latorre Annaluce, Vernucchio Maria. Ridurre il rischio percepito e generare fiducia nello shopping online attraverso gli user generated content. 2013.

Lecinski, Jim. *Winning the zero moment of truth*. Zero Moment of Truth, 2011.

Leitner P., Grecheing T. (2007). “Community Driven Commerce: Design an Integrated Framework for Social Shopping”, *IADIS International Conference e-Commerce*, Algarve, Portugal, p. 5.

Liang T., Turban E., 2012. Introduction to the special issue social commerce: a research framework for social commerce. *International journal of electronic commerce*, Vol 16, n.2 pp. 15-40

Mangiaracina R., Brugnoli, G., Perego A., (2009). The eCommerce Customer Journey: A Model to Access and Compare the User Experience of the eCommerce Website. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 14.

Manvi, Sunilkumar S., and P. Venkataram. "An intelligent product-information presentation in E-commerce." *Electronic Commerce Research and Applications* 4.3 (2005): 220-239.

Marsden, P. (2011). F-Commecre Selling on Facebook – The opportunity for Consumer Brand. SYZYGY Group Marmo R., Feliziani G., (2013). *Vendere con il Social commerce*, Edizioni FAG.

McKnight, D. Harrison, Vivek Choudhury, and Charles Kacmar. "The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a web site: a trust building model." *The Journal of Strategic Information Systems* 11.3 (2002): 297-323.

Messineo, 2009. *L'evoluzione nelle politiche di marketing. Dalla tradizione delle 4P all'innovazione dell'e-business*. Franco Angeli edizione.

Nielsen (2013). *Global Trust in Advertising*. In: Tapinassi F., *Nuove relazioni nel web 2.0*. [online]

<http://www.slideshare.net/francescotapinassi/nuove-relazioni-nel-web-20>.

- Kaplan, Andreas M., and Michael Haenlein. "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media." *Business horizons* 53.1 (2010): 59-68.
- Kotler, Philip, and Gary Armstrong. "Princípios de marketing." *Princípios de marketing*. Pearson Prentice Hall, 2007.
- Kotler P., 2008. Il marketing secondo Kotler: Come creare, sviluppare e dominare i mercati. Il sole 24 ore editore.
- Pascucci Federica, Strategie di Marketing Online per il vantaggio competitivo aziendale
- Pavlou, 2003. Consumer acceptance of electronic commerce: integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International journal of electronic commerce*, vol 7, n. 3, pp 60-103
- Pennanen K., 2009. The Initial Stages of Consumer Trust Building in E-commerce: A Study on finnish consumers. University of Vaasa, Department of Marketing, Finland.
- Perretti P., 2012. Marketing digitale: scenari strategie e strumenti. Apogeo
- Peterson E., 2004. Web analytics demystified.
- Price, Linda L., and Lawrence F. Feick. "The role of interpersonal sources in external search: An informational perspective." *Advances in consumer research* 11.1 (1984): 250-255.
- Pride W.M., Ferrell O.C., 2009. Management marketing.
- Rosen D.L., Olshavasky R.W., 1987. A Protocol Analysis of Brand Choice Strategies Involving Recommendations.
- Rotter J.B., 1967. A new scale for the measurement of the interpersonal trust, *journal of personality*, No 35, pp 651-665.
- Sung-Joon Yoon, 2002. The antecedents and consequences of trust in online-purchase decisions
- Sejin Ha, Leslie Stoel, (2012) "Online apparel retailing: roles of e-shopping quality and experiential e-shopping motives", *Journal of Service Management*, Vol. 23 Iss: 2, pp.197 - 215
- Semoli Alessio, 2013. Web Analytics – il segreto di un progetto di successo sul web. Hoepli.
- Shen J., Eder L. (2009). "Determining Factors in Acceptance of Social Shopping Websites", *15th Americans Conference on Information Systems (AMCIS)*, San Francisco, CA, p. 10.

- Stephen, A.T., Toubia O. (2009). "Explaining the power-law degree distribution in a social commerce network", *Social Networks*, Vol. 31, No. 4, pp. 262-270.
- Stephen, A.T., Toubia O. (2010). "Driving value from social commerce networks", *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, No. 2, pp. 215-228.
- Sung-Joon Yoon, 2002. The antecedents and consequences of trust in online-purchase decisions
- Tan F., Sutherland, 2004. Online consumer trust: a multi-dimensional model. *Journal of electronic commerce in organizations*. Vol 2, No.3, pp. 40-58.
- Tedeschi B. (2006). "Like Shopping? Social Networking? Try Social Shopping!", *New York Times*, 6.
- Valente, Piergiorgio, Giampiero Ianni, and Franco Roccatagliata. *Economia digitale e commercio elettronico*. IPSOA, 2015.
- Venkatesan, Rajkumar, Vipin Kumar, and Nalini Ravishanker. "Multichannel shopping: causes and consequences." *Journal of Marketing* 71.2 (2007): 114-132.
- Waisberg, Daniel, and Avinash Kaushik. "Web Analytics 2.0: empowering customer centricity." *The original Search Engine Marketing Journal* 2.1 (2009): 5-11.
- We are Social, 2015, Digital, Social & Mobile in 2015 from We Are Social Singapore. Consultabile presso <http://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-social-mobile-in-2015?ref=http://wearesocial.it/>
- Wang C., Zhang P., 2012. The evolution of social commerce: an examination from the people, business, technology and information perspectives. *Communication of the Association for information systems*, Vol 13, n.5, pp 105-127.
- Yeung, Catherine WM, and Robert S. Wyer. "Affect, appraisal, and consumer judgment." *Journal of Consumer research* 31.2 (2004): 412-424.
- Zerbini, F., Golfetto, F. & Gibbert, M., 2007. Marketing of competence: Exploring the resource-based content of value-for-customers through a case study analysis. *Industrial Marketing Management*, 36(6), pp.784–798.
- Ziccardi G., Perri P. e Martinelli S. 2014. L'impresa e il commercio elettronico: opportunità normativa e sicurezza.
- Zhou L., Zhang P., Zimmermann H.D. (2013). Social commerce research: An integrated view. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12, 2: 61-68.