



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**"IL WEB MARKETING: UNA SFIDA NECESSARIA PER LE AZIENDE
DI OGGI"**

RELATORE:

CH.MO PROF. GIORGIO BRUNELLO

LAUREANDO/A: GIULIA RIGHETTI

MATRICOLA N. 1089613

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Sommario

1. Introduzione	5
2. Il <i>brand management</i>	7
2.1. La <i>brand equity</i>	7
2.2. Le tre componenti del brand	13
3. Gli strumenti di web marketing.....	15
3.1. Web marketing: obiettivi, possibilità e rischi	15
3.2. I tipi di marketing online	17
3.3. Le imprese <i>brick and mortar</i> , <i>brick and click</i> e <i>pure click</i>	22
3.4. Le tre fasi di vendita online	25
3.5. Il <i>Web-Marketing Mix</i>	28
3.6. Social Media Marketing e social network	37
4. Conclusioni.....	41
5. Riferimenti bibliografici.....	43
6. Riferimenti sitografici	46

1. Introduzione

Il web marketing rappresenta una nuova sfida e allo stesso tempo un'importante possibilità per le aziende che intendono mantenere il vantaggio competitivo acquisito nel corso del tempo anche in questa nuova epoca in cui stanno avvenendo molti cambiamenti cruciali.

A seguito dell'avvento di Internet, infatti, il potere informativo del consumatore è aumentato e il messaggio dell'azienda rischia di perdere di rilevanza in mezzo a tutte le altre proposte che gli vengono fatte. Diventa quindi ancora più importante per l'azienda comprendere i bisogni del consumatore, avviare con esso un dialogo sia sul piano razionale-cognitivo, per aumentare le informazioni a disposizione di entrambe le parti, sia su quello emozionale-psicologico, al fine di suscitare in lui fiducia e di suggestionarlo, e fare una proposta non solo di valore ma anche di valori che, se il consumatore accetterà, lo porterà a identificarsi con il brand e a sentirsi parte di esso.

La presente relazione si propone di analizzare i nuovi strumenti di web marketing che l'azienda deve utilizzare per continuare a generare valore per i consumatori e per sfruttare le nuove opportunità offerte dal web. Gran parte di questi strumenti sono stati analizzati anche nel corso dello stage condotto presso l'azienda padovana "Audes", che ha permesso l'approfondimento di questo tema ormai molto attuale e ha fatto nascere in me la volontà di approfondire questa importante nuova leva di marketing.

La struttura dell'elaborato è la seguente: il capitolo 2 offre una panoramica generale su cosa sia il *brand management* e su quali siano le sue componenti principali. In primis verrà affrontato il tema della *brand equity*, ovvero del valore della marca, di come essa possa essere misurata e dei fattori che la compongono secondo Aaker (1991) e Keller (1993). Successivamente, verranno illustrate le tre componenti essenziali del brand, ovvero la *brand identity*, la *brand image* e la *brand reputation*.

Il capitolo 3 si focalizza invece su cosa sia il web marketing, sui vantaggi che esso genera e sulle sue principali forme, come il sito web, l'e-commerce, l'e-mail marketing, i blog, i forum online, i social network, le piattaforme di video sharing, il marketing mobile, il buzz marketing e il marketing virale. Viene poi presentata una classificazione delle imprese in base alla loro presenza fisica e virtuale, distinguendo tra imprese *brick and mortar*, *brick and click* e *pure click*, e analizzando i punti di forza e di debolezza di ciascuna di queste tipologie. Con riferimento particolare al sito web e all'e-commerce, vengono poi illustrate le tre fasi di vendita

online, analizzando il processo di acquisto e i fattori che determinano il successo della vendita online. Il paragrafo successivo, dedicato al *Web-Marketing Mix*, si concentra sull'e-commerce, evidenziando la necessità di sostituire il tradizionale metodo delle 4P del Marketing Mix con il nuovo approccio delle 4S, composto da quattro fasi di pianificazione online: *Scope*, *Site*, *Synergy* e *System*. Infine, viene analizzato un altro strumento di web marketing ormai diffuso a macchia d'olio, il Social Media Marketing, che, soprattutto tramite i social network, permette di ottenere importanti vantaggi quali l'incremento della *brand awareness* e la riduzione della spesa pubblicitaria.

2. Il *brand management*

“Un brand è un’entità viva, che si arricchisce o si indebolisce progressivamente nel tempo; è il prodotto di mille piccoli gesti” è ciò che sosteneva Michael Eisner, amministratore delegato di Walt Disney Company dal 1984 al 2005.

Ogni azienda che voglia avere successo deve infatti creare e gestire la propria marca, che è “un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica il produttore o il venditore di un prodotto o servizio” (Kotler et al. 2015, p.317). Il brand è considerato dalle imprese il secondo fattore più importante dopo i clienti e il tema più saliente del marketing (Doyle 2001). Il *branding* è un’attività ormai essenziale per tutte le imprese, da quelle che realizzano prodotti o servizi molto prestigiosi (come i beni *specialty*) a quelle che si occupano di prodotti o servizi di largo consumo (come i *convenience goods*), poiché, se ben gestita, permette di ottenere un determinante vantaggio competitivo, che secondo Porter (1987, p.9) “nasce fundamentalmente dal valore che un’azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall’impresa per crearlo”. Il brand è pertanto una risorsa intangibile che ha un ruolo fondamentale per il successo aziendale (Bruni 2008).

Il marketing manager che si occupa di *branding* e che quindi deve costruire il valore della marca deve necessariamente occuparsi della *brand equity*. Secondo Keller (1993) essa comporta la familiarità del consumatore con il brand ed è strettamente legata alla *brand knowledge*, ovvero alla conoscenza della marca, che è costituita a sua volta dalla consapevolezza della marca (*brand awareness*) e dall’immagine di marca (*brand image*). Anche un altro importante studioso, Aaker (1991), ha studiato la *brand equity* ed è arrivato alla conclusione che essa è composta da *brand awareness*, *perceived quality*, *brand associations* e *brand loyalty*.

Inoltre, il marketing manager deve sempre operare tenendo in considerazione le tre componenti che costituiscono il brand, ovvero la componente identificativa, valutativa e fiduciaria.

2.1. La *brand equity*

La *brand equity* è stata definita da Keller (1998) come l’effetto differenziale (positivo o negativo) che la conoscenza della marca e l’identificazione di un prodotto nel brand esercitano sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing.

Keller ha proposto due metodi per misurare il valore della marca: il primo, basato su ciò che il consumatore pensa della marca, in relazione al soddisfacimento dei propri bisogni e desideri (CBBE o *Customer-based brand equity*) e il secondo, basato sul flusso di cassa incrementale di un prodotto generato dal brand (FBBE o *Financial-based brand equity*).

Tuttavia, nel marketing il concetto di *brand equity* è riferito al primo metodo e, come sostengono Datta et al. (2017), indica quello che la marca rappresenta nella mente e nel cuore del consumatore. L'obiettivo consiste nel miglioramento della produttività e dell'efficienza delle attività di marketing e nella riduzione dei costi, attraverso la comprensione profonda dei comportamenti del consumatore. In questo modo, sottolineano Chow et al. (2017), sarà più semplice introdurre nuovi prodotti e reagire di fronte alle minacce o agli attacchi dei concorrenti. Molti studiosi hanno proposto dei metodi per misurare il CBBE e i più importanti tra essi sono Aaker (1991) e Keller (1993).

Secondo Keller (1993), il principale fattore che contribuisce a creare e rafforzare l'idea che il consumatore ha sulla marca è la conoscenza della marca (*brand knowledge*), costituita a sua volta dalla consapevolezza della marca (*brand awareness*) e dall'immagine di marca (*brand image*). In primo luogo, infatti, è necessario che il consumatore conosca la marca e la sua offerta (*brand knowledge*) affinché possa pensare di acquistare i suoi prodotti o servizi. In secondo luogo, egli deve essere consapevole della qualità dei prodotti e dei servizi del brand (*brand awareness*), perciò è necessario che il brand si distingua per un elevato livello di affidabilità, efficienza, stile, prezzo, durevolezza dei prodotti e così via. La *brand awareness* è importante per molte ragioni: essa permette al consumatore di pensare immediatamente a una marca nel momento in cui egli vede una certa categoria di prodotti; inoltre, nel caso in cui il consumatore sia poco coinvolto e interessato all'acquisto di un prodotto, la sua decisione di acquisto sarà influenzata principalmente dalla *brand awareness*; infine, essa fornisce un importante supporto all'altro fattore che contribuisce ad aumentare la conoscenza della marca, ovvero la *brand image*. A tal proposito, il consumatore deve essersi creato un'idea positiva sulla marca, tanto da considerarla superiore alle altre, e la marca deve averlo aiutato in ciò, suscitando in lui sensazioni ed emozioni positive che egli ricorderà e assocerà al prodotto nel momento in cui dovrà effettuare la scelta d'acquisto. La memoria, pertanto, è essenziale e il brand deve riuscire a creare associazioni positive, forti e uniche nella mente del consumatore utilizzando tutti gli strumenti che ha a disposizione, ad esempio creando un logo originale e riconoscibile.

Aaker (1991) ha individuato cinque dimensioni alla base del valore attribuito alla marca dal consumatore (si veda figura 2.1). Queste dimensioni sono: la consapevolezza della marca (*brand awareness*), la qualità percepita della marca (*perceived quality*), le associazioni della

marca (*brand associations*), la fedeltà alla marca (*brand loyalty*) e gli altri beni di proprietà del brand (*other proprietary brand assets*, come ad esempio brevetti, marchi, relazioni di canale e così via).



Figura 2.1 La *brand equity*.

Fonte: Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.

La *brand awareness* è il primo step per costruire il valore della marca e consiste nel livello di riconoscimento e ricordo del brand, del suo nome e dei suoi simboli e di familiarità con i suoi prodotti. Aaker (1991) ha poi individuato vari livelli di *brand awareness* (si veda figura 2.2): il primo coincide con la mancanza totale di consapevolezza della marca, infatti i consumatori non conoscono la marca o il suo nome (*unaware of brand*); nella seconda fase i consumatori riconoscono la marca ma non ne ricordano il nome (*brand recognition*); il terzo livello fa invece riferimento al richiamo di marca, poiché i consumatori riescono a ricordare il brand solo dopo

che gli viene fornito un indizio utile, come ad esempio il tipo di bisogni che quei prodotti soddisfano (*brand recall*); infine, nel quarto stadio, quello di *brand awareness* totale, i consumatori riescono a collegare spontaneamente e automaticamente i prodotti a una certa marca, poiché essa è *top of mind*, ovvero ha raggiunto il grado massimo di notorietà tra i consumatori. Per diventare TOM è necessario creare una forte identità di marca e relazionarla alla classe di prodotto di cui essa si occupa.

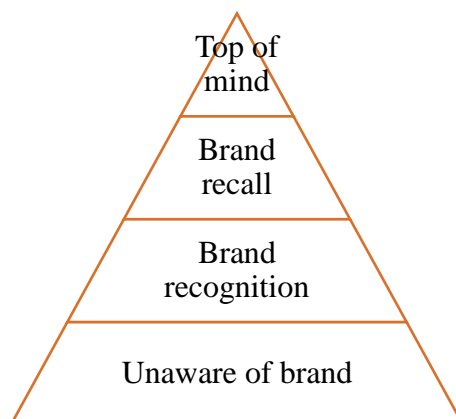


Figura 2.2 La piramide della *brand awareness*.

Fonte: immagine elaborata dall'autore; dati provenienti da: Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.

Il secondo step per misurare il valore della marca è capire quale sia “la percezione da parte del consumatore della qualità globale o della superiorità del prodotto o del servizio rispetto all’uso cui è destinato, tenendo conto anche delle alternative possibili” (Aaker 1991, p.85-86). La qualità percepita influenza la decisione d’acquisto soprattutto quando il consumatore non è particolarmente interessato al prodotto oppure non è in grado di analizzare tutte le sue caratteristiche attentamente. Se il consumatore ritiene che il prodotto o il servizio abbia una buona performance, sarà più probabile che egli abbia una valutazione positiva della marca e che la ritenga superiore rispetto alla concorrenza.

Le associazioni della marca costituiscono la terza dimensione del modello di Aaker e sono state suddivise da Keller (1993) in tre categorie principali: attributi, benefici e atteggiamenti. Gli attributi sono molto concreti e comprendono le caratteristiche del prodotto o del servizio, ovvero l’offerta che il consumatore percepisce da un certo brand. Essi possono essere essenziali, se sono collegati al prodotto (ad esempio il materiale e il design), oppure meno rilevanti ed

esterni, se non sono direttamente legati al prodotto (ad esempio il prezzo, la confezione e le condizioni di utilizzo del prodotto). Per quanto riguarda invece i benefici, essi sono soggettivi, in quanto dipendono dalla percezione del consumatore, e sono i valori associati agli attributi del prodotto o del servizio (ad esempio le emozioni che l'utilizzo di un determinato prodotto suscita). Esistono tre categorie di benefici: quelli funzionali, che derivano dall'utilizzo del prodotto e che sono legati principalmente ai bisogni fisiologici e di sicurezza (Maslow 1970); i benefici esperienziali, che solitamente sono riferiti agli attributi essenziali e che sono espressi in termini di piacere sensoriale, varietà e stimolazione cognitiva; da ultimi, i benefici simbolici, che riguardano gli attributi esterni e che soddisfano il bisogno di ottenere approvazione dagli altri e di esprimere se stessi. Infine, gli atteggiamenti sono le valutazioni complessive del consumatore sul brand (Wilkie 1986), che ne influenzano il comportamento e che a loro volta dipendono dagli attributi e dai benefici offerti dal brand. Nel complesso, le associazioni della marca influenzano le scelte d'acquisto dei consumatori, aumentano il vantaggio competitivo aziendale rispetto ai concorrenti e possono anche essere sfruttate per un'eventuale estensione del brand nel mercato.

L'ultima dimensione da considerare è la fedeltà alla marca (*brand loyalty*), che Aaker (1991) definisce come “misura dell'attaccamento del cliente alla marca” e che dipende dall'esperienza d'uso della marca. Il requisito essenziale per fidelizzare i clienti consiste nella soddisfazione delle loro aspettative, mediante una performance che sia sempre leggermente superiore alle attese dei clienti. La fedeltà alla marca può essere misurata sia a un livello più superficiale tramite l'osservazione dei comportamenti di acquisto dei clienti, come ad esempio la quota di acquisto, il tasso di riacquisto e i costi di cambiamento, sia a un livello più profondo e psicologico, ad esempio attraverso l'analisi degli atteggiamenti interiori riflessi nei pregiudizi duraturi verso una certa marca. La fedeltà alla marca permette di essere meno vulnerabili di fronte alle minacce dei concorrenti, di ridurre i costi di marketing e di attirare nuovi consumatori, specialmente se i clienti danno vita a un passaparola positivo sulla marca che le permette di acquisire nuovi clienti a costo zero. La *brand loyalty* costituisce quindi la dimensione più rilevante della *brand equity*, infatti, come sostenuto da Tuominen (1999), attrarre nuovi clienti richiede sia tempo sia denaro, mentre è decisamente meno costoso mantenere quelli già esistenti, specialmente se essi sono soddisfatti della marca.

Aaker (1991) afferma inoltre che si possono inoltre distinguere cinque livelli di *brand loyalty* (si veda figura 2.3), ognuno dei quali implica una diversa sfida di marketing che l'impresa dovrà affrontare.

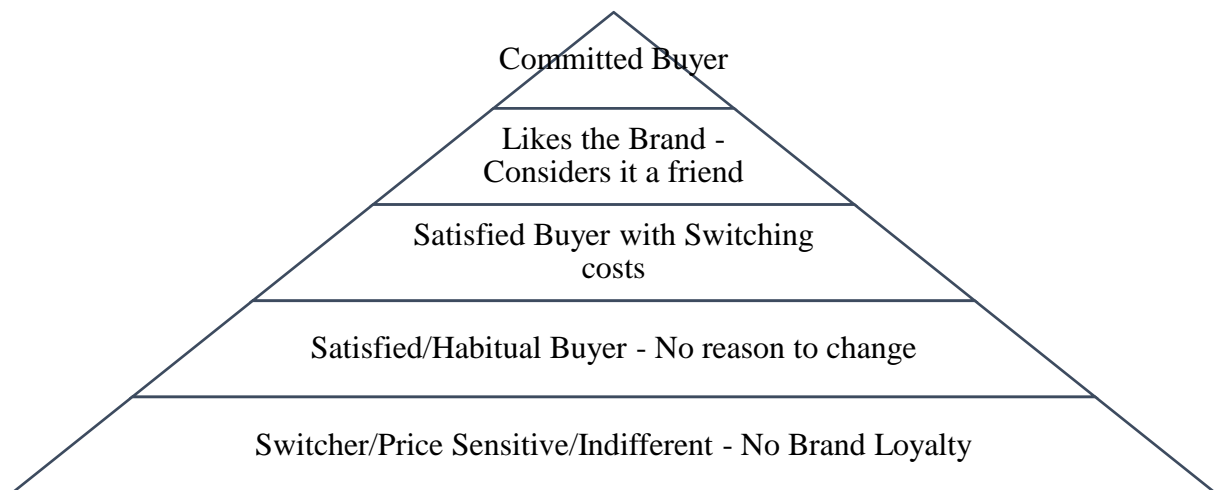


Figura 2.3 La piramide della *brand loyalty*.

Fonte: immagine elaborata dall'autore; dati provenienti da: Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.

Il livello inferiore, che è quello meno desiderabile dall'impresa, include i consumatori completamente indifferenti al brand e che comprano in base al prezzo e agli sconti che vengono applicati ai prodotti. A questo livello, pertanto, la *brand loyalty* è del tutto assente e i consumatori passano continuamente da un brand all'altro (per questo sono detti *switchers*).

Al secondo livello vi sono invece i clienti abituali, che sono soddisfatti, o quanto meno non insoddisfatti, del brand e che quindi non hanno ragione di sostituirlo con un altro. Questi clienti non cercano dei prodotti alternativi ma, nel caso in cui dovessero avere difficoltà a procurarsi i prodotti del brand, non ci penserebbero due volte a comprare i prodotti di un altro brand, poiché la loro fedeltà alla marca è molto bassa.

Il terzo livello comprende i clienti soddisfatti e con alti *switching costs*, ovvero per i quali cambiare brand di riferimento sarebbe costoso in termini di tempo, denaro o rischio di acquistare prodotti di qualità inferiore. L'unica possibilità che cambino brand può nascere nel momento in cui i concorrenti gli facciano un'offerta di un valore superiore tale da compensare i costi di transizione che devono sostenere. L'impresa, per trattenere questi clienti, deve pertanto focalizzarsi sulla qualità da essi percepita in riferimento ai prodotti offerti.

Successivamente, al quarto livello, vi sono i clienti che non sono semplicemente soddisfatti del brand ma addirittura hanno creato con esso un attaccamento emotivo. Il livello di *brand loyalty* è quindi molto elevato e questo legame va oltre le ragioni quali il prezzo, la qualità e il tempo, poiché riguarda esperienze legate al brand e un livello più emotivo e inconscio, per cui spesso nemmeno il cliente è in grado di spiegare la ragione del suo affezionamento al brand.

Da ultimo, il quinto livello, quello in cui la *brand loyalty* è massima, comprende i clienti fidelizzati, che sono talmente soddisfatti e fieri di acquistare i prodotti del brand da parlarne bene anche ai loro conoscenti. Questi clienti, infatti, si identificano con i valori del brand e possono essere facilmente conservati semplicemente premiando la loro fedeltà, ad esempio con le carte fedeltà. Ottenere il maggior numero possibile di questo tipo di clienti è l'obiettivo di ogni impresa, poiché il loro valore non consiste tanto nei prodotti che acquistano quanto nel passaparola positivo sul brand a cui danno vita. Un caso esemplare di questo fenomeno è rappresentato da Harley Davidson, i cui clienti sono talmente fieri del brand da tatuarsi il suo simbolo sul corpo.

2.2. Le tre componenti del brand

Sono state inoltre identificate tre componenti essenziali del brand: identificativa (*brand identity*), valutativa (*brand image*) e fiduciaria (*brand reputation*).

La *brand identity* è l'insieme degli elementi (nome, logo, segno, simbolo, colore, slogan o una loro combinazione) coerenti nel tempo che rendono unico, reale e autentico il brand, permettendogli di differenziarsi dai concorrenti. L'identità è il risultato di un lungo e complesso percorso, pertanto è inimitabile.

La *brand image*, invece, comprende i significati, le valenze e le associazioni mentali che il consumatore collega alla marca, pertanto è soggettiva e dipende dalla percezione del consumatore, tanto che non può essere pienamente controllata dal brand. Tuttavia, deve essere unica, distintiva e coerente con la *brand identity* e quindi il brand deve garantire una comunicazione in linea con l'immagine che vuole dare di sé.

Infine, il ruolo fiduciario della marca riguarda la *brand reputation*, che è legata alla soddisfazione del consumatore nel tempo ed è un requisito essenziale, tanto da richiedere tempo per formarsi e per diventare solida, mediante un susseguirsi di esperienze positive del consumatore con il brand.

Il management e tutto il personale dell'azienda, pertanto, devono orientare la propria attività alla creazione di valore per il cliente, rendere il più piacevole possibile l'esperienza che il cliente ha con la marca e favorire l'identificazione del cliente con il brand, in modo da generare soddisfazione e fedeltà verso esso.

3. Gli strumenti di web marketing

Per costruire un brand solido è necessario usare gli strumenti di marketing più adeguati. Il marketing è “la funzione aziendale che guida l’organizzazione nella gestione di una relazione di valore con il cliente” (Kotler et al. 2015, p.6), permettendo sia di attirare nuovi clienti sia di mantenere quelli già esistenti attraverso la soddisfazione dei loro bisogni e desideri. La relazione che si viene a creare deve essere solida e deve generare un reciproco scambio di valore tra impresa e cliente, altrimenti una delle due parti non avrebbe più interesse a continuare il rapporto.

3.1. Web marketing: obiettivi, possibilità e rischi

Il cambiamento più rilevante che riguarda il marketing è l’economia digitale, che nel corso degli ultimi 40 anni sta portando le aziende a doversi adeguare al nuovo scenario globale, sviluppando nuovi strumenti di marketing, sempre più diretti e interattivi. Infatti, il consumatore è sempre più bombardato da informazioni e questo aumenta la difficoltà di focalizzare l’attenzione sulle proposte di valore delle aziende, che quindi devono impegnarsi di più e cercare di coinvolgerlo attraverso specifiche strategie che generino relazione con esso. Infatti, ai tradizionali obiettivi delle strategie comunicative, ovvero ottenere l’attenzione del consumatore (*awareness/attention*), catturare il suo interesse (*interest*), far nascere in lui il desiderio di acquistare il prodotto (*desire*) e spingerlo all’azione (*action*), ossia all’acquisto, riassumibili nella formula “AIDA” (si veda figura 3.1), si aggiungono due nuovi obiettivi, che stanno divenendo sempre più importanti: generare coinvolgimento (*engage*) e condivisione (*share*), affinché il consumatore dia vita ad un passaparola positivo sul prodotto, consigliandolo ai suoi conoscenti e alle persone con cui entra in contatto anche grazie a Internet. Si tratta di un processo che non avviene soltanto tramite i nuovi canali digitali, ma che continua ad utilizzare anche gli strumenti tradizionali, potenziando così il messaggio finale.

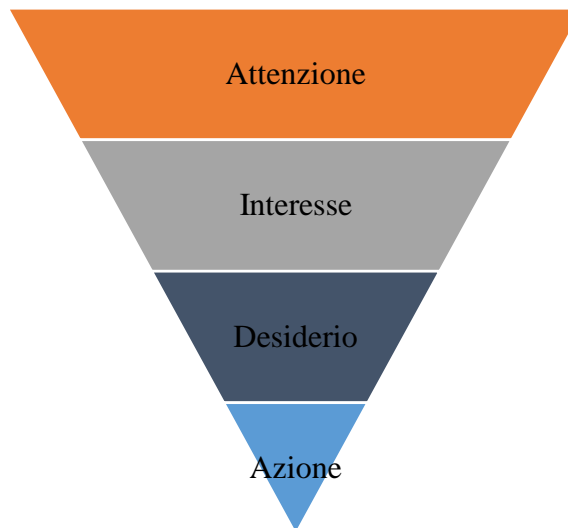


Figura 3.1 Il modello AIDA.

Fonte: immagine elaborata dall'autore.

Sono infatti numerose le possibilità offerte da Internet in termini di strategie di marketing e innumerevoli sono i modi in cui si può utilizzare il nuovo canale online. Il web marketing deve prima di tutto essere interattivo, ovvero cercare non solo di vendere prodotti e servizi ai clienti, ma anche di instaurare con essi relazioni profittevoli e di lungo termine attraverso l'utilizzo di Internet. Grazie a Internet, infatti, come ha messo in luce Padua (2011), si è passati da una comunicazione verticale, in cui l'azienda trasmetteva il messaggio e il consumatore non poteva fare altro che riceverlo, a una nuova comunicazione, di tipo orizzontale. Infatti, il ruolo del consumatore è divenuto attivo, poiché esso non è più soltanto il destinatario del messaggio che l'azienda ha deciso di mandargli, ma ha a sua volta la possibilità di esprimere la propria opinione attraverso i nuovi canali comunicativi, come ad esempio Facebook, YouTube e Twitter. Inoltre, l'opinione del consumatore è molto più credibile rispetto a quella dell'impresa, non essendo egli controllabile da parte dell'azienda. L'interazione diretta tra consumatori spesso porta alla creazione di leader d'opinione che hanno un alto potere di influenza sugli altri consumatori.

I due principali requisiti del web marketing secondo Kotler et al. (2015) sono la comprensione profonda dei bisogni, anche inespressi, del consumatore e la creazione di un dialogo costante per ricevere feedback utili a modellare la pubblicità e l'offerta sulla base delle esigenze specifiche del segmento a cui ci si vuole rivolgere, customizzandole il più possibile e adeguandole ad esempio al profilo psicologico del consumatore in questione.

I vantaggi offerti dal marketing interattivo sono molteplici: in primis, esso offre la possibilità di inviare messaggi personalizzati sulla base degli interessi specifici di particolari gruppi di consumatori (targeting comportamentale), pertanto si sta passando dal *broadcasting*, che si rivolge ad un alto numero di destinatari, al *narrowcasting*, che è destinato ad un numero più contenuto di utenti ma che consente di inviare messaggi più interattivi, personalizzati e coinvolgenti. Un altro beneficio consiste nel poter misurarne direttamente l'efficacia tramite il controllo del numero di visite e di click da UV (visitatori unici) su una pagina e del tempo medio che l'utente trascorre sulla pagina e tramite l'analisi di cosa è stato detto riguardo al brand, in modo da capire il livello di engagement che esso ha generato. In questo modo i marketing manager hanno anche l'opportunità di entrare in contatto con le comunità online e di attirare e far partecipare nuovi consumatori. Un altro beneficio è costituito dalla valutazione del servizio ricevuto da parte del cliente, che fornisce all'impresa dei feedback immediati utili a valutare la qualità del servizio erogato ed eventuali modifiche necessarie per migliorarlo. Il marketing interattivo e in particolare il sito web permettono anche di offrire una copertura globale e continua, superando quindi i limiti di spazio e di tempo a cui è invece sottoposto il marketing tradizionale. Vi sono poi vantaggi anche in termini di diminuzione dei costi comunicativi (poiché promuovere i prodotti online è meno costoso rispetto all'offline e produce dei risultati più facilmente misurabili) e di aumento delle vendite (dovuto all'ampliamento dei mercati e del numero di consumatori a cui ci si rivolge), con un conseguente aumento dei profitti. Se ben gestito, il sito web può anche aumentare la visibilità dell'azienda fino a farla diventare famosa, in particolare attraverso le tecniche di SEO (*Search Engine Optimization*), che comprendono le attività di ottimizzazione della visibilità del sito web nei motori di ricerca mediante caratteristiche come i contenuti, i codici, la struttura e molte altre ancora. Quando si opera online è anche più facile analizzare le azioni intraprese dai concorrenti, il che è utile per modellare la strategia aziendale in base ai punti di forza e di debolezza evidenziati da questa analisi. Un altro vantaggio, seppure secondario, è costituito dal fatto che Internet attira molte persone di talento e neolaureati che potrebbero, dopo uno screening di selezione per verificarne le competenze, le capacità e le abilità, essere assunte dall'azienda.

Tuttavia, questa nuova forma di marketing presenta anche degli svantaggi, infatti i marketing manager non possono avere un pieno controllo dell'efficacia dei loro annunci, a causa dei clic fasulli e degli hacker.

3.2. I tipi di marketing online

Tra le principali forme di web marketing vi sono i siti web, l'e-commerce, l'e-mail marketing, i blog, i forum online, i social network, le piattaforme di video sharing, il marketing mobile, il buzz marketing e il marketing virale.

Il sito web è il mezzo più conosciuto e usato dalle imprese per intraprendere un'attività di marketing online. Esso è utile per farsi conoscere, fornire innumerevoli informazioni sull'impresa (ad esempio sui prodotti, sui servizi che essa offre, sulla sua storia), farsi trovare facilmente (dando anche informazioni sulle varie sedi e sui punti vendita fisici esistenti) e chiarire i dubbi che potrebbero ostacolare la scelta d'acquisto del consumatore (soprattutto per quanto riguarda i prodotti ad acquisto più ragionato come i beni *specialty*, che richiedono un ingente investimento).

Esistono molte tipologie di siti web, che si differenziano per i contenuti e le principali finalità. Il sito web aziendale costituisce la forma più semplice e diffusa di sito web ed è "strutturato non per la vendita diretta dei prodotti dell'impresa ma per la creazione di una clientela iniziale, la raccolta di feedback da parte dei clienti e il sostegno di altri canali di vendita" (Kotler et al. 2015, p.577). Questa forma di sito web permette di presentare l'impresa tramite una sorta di vetrina virtuale che ne illustra le caratteristiche mediante contenuti scritti, immagini ed eventualmente anche video, che hanno il vantaggio di essere più coinvolgenti e di rimanere più impressi nella mente del consumatore. È molto utile anche offrire la possibilità di scaricare materiali quali brochure e collezioni (soprattutto nel caso delle aziende di moda) e di partecipare a concorsi online, aumentando il coinvolgimento dell'utente. Il sito web istituzionale, inoltre, deve cercare di convincere i visitatori a lasciare i propri dati per iscriversi alla newsletter, generando un duplice vantaggio: sia per l'azienda, che in questo modo può inviare e-mail periodiche per farsi conoscere meglio e per informare il consumatore sui nuovi prodotti o su particolari eventi legati al brand, sia per i consumatori, che spesso possono usufruire di speciali promozioni ed essere informati sulle offerte convenienti in corso.

Una tipologia alternativa è costituita dal sito di marketing, che "coinvolge i consumatori in un'interazione che li spinge a un acquisto diretto o a un altro esito di marketing" (Kotler et al. 2015, p.578). Si tratta principalmente degli e-commerce, la cui finalità non si limita più soltanto a informare il consumatore, ma mira a fargli acquistare i prodotti offerti. Un requisito essenziale è la credibilità e l'affidabilità, pertanto l'e-commerce deve fornire il maggior numero di informazioni specifiche sul prodotto attraverso le schede di dettaglio e le fotografie, oltre alle recensioni pubblicate dai clienti che hanno già effettuato un acquisto online. In particolare, per quanto riguarda le recensioni degli utenti, Castelli et al. (2017) sostengono che esse debbano essere ritenute una fonte informativa molto credibile, pertanto il fatto di dare ai clienti che hanno

appena effettuato un acquisto nell'e-commerce la possibilità di recensire il prodotto permette di attirare nuovi consumatori e di rendere la piattaforma più attraente e affidabile agli occhi dei suoi visitatori. È proprio con questo scopo, oltre che con l'obiettivo di aumentare la visibilità del sito web nei motori di ricerca in ottica SEO (*Search Engine Optimization*), che importanti aziende come Amazon ed eBay hanno introdotto questa funzione nei loro e-commerce. Inoltre, come hanno evidenziato Chen et al. (2002), gli e-commerce offrono anche una più vasta possibilità di scelta e i prezzi solitamente sono inferiori rispetto a quelli dei negozi fisici, visto che online il prezzo è il principale mezzo a disposizione del consumatore per paragonare i prodotti dell'impresa con quelli della concorrenza. Infine, alcuni siti offrono addirittura un servizio di assistenza al cliente, nell'ottica di fidelizzarlo e di rendere l'esperienza di acquisto così piacevole da poter essere replicata nel futuro.

Oltre a realizzare un sito web funzionale e attraente, è necessario anche pubblicizzarlo: ciò avviene solitamente attraverso i banner e i link di collegamento presenti in altri siti e specialmente nei motori di ricerca come Google, Yahoo! e Bing. In particolare, Google AdWords permette di aumentare l'esposizione nei motori di ricerca e quindi il numero di visitatori del sito mediante messaggi pubblicitari coerenti con gli interessi degli utenti. I vantaggi di questo strumento sono la relativa economicità (infatti l'azienda paga solo per i clic che gli utenti effettuano per visitare il sito aziendale) e la ricchezza del messaggio (grazie a suoni, video, animazioni e altri contenuti interattivi), tanto da essere chiamati *rich media*.

Infine, i requisiti essenziali del sito web sono la semplicità di utilizzo, la professionalità e la credibilità, la sicurezza e la tutela della privacy, il ricorso a grafiche attraenti, l'utilità, l'uso di strumenti interattivi, le offerte promozionali e il coinvolgimento dei visitatori. Il sito web quindi è molto importante a causa dell'influenza che esercita sul visitatore, la cui idea sull'impresa viene indirettamente e inconsciamente influenzata anche dagli elementi grafici e dal design del sito. È per questa ragione che spesso le imprese affidano la progettazione del sito e della sua grafica ad aziende specializzate.

L'e-mail marketing, come hanno dimostrato Gorni e Maglio (2013), è un altro strumento di marketing diretto che ha sostituito la posta cartacea e che permette di eliminare i costi di spedizione fisica, di velocizzare l'invio dei messaggi e di personalizzare ancora di più le promozioni destinate ai vari consumatori sulla base dei loro bisogni e degli interessi mostrati attraverso gli acquisti precedenti. Questo mezzo deve essere usato congiuntamente al sito web, nel quale, come già detto in precedenza, gli utenti possono lasciare i loro dati e la loro e-mail per poi ricevere messaggi e offerte customizzati, e al *Customer Relationship Management* (CRM), che fornisce informazioni sui vari consumatori e permette quindi, ad esempio attraverso

la suddivisione dei clienti in gruppi che parlano una determinata lingua, di inviare e-mail nella lingua corretta. Un requisito essenziale per poter inviare e-mail commerciali è aver ottenuto da parte del consumatore l'autorizzazione, senza la quale si rischia di peggiorare l'immagine aziendale e di ottenere un effetto indesiderato (come nel caso dei messaggi spam, che irritano il consumatore invece di avvicinarlo all'azienda).

Per fare marketing diretto ci si può servire anche dei blog, che sono una sorta di "diari" online quotidianamente aggiornati in cui gli utenti condividono le loro opinioni e ricevono feedback e commenti da parte dei lettori su un certo ambito di interesse comune. Molto spesso il consumatore, prima di effettuare un acquisto, visita il blog che parla del prodotto che egli vuole acquistare per leggere le recensioni di chi ha già effettuato un acquisto e che quindi ha dei consigli utili da offrire. È dunque importante per le imprese riuscire a controllare i blog che parlano di loro, sia per verificare che circolino informazioni prevalentemente positive su di esse, sia per trarre spunti utili a migliorare i prodotti e a eliminare i difetti che i loro utilizzatori hanno riscontrato. Inoltre, poiché nascono dall'interazione diretta tra persone, i blog sono una fonte di informazioni considerata molto più credibile rispetto ad esempio alla pubblicità tradizionale e ai mass media, pertanto può risultare una scelta vincente per l'impresa sfruttarli per creare opinion leader e influenzatori.

I forum online sono simili ai blog poiché raggruppano persone con interessi e passioni comuni ma, a differenza di essi, permettono anche a qualsiasi utente di dare vita liberamente a nuove discussioni, purché inerenti al tema trattato nel forum in questione.

Una delle forme più coinvolgenti di marketing interattivo è costituita dai social network. Facebook, Twitter, MySpace, Google+, LinkedIn, Instagram, Pinterest e molti altri sono un'importante modalità di socializzazione e condivisione di idee e informazioni. Essi permettono un'interazione diretta e danno all'azienda la possibilità di segmentare il pubblico di riferimento (ad esempio su Facebook in base agli interessi e alle passioni che l'utente ha segnalato di avere), comunicando contenuti che possano interessare i destinatari. I social network consentono anche di aumentare la *brand awareness*, fare attività promozionali e pubblicitarie (anche degli e-commerce), aumentare la fedeltà dei clienti, migliorare la reputazione aziendale, avviare strategie di marketing mirate, fare innovazione sulla base dei nuovi bisogni espressi dagli utenti e così via. Molte sono le possibilità offerte dai social network ma altrettante sono le sfide che essi portano ad affrontare: bisogna trovare un modo efficace per misurare i risultati delle attività condotte sui social, guadagnarsi il privilegio di essere inseriti nelle discussioni che avvengono online e cercare, anche se è molto difficile, di controllare il più possibile i contenuti pubblicati online che fanno riferimento all'impresa stessa.

Le piattaforme di video sharing, tra le quali al primo posto spicca YouTube, servono a condividere in modo gratuito con gli utenti uno dei più potenti contenuti multimediali, i video. Il brand spesso crea un proprio canale apposito con lo scopo di informare l'utente ad esempio sui prodotti, sulla loro qualità, sul loro utilizzo e così via, allo stesso tempo divertendolo ed emozionandolo. Il principale vantaggio è che il video riesce a divulgare un messaggio ricco (di immagini, suoni, colori, etc.), cosa che un mezzo pubblicitario tradizionale come ad esempio la radio non riesce a fare. Il rischio però è che, non avendo l'impresa alcun controllo sui commenti che gli utenti lasciano sotto ai video, vengano fatte critiche che potrebbero intaccare l'immagine aziendale.

Un'altra importante e ormai irrinunciabile forma di web marketing è costituita dal mobile marketing, ovvero dalle comunicazioni e dalle relazioni che l'impresa stabilisce sul terzo schermo (dopo TV e computer), quello dei dispositivi mobili (come cellulari, smartphone, tablet, netbook, etc.). In questo modo l'impresa può contattare in modo ancora più diretto il consumatore, che ormai trascorre la maggior parte del suo tempo al cellulare invece che di fronte alla TV o al computer, e può addirittura localizzare la posizione del cliente tramite i dati GPS, in modo da inviargli promozioni proprio nel momento in cui esso si trova vicino al punto vendita. Il marketing mobile si può servire di strumenti diversi: dai tradizionali sms promozionali alle nuove app progettate appositamente per gli smartphone, nelle quali si può accedere al catalogo del negozio, informarsi riguardo alle caratteristiche dei prodotti, scoprire le ultime offerte e così via. Sempre in riferimento al terzo schermo, è importante ricordare come ormai anche il sito web debba essere progettato in modo da poter essere visitato senza problemi anche da telefoni cellulari e tablet, oltre che da computer. Anche in questo caso, bisogna servirsi di questo strumento in modo customizzato e nella giusta misura, poiché un utilizzo eccessivo potrebbe infastidire i consumatori, ormai bombardati da continui messaggi pubblicitari di ogni genere.

Vi sono poi due tipi di attività di marketing che consentono di generare nuovo valore per l'impresa tramite il passaparola.

In primo luogo, il buzz marketing è l'insieme delle attività di marketing online e offline che mirano a condividere informazioni e dare vita a conversazioni su un determinato brand o sui suoi prodotti o servizi, all'interno di un gruppo di persone accomunate dall'interesse per quel tema specifico. Questo "buzz" (ovvero sussurro) genera un passaparola che aumenta la visibilità dell'impresa, soprattutto se a iniziare la discussione è stato un opinion leader carismatico, credibile e in grado di esercitare un'alta influenza sul pubblico. L'impresa non può però

controllare il tipo di informazioni che circolano, che potrebbero essere anche negative e sminuenti.

Un'attività simile è svolta dal viral marketing, che si distingue dal buzz marketing solo per il fatto che le discussioni solitamente vengono intraprese dall'azienda invece che dai suoi clienti.

Entrambe le forme di web marketing hanno il pregio di diffondere i messaggi tra così tante persone da ottenere un incremento esponenziale dei riceventi.

Il Web offre quindi una grande varietà di nuovi mezzi per svolgere le attività di marketing, ma non deve essere visto come un sostituto dei mezzi tradizionali: è necessario usare più canali comunicativi e svilupparli in modo coerente tra di loro. Bisogna quindi gestire tutti i punti di contatto (*touchpoints*) con l'impresa, che possono essere classificati in tre macro categorie secondo il modello POE (Troilo 2014). I *paid touchpoints* non appartengono direttamente all'azienda, però essa può utilizzarli, pagando, nel processo comunicativo. I punti di contatto *owned*, invece, sono di proprietà dell'azienda, che esercita su di essi un controllo diretto (ad esempio nel caso del proprio sito web). Da ultimi, i *touchpoints earned*, come quelli *paid*, non possono essere direttamente controllati dall'azienda; essi comprendono infatti le conversazioni che avvengono tra i consumatori con riferimento ai prodotti e al brand (è il caso ad esempio dei post sui social network).

3.3. Le imprese *brick and mortar*, *brick and click* e *pure click*

Un importante fattore di differenziazione per le imprese è il modello di business adottato. Grazie a Internet, infatti, le imprese possono scegliere fra tre possibili alternative, a cui corrispondono diverse combinazioni di fisicità (cioè la presenza fisica tradizionale di punti vendita, magazzini e uffici) e dematerializzazione (ovvero la presenza in Internet, che porta a interagire con i clienti mediante gli e-commerce, le e-mail, i siti web, i social network e così via).

Le imprese *brick and mortar* (letteralmente “mattoni e malta”) sono quelle tradizionali, che adottano il tipico modello di business offline, senza sviluppare alcuna presenza online, se non talvolta attraverso un sito web con il solo scopo di fornire informazioni sul brand (si tratta quindi di un sito istituzionale e mai di marketing). Il vantaggio di avere dei negozi fisici consiste nella tangibilità del prodotto e quindi nel maggiore senso di fiducia che viene indotto nel consumatore, a cui viene inoltre sempre garantita l'assistenza post vendita. Spesso, infatti, nonostante i prezzi dei prodotti venduti tramite canali fisici siano superiori rispetto a quelli

acquistabili soltanto online, i consumatori preferiscono i canali tradizionali per via della maggiore qualità che solitamente essi garantiscono, in termini sia di prodotto sia di servizio offerto. Tra gli svantaggi delle imprese *brick and mortar* bisogna invece annoverare l'inferiore possibilità di scelta offerta ai clienti in termini di varietà dei prodotti, la minore flessibilità e capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato e alle nuove richieste dei consumatori e, infine, i costi superiori dei negozi (in termini di affitti e di stipendi dei commessi). Inoltre, come hanno affermato Bhatnagar e Syam (2014), se i prodotti hanno degli alti costi di magazzinaggio, la soluzione migliore per le imprese *brick and mortar* consiste nel vendere questi prodotti nell'e-commerce, mediante l'integrazione con il canale online in modo da riuscire a diminuire i costi di magazzinaggio e allo stesso tempo a non perdere i clienti acquisiti. In seguito a ciò, quindi, le imprese *brick and mortar* potrebbero decidere di trasformarsi in imprese *brick and click*, ottenendo importanti vantaggi in termini di costi e non solo. Allo stesso tempo, anche i consumatori otterrebbero un beneficio da questa scelta, poiché l'impresa fisica non ridurrebbe l'assortimento di prodotti ma semplicemente ne trasferirebbe una parte nell'e-commerce, garantendo al consumatore una vasta scelta di prodotti.

Le imprese *brick and click* (o *click and mortar*), invece, operano in modo integrato, sfruttando sia la presenza offline sia quella online. Tipicamente queste aziende usano marchi già affermati (poiché sviluppano in primis la presenza fisica e successivamente quella online) e hanno più risorse a disposizione rispetto alle imprese che operano in un solo canale. I principali vantaggi consistono nel poter sfruttare la rete di fornitori e i canali distributivi già esistenti, senza incorrere in costi aggiuntivi, nell'aver già sviluppato le competenze fondamentali per svolgere l'attività aziendale distinguendosi dai concorrenti, nell'aver già una buona base di clienti fedeli e affezionati al brand, nel possedere una buona conoscenza organizzativa acquisita tramite l'esperienza e nel poter sfruttare le sinergie a livello di conoscenze, competenze, fornitori, infrastrutture, clienti, fiducia, canali distributivi e così via. Inoltre, secondo Herhausen et al. (2015), il negozio fisico permette di migliorare il servizio offerto tramite il canale online, dando al consumatore la possibilità di vivere un'esperienza multisensoriale, in cui si può toccare il prodotto per verificarne la qualità, e di ridurre il rischio e l'incertezza che spesso subentrano nel momento in cui il cliente deve completare l'acquisto sull'e-commerce. Vi sono però anche dei rischi: in primis, come ha dimostrato Stewart (2003), quello di incorrere nella cannibalizzazione delle vendite di un canale a causa dell'altro, pertanto è necessaria la costante integrazione, la collaborazione, il coordinamento e l'aiuto reciproco tra i due canali. In secondo luogo, come ha sottolineato Cappellari (2016), vi è la sempre più diffusa tendenza del cliente a cercare informazioni relative al prodotto in un canale per poi effettuare l'acquisto nell'altro canale: è definita ROPO (*Research Online, Purchase Offline*) l'abitudine a visitare il sito web

o l'e-commerce aziendale senza acquistare nulla, per poi completare l'esperienza d'acquisto nel negozio, mentre è definita *showrooming* la pratica di visitare i vari punti vendita per osservare la merce dal vivo e accertarsi della sua qualità prima di acquistarla online. Da qui nasce quindi la necessità di gestire i diversi canali in modo integrato e fluido, con un approccio definito *omnichannel*, cioè facendo in modo che l'esistenza di più canali costituisca per l'azienda un vantaggio e un punto di forza. Secondo Bendoly et al. (2005), l'integrazione tra canali deve avvenire in due direzioni: i negozi fisici devono fornire informazioni sugli e-commerce (*offline-online channel integration*) e, a loro volta, gli e-commerce e il sito web devono trasmettere informazioni sui punti vendita fisici aziendali (*online-offline channel integration*).

Infine, le imprese *pure click* (anche dette *online exclusive*) sono quelle che operano soltanto in Internet, senza sviluppare alcuna presenza fisica. Ciò, come hanno affermato Bustillo e Fowler (2009), può avvenire in vari modi: il primo passo è creare un e-commerce, che è per queste imprese l'unico modo per vendere i prodotti al cliente, mediante una piattaforma online, e quindi per generare fatturato; bisogna inoltre sviluppare un sito web che fornisca le informazioni utili al consumatore per conoscere meglio il brand e le sue caratteristiche prima dell'acquisto; si può poi interagire con il cliente mediante e-mail, per informarlo sulle ultime novità e promozioni, e mediante i social network, per divertirlo e coinvolgerlo a livello emotivo. I prodotti più venduti tramite gli e-commerce sono i prodotti personalizzabili (Dewan et al. 2003), che spaziano dalle t-shirts alle cover per smartphone, i prodotti digitali (Lal & Sarvary, 1999), come ad esempio film e musica, i beni di informazione (Bakos & Brynjolfsson, 1999) e infine i prodotti tecnologici e molto costosi (Bhatnagar et al. 2000).

Tra i principali vantaggi di cui le imprese *online exclusive* usufruiscono, Powell et al. (2016) hanno annoverato la possibilità di ridurre i costi di magazzinaggio dei prodotti (poiché il magazzinaggio viene organizzato nelle aree geografiche in cui i costi di affitto e di mantenimento delle scorte sono inferiori), di inviare all'utente un messaggio ricco di contenuti testuali e visivi, di aumentare la varietà dei prodotti venduti e la flessibilità organizzativa, di poter misurare tramite i dati analitici quale sia la frequenza con cui i vari utenti visitano il sito e da che luogo lo facciano e di sviluppare una presenza globale che permette di aumentare la visibilità, il numero di clienti e il fatturato. Nonostante ciò, però, a causa dell'intangibilità delle attività, per le imprese *pure-play* è più difficile costruire forti relazioni con i consumatori e quindi fidelizzarli, specialmente se i concorrenti hanno delle proposte attraenti, pertanto secondo Ghazali et al. (2016) esse devono cercare di far percepire ai clienti degli alti *switching costs*, che sono i costi da sostenere nel momento in cui si decide di cambiare brand di riferimento. Un altro svantaggio che deriva dall'operare soltanto online è stato evidenziato da

Mahar et al. (2014) e consiste nel non poter offrire ai consumatori la possibilità di ritirare o restituire i prodotti acquistati online direttamente nel negozio fisico invece che a casa, possibilità che invece le imprese *brick and click* riescono a dare. Queste ultime, infatti, hanno il vantaggio di poter creare sinergie tra il negozio fisico e quello virtuale, permettendo ad esempio ai consumatori di restituire i prodotti acquistati online direttamente al negozio fisico, risparmiando così i costi di spedizione e venendo immediatamente rimborsati della cifra spesa per l'acquisto dei prodotti. In aggiunta a ciò, le imprese *brick and click* possono offrire anche la possibilità di acquistare i prodotti online ma di ritirarli in negozio piuttosto che a casa (che invece è l'unica possibilità offerta dalle imprese *pure click*), così da permettere al consumatore di risparmiare i costi di spedizione aggiuntivi. Le imprese *pure click*, pertanto, non riescono a sfruttare le sinergie di cui possono invece usufruire le imprese ibride e che consentono di offrire maggiori benefici ai consumatori.

Da questa analisi si può quindi concludere che la soluzione migliore, sia per l'impresa sia per il consumatore, è adottare un modello integrato offline e online, come stanno dimostrando due colossi mondiali: Walmart, leader delle vendite offline, e Amazon, per quanto riguarda lo shopping online. Il primo esempio di successo, Walmart, inizialmente operava soltanto offline ma successivamente ha compreso che avrebbe potuto sfruttare l'ormai consolidata presenza fisica per affermarsi anche online e ha quindi iniziato a fare ingenti investimenti tecnologici per sviluppare un vantaggio competitivo rispetto alle imprese che operano soltanto mediante negozi fisici (Gennari Santori 2017). La seconda impresa esemplificativa di questa nuova tendenza è Amazon, che è nata come azienda *pure click* ma che ora sta cercando di affermarsi anche tramite la vendita tradizionale, attraverso l'apertura di un vero e proprio negozio di libri a Seattle e l'acquisto di Whole Foods Market (ANSA 2017). La competizione tra i due protagonisti del retail è altissima e il vincitore è ancora da decretarsi.

3.4. Le tre fasi di vendita online

Come già accennato in precedenza, il sito web è una nuova forma di tecnologia dell'informazione e uno strumento di web marketing sempre più diffuso tra le aziende. Esso ha molteplici funzionalità, infatti viene utilizzato sia con scopo informativo e promozionale prima della vendita sia per le attività di commercio elettronico (EC), ovvero per la vendita online dei prodotti o dei servizi, sia nella fase di assistenza post-vendita.

Il processo di acquisto, infatti, comprende cinque fasi (Kotler et al. 2015) e, oltre al negozio fisico, anche il sito web e in particolare l'e-commerce devono focalizzarsi su questo processo complesso, e non unicamente sulla decisione d'acquisto, che ne rappresenta soltanto il quarto stadio.

La prima fase del processo d'acquisto è costituita dalla percezione di un bisogno che il consumatore vuole soddisfare per migliorare la propria situazione. Questo bisogno può essere talmente rilevante per il consumatore da essere generato da uno stimolo interno (come avviene ad esempio per i prodotti alimentari), oppure può essere secondario e in questo caso la bravura dell'impresa consiste nell'indurre questo bisogno tramite stimoli esterni (in particolare attraverso la pubblicità).

La seconda fase consiste nella ricerca di informazioni sul prodotto attraverso fonti personali (ad esempio parenti, amici, conoscenti), commerciali (ovvero la pubblicità che l'impresa realizza in vari modi, ad esempio tramite la TV, il sito web, i social network e così via), pubbliche (come le recensioni imparziali, e quindi più credibili, che si possono trovare sui blog e sui forum, che non sono controllati dall'azienda) e sperimentali (attraverso l'osservazione diretta del prodotto in questione, che difficilmente può avvenire se si decide di acquistare online tramite e-commerce).

La terza fase include la valutazione delle alternative, infatti il consumatore confronta la proposta dell'impresa con quelle dei concorrenti e sceglie quella che gli sembra più conveniente e che al tempo stesso gli garantisca la più alta qualità.

In questi tre stadi iniziali, che appartengono tutti alla fase di pre-vendita, due strumenti importanti a cui l'azienda può fare ricorso sono costituiti dalla pubblicità e dagli annunci online (come i banner e l'e-mail marketing) e dal sito web, con un riferimento particolare alle sezioni riservate alla storia aziendale, ai suoi valori e alle informazioni sui prodotti e sulla loro qualità. Il consumatore, infatti, deciderà di acquistare soltanto se avrà avuto la possibilità di informarsi adeguatamente sull'offerta di valore dell'impresa e se ne sarà rimasto colpito positivamente.

La quarta fase è costituita dalla decisione di acquisto vera e propria, che tradizionalmente avviene in negozio e dipende anche dalla disponibilità del prodotto nel punto vendita, mentre nell'e-commerce è influenzata da altri fattori, come ad esempio la facilità di utilizzo della piattaforma e-commerce, il confronto con gli altri prodotti venduti e quindi le differenze di prezzo, la sicurezza dei metodi di pagamento e così via. È importante quindi che l'e-commerce abbia delle grafiche accattivanti ma, prima di tutto, che sia utilizzabile da chiunque voglia

effettuare un acquisto online, inclusi i meno esperti, e che il modo in cui gestisce gli ordini e le spese sia ritenuto affidabile dagli utenti.

L'ultima fase riguarda il post-vendita: è importante ricordare che l'esperienza d'acquisto del consumatore non si conclude nel momento in cui egli compra il prodotto, ma prosegue anche nei rapporti che intercorrono successivamente tra lui e l'azienda. In quest'ottica è quindi necessario garantire un'assistenza post-vendita, educando il consumatore all'utilizzo del prodotto, in modo che ne rimanga soddisfatto, e offrendogli la possibilità di sostituire il prodotto nel caso in cui non sia conforme a quanto promesso dal venditore, attraverso la garanzia. Soprattutto con riferimento alla vendita online, poiché il consumatore non può testare il prodotto prima di acquistarlo, può costituire un forte elemento di differenziazione per l'azienda offrire al cliente l'opportunità di acquistare il prodotto e di restituirlo nel caso in cui non ne sia soddisfatto, con la possibilità di essere rimborsato dell'intera cifra pagata (escludendo le sole spese di spedizione). Un esempio vincente di gestione dei resi è costituito da Zalando, nato come semplice e-commerce di calzature e ormai diventato un colosso anche nella vendita di abbigliamento online, poiché offre sia la spedizione sia il reso gratuiti.

La gestione ottimale di tutte le fasi appartenenti al processo di acquisto è la chiave di successo per la fidelizzazione dei clienti e quindi per il successivo riacquisto.

I vantaggi offerti dall'EC sono molteplici, infatti esso consente alle aziende di tagliare i costi dei negozi fisici e dei dipendenti, di interagire con i clienti in qualsiasi momento, di offrire una maggiore varietà di prodotti, di aprirsi a nuovi mercati geografici e di migliorare il vantaggio competitivo. Liu e Arnett (2000) hanno sottolineato come esso però debba essere gestito rispettando alcuni requisiti essenziali, come la sicurezza delle transazioni che avvengono online. Questo aspetto però da solo non può garantire il successo del sito web e dell'e-commerce: vi sono altri fattori essenziali che concorrono nella determinazione del loro valore. Tra di essi va menzionata in primis la modalità di utilizzo del sistema: al cliente deve essere data la possibilità di esercitare un controllo adeguato sul processo di transazione, senza rinunciare alla semplicità di funzionamento del sistema, in modo da permettergli di controllare lo stato degli ordini e da garantirgli il rispetto della privacy, generando così in lui fiducia. Deve essere poi garantita anche una qualità di servizio elevata: essa può essere misurata attraverso la sicurezza, l'affidabilità, la rapidità delle risposte, l'empatia e i servizi di follow-up (che consistono nella proposta di prodotti o servizi coerenti con gli interessi mostrati dal cliente tramite gli acquisti effettuati in passato nell'e-commerce, al fine di fidelizzarlo). È importante anche che l'utilizzo del sito web produca piacere e coinvolga l'utente, facendogli vivere un'esperienza emozionante e capace di affascinarlo e divertirlo. Un altro requisito fondamentale

per il successo è la qualità delle informazioni, che devono essere precise, rilevanti, tempestive, ricche e personalizzate a seconda delle esigenze dell'utente. Le informazioni devono comprendere in particolare la descrizione accurata di prodotti e servizi e il prezzo. Alcune informazioni secondarie, ma comunque importanti, sono costituite dal rispetto degli standard etici, tema ormai molto rilevante per sempre più consumatori. Oltre alla qualità delle informazioni, bisogna garantire anche la qualità del sistema e del suo design, che include la velocità di elaborazione, il corretto funzionamento e la minimizzazione degli errori (che devono essere risolti rapidamente nel caso in cui si presentino) e il giusto equilibrio tra sicurezza e semplicità dei metodi di pagamento.

Basandosi su queste informazioni, si possono trarre alcune conclusioni: in primo luogo, gli sviluppatori web devono focalizzarsi su tutti i fattori che determinano il successo dell'EC, non solo sulla sicurezza, e devono sempre progettare il sito web e l'e-commerce in modo creativo, così da soddisfare le esigenze più particolari dei clienti e da offrire una proposta varia che crei un vantaggio competitivo rispetto al negozio fisico. Essi devono inoltre rimanere sempre aggiornati sulle ultime tecnologie, in modo da migliorare la qualità del servizio offerto e da stare al passo con i concorrenti, cercando di prevederne le mosse. Infine, essi devono mantenere un focus costante sui bisogni del cliente e sul modo in cui egli utilizza il sito web, permettendogli sempre di controllare il processo di transazioni online e generando così in lui un senso di fiducia.

3.5. Il *Web-Marketing Mix*

Secondo Constantinides (2002) le tradizionali 4P del Marketing Mix (*product, price, promotion e place*), teorizzate da McCarthy (1960), nell'ambiente virtuale del web marketing richiedono un'analisi diversa da quella tradizionale, in particolare con riferimento al sito web aziendale e all'e-commerce.

La prima P, quella di "prodotto", è costituita in primis dal sito web, che deve venire pubblicizzato efficacemente in modo da essere visitato dal maggior numero di utenti possibile, essere interessante e coinvolgente e riuscire ad attirare l'attenzione dei visitatori. In secondo luogo, essa comprende anche i prodotti e i servizi che vengono venduti tramite l'e-commerce aziendale, che deve essere progettato attentamente e nei minimi dettagli, poiché è la parte essenziale dell'esperienza d'acquisto che avviene online.

Per quanto riguarda il prezzo, bisogna tenere in considerazione che, nonostante nell'e-commerce esso sia inferiore rispetto al prezzo del punto vendita, il cliente lo compara con quello dei concorrenti online e che il sito web stesso viene percepito dal cliente come un costo in termini di connessione, transazione e tempo trascorso a visitarlo, in particolare per informarsi sull'azienda prima di acquistare i suoi prodotti. Tuttavia, generalmente i costi delle attività svolte online sono inferiori rispetto a quelli delle attività tradizionali, ad esempio non vi sono i costi di affitto e del personale, e questo permette di abbassare i prezzi, attirando così molti consumatori, specialmente quelli con un'alta elasticità della domanda rispetto al prezzo.

La terza P, ovvero la "*promotion*", usa come strumento principale il sito web, che svolge un importante ruolo comunicativo e che ha un rilevante impatto emotivo sul cliente, pertanto deve riuscire ad attirarlo e trattenerlo il più possibile sulla pagina, facendogli conoscere l'azienda e i suoi prodotti. Un altro mezzo di promozione e comunicazione online è costituito ad esempio dai social network, dai blog e dai forum, che però non possono essere sempre controllati direttamente dall'azienda.

Da ultima, la distribuzione (*place*) online avviene sotto forma di interazioni-transazioni sia commerciali sia non commerciali. L'e-commerce sostituisce il negozio fisico nella consegna dei prodotti e nella gestione dei resi. L'esperienza del cliente è influenzata da elementi quali la semplicità di navigazione nel sito, la facilità dei metodi di pagamento e il servizio di tracciabilità delle merci, che, se ben gestiti, indurranno il cliente a rivisitare il sito in futuro.

Le dinamiche dei mercati online sono difficilmente prevedibili, ma nonostante ciò molte aziende *brick and mortar* che decidono di entrare nel web preferiscono applicare le strategie preesistenti anche al marketing online, piuttosto che svilupparne di nuove. In alcuni casi questa scelta si rivela ragionevole, mentre in altri no. Ad esempio, British Airways ha visto che era impossibile competere con altre compagnie aeree economiche online quali EasyJet.com adottando la strategia tradizionale, pertanto ha deciso di fondare una nuova linea aerea low-cost, Go, per rimanere competitiva sul web rispetto alle altre compagnie low-cost.

Nella maggior parte dei casi, però, si rivela una scelta infruttuosa quella di applicare il modello tradizionale delle 4P anche al marketing virtuale, poiché a partire dagli anni Sessanta e a seguito dell'avvento di Internet i mercati sono cambiati, divenendo sempre più segmentati e in continuo cambiamento. I nuovi consumatori, infatti, hanno esigenze specifiche e vogliono ricevere un prodotto che sia il più possibile personalizzato e conforme alle loro particolari esigenze, pertanto bisogna focalizzarsi sulla soddisfazione dei bisogni individuali piuttosto che di quelli collettivi. In particolare, i principali punti di debolezza delle 4P sono la mancanza di

interattività, la difficoltà a integrare internamente tutte le attività di marketing e la velocità con cui anche le nuove strategie diventano obsolete, in seguito ai rapidi cambiamenti di Internet. Inoltre, un altro ostacolo consiste nel poco tempo che l'utente trascorre nel sito web e nell'e-commerce per effettuare gli acquisti.

Una soluzione possibile consiste nell'adottare una strategia web integrata con quella del marketing tradizionale, in modo da aumentare la flessibilità e la capacità di adattamento ai cambiamenti che avvengono online. Sviluppare online una "micro-strategia" coerente con la strategia aziendale non è però semplice, pertanto Constantinides (2002) ha proposto un nuovo modello di marketing ad hoc, quello delle 4S, che si adatta perfettamente al nuovo scenario globale.

Il modello del *Web-Marketing Mix* (WWM) è stato progettato principalmente per le aziende *brick and click* che operano nei mercati Business to Consumer, ovvero i mercati rivolti ai consumatori finali (e non alle aziende), che acquistano i beni per uso personale, e che devono consolidare la loro presenza virtuale accanto a quella fisica (come ha fatto ad esempio Walmart), ma può essere utile anche per le aziende *pure player* che vogliono riprogettare i loro e-commerce per aprire anche negozi fisici. Il WWM consente infatti sia di progettare nuovi siti web sia di migliorare o valutare le prestazioni dei siti web già esistenti. Gli unici limiti di questo modello sono l'applicabilità solo nei mercati B2C e la necessità di conoscere i bisogni e i comportamenti dei visitatori del sito web.

L'approccio consiste nell'identificare gli elementi critici del marketing online, facendo attenzione anche alle questioni tecnologiche e amministrative, e affrontare i principali problemi strategici, operativi e organizzativi dell'e-commerce in modo integrato.

A livello operativo il focus ricade sugli obiettivi di breve termine. Per redigere un piano di web marketing realistico e coerente è necessario in primis avere analizzato in modo approfondito l'ambiente economico, i concorrenti e i segmenti target di mercato e aver deciso quali clienti servire e come posizionarsi nella loro mente differenziandosi dalla concorrenza, al fine di conquistare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Inoltre, bisogna sviluppare una presenza online orientata al mercato, flessibile e unica.

A livello organizzativo, il WWM si propone di sviluppare la conoscenza e la struttura organizzativa e umana necessarie per operare online in modo efficiente ed efficace. Bisogna realizzare la massima integrazione possibile tra le attività virtuali e quelle fisiche al fine di integrare il business online nell'infrastruttura aziendale, così da sfruttare le sinergie che si vengono a creare.

Infine, a livello strategico, i principali obiettivi di lungo termine che il modello si pone sono la flessibilità, il valore aggiunto dall'e-commerce, che deve sfruttare i punti di forza dell'azienda, l'integrazione tra la strategia virtuale e quella dell'azienda fisica, al fine di rafforzarne il vantaggio competitivo, e la coerenza con gli obiettivi generali dell'azienda.

Oltre a questi tre livelli principali di intervento, che riguardano le attività svolte internamente all'azienda, bisogna anche agire esternamente, cercando di migliorare la competitività aziendale sfruttando, se possibile, le sinergie con le aziende complementari.

Il modello identifica poi i principali elementi critici inerenti alle attività dell'e-commerce che descrivono le relative fasi del metodo di pianificazione commerciale online e che sono le 4S (si veda figura 3.2): *Scope*, *Site*, *Synergy* e *System*.

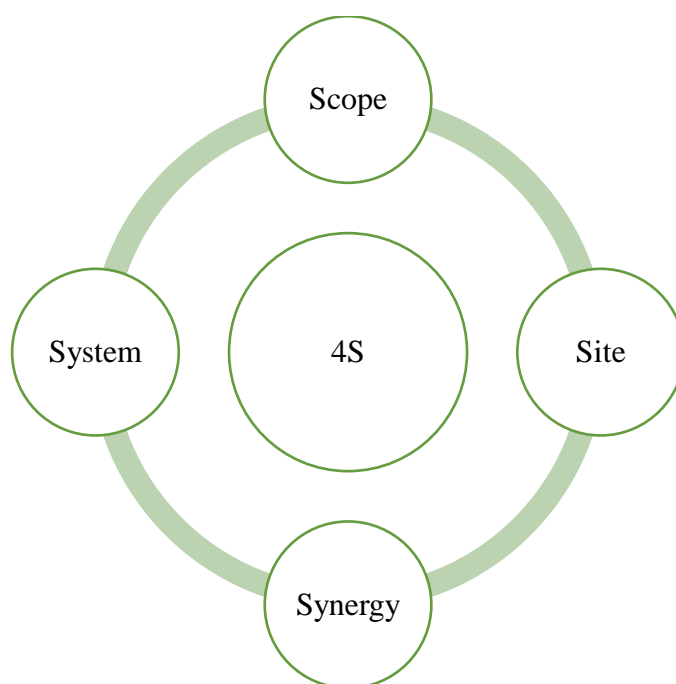


Figura 3.2 Le 4S del *Web-Marketing Mix*.

Fonte: immagine elaborata dall'autore; dati provenienti da: Constantinides, E. (2002). The 4S Web-Marketing Mix model. *Electronic Commerce Research and Applications*, pp. 57-76.

Il primo fattore critico da considerare è lo scopo (*Scope*), che ha carattere strategico. Esso riguarda le decisioni che devono essere prese in quattro ambiti principali: (a) gli obiettivi strategici e operativi dell'impresa online; (b) la definizione del mercato, compresa la misurazione del potenziale di mercato, l'analisi dei potenziali concorrenti e la comprensione

dei bisogni dei visitatori-clienti del sito; (c) la disponibilità di risorse all'interno dell'organizzazione per gestire l'e-commerce; (d) il ruolo strategico dell'e-commerce e i suoi principali obiettivi di lungo-termine.

Gli obiettivi strategici e operativi dell'e-commerce sono ad esempio migliorare la redditività, ridurre i costi operativi, aumentare le entrate, valorizzare l'immagine aziendale, trattenere i clienti esistenti, in modo da fidelizzarli, e attrarne di nuovi. Essi devono essere coerenti con la *mission* aziendale, al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali e di generare valore aggiunto. È pertanto necessario usare gli stessi criteri qualitativi applicati anche nella valutazione degli obiettivi tradizionali.

Dopo aver stabilito gli obiettivi strategici è necessario fare un'analisi di mercato per misurarne il potenziale, comprendere le strategie adottate online dai concorrenti, in modo da riuscire a differenziarsi da essi e a fare una proposta di valore diversa e superiore alla loro, e analizzare i profili dei potenziali clienti per sviluppare un'offerta personalizzata e adatta alle loro specifiche esigenze e preferenze. Questa operazione è fondamentale, infatti permette di fare previsioni sulle tendenze future dell'andamento del mercato, scoprendo le nuove opportunità che esso offrirà, e di sviluppare le attività di marketing online in modo creativo e innovativo, requisito essenziale visto il continuo mutare delle richieste dei consumatori e il dinamismo che caratterizza Internet. Tuttavia non si tratta di un'operazione semplice a causa delle differenze in termini di età, cultura, bisogni, motivazioni e stili di vita che sussistono tra il cliente che si reca nel punto vendita per effettuare l'acquisto e quello che invece preferisce utilizzare l'e-commerce. Non sempre le ricerche di mercato riescono a fornire informazioni precise riguardo a queste differenze, rendendo necessarie delle assunzioni arbitrarie al fine di selezionare il segmento di mercato a cui rivolgersi (*targeting*) e di decidere come posizionarsi nella mente dei clienti e quindi che prodotti offrire in termini di qualità, prezzo, assortimento, stile e design. Un'altra difficoltà è costituita dal carattere globale di Internet, infatti bisogna inviare la merce in tutto il mondo, rispettando le diverse legislazioni e gestendo con attenzione i problemi logistici e amministrativi che questo comporta. In aggiunta a ciò, i concorrenti online sono in costante crescita ed evoluzione, pertanto risulta particolarmente complicato riuscire a prevedere le loro strategie future. Infine, non tutti i manager sono esperti di Internet e delle piattaforme web e questo potrebbe costituire un ostacolo allo sfruttamento ottimale di tutte le potenzialità che l'e-commerce offre.

In terzo luogo bisogna fare un'analisi interna dell'organizzazione per capire se essa sia pronta a gestire un'e-commerce in termini di risorse, processi e valori aziendali, poiché l'adozione di nuove tecnologie potrebbe avere effetti positivi o distruttivi a seconda del livello di

preparazione dell'azienda. L'analisi si focalizza sulla comparazione tra i costi reali dell'e-commerce, non solo in termini finanziari ma anche in termini di distruzione dei processi fisici, e i benefici da esso generati e sul ruolo strategico più appropriato per l'e-commerce, a seconda degli obiettivi che esso ha. A seguito di questa analisi si deciderà quindi se l'e-commerce sia realmente conveniente per l'impresa o, come avviene ad esempio nel caso di elevata disaggregazione organizzativa, se sia preferibile non adottare alcuna strategia online e considerare opzioni alternative come ad esempio affidare le operazioni web a società esterne specializzate.

Da ultimo, bisogna considerare quale sia il ruolo strategico dell'e-commerce per l'organizzazione, ovvero gli obiettivi di lungo termine assegnati alle attività online. A seconda del target di clienti e della strategia di posizionamento prescelti, si creerà il mix ottimale tra i diversi ruoli strategici generici, come ad esempio il ruolo informativo, educativo, promozionale, relazionale e transazionale. Questa scelta influenzerà l'identità, il contenuto, i valori, le caratteristiche dei prodotti, lo stile, il design, l'atmosfera, la struttura, la funzionalità e tutti gli altri fattori che costituiscono la *web experience*. Lo scopo fondamentale è sempre quello di differenziarsi dai concorrenti attraverso una *unique selling proposition* che sia inimitabile, di valore, vincente e, poiché i mercati online cambiano continuamente, anche flessibile. In questo modo si creerà un vantaggio competitivo stabile nel tempo.

Dopo aver stabilito lo scopo dell'e-commerce, il secondo stadio è costituito dal sito (*Site*), che ha carattere operativo e che è il primo elemento che determina l'esperienza del cliente online. Esso assolve a numerose funzioni (informativa, comunicativa, promozionale, interattiva, transazionale) e ha come obiettivo principale quello di attrarre visitatori, esprimere l'essenza del brand e appassionare in particolare i consumatori obiettivo. Accanto a questo obiettivo generico, a seconda delle esigenze aziendali, al sito web vengono assegnati anche altri obiettivi, più specifici, che possono essere sia commerciali sia non commerciali. I più comuni tra questi sono: comunicare e promuovere i valori aziendali, l'immagine del brand, i suoi prodotti e i suoi servizi e le eventuali offerte di cui il cliente può usufruire sia nel negozio reale sia in quello virtuale; fidelizzare i clienti fornendogli tutto il supporto di cui necessitano, attraverso servizi di assistenza ottimali; permettere ai clienti di interagire con l'azienda creando essi stessi contenuti online (ad esempio scrivendo delle recensioni relative ai prodotti che hanno acquistato e utilizzato); gestire l'e-commerce e facilitare i pagamenti online attraverso sistemi semplici e sicuri (siti transazionali); da ultimo, raccogliere a basso costo dati sui clienti e sui mercati, comprendendo quali siano i loro bisogni e quindi quali offerte siano in grado di attirarli e di generare un vantaggio competitivo. Affinché questi obiettivi vengano raggiunti, il sito web deve

possedere dei requisiti essenziali: bisogna conoscere i bisogni, le motivazioni e i comportamenti dei potenziali consumatori, rendere la navigazione del sito il più facile possibile, garantendo sempre la protezione dei dati personali degli utenti e rispettando le politiche sulla privacy, massimizzare la sicurezza delle transazioni e, infine, rendere il sito facilmente reperibile e veloce nel suo funzionamento.

Il terzo stadio riguarda l'ambito organizzativo e in particolare la creazione di sinergie (*Synergy*), ovvero i processi di integrazione tra l'organizzazione virtuale e quella fisica oppure tra l'organizzazione virtuale e le terze parti che consentono all'impresa di raggiungere gli obiettivi che ha stabilito inizialmente, nella fase denominata "*Scope*". Le sinergie devono essere sfruttate ad esempio dalle imprese *brick and mortar* nel momento in cui decidono di trasformarsi in imprese *brick and click* attraverso l'apertura di un e-commerce, o dalle imprese *pure click* che decidono di diventare *brick and click* aprendo anche negozi fisici.

Le sinergie devono essere create sia con il *front office*, sia con il *back office*, sia con le terze parti.

Con il termine "*front office*" si indicano le attività visibili dai clienti e in contatto diretto con essi, in particolare con riferimento alle strategie di comunicazione e distribuzione. È necessario che i reparti offline forniscano un supporto al sito e alla presenza online dell'azienda, realizzando un'integrazione completa capace di rendere più efficace il programma di commercializzazione generale, che comprende il piano di comunicazione, lo stile e i canali di vendita. Per minimizzare i costi che le nuove attività online e gli adeguamenti necessari per avviarle comportano, bisogna utilizzare strategie, strumenti e canali di comunicazione preesistenti per fornire supporto e per promuovere l'operazione sul web non solo nella fase di introduzione ma durante tutto il processo. Nella fase introduttiva l'obiettivo principale è informare i clienti sia potenziali sia già esistenti delle nuove attività che verranno svolte sul web, evidenziandone i vantaggi. Successivamente, deve esserci una costante integrazione tra le attività fisiche e quelle virtuali al fine di ottenere benefici in termini di riduzione dei costi, risparmio di tempo e maggiore efficacia. Con il passare del tempo e con l'affermarsi del sito web e dell'e-commerce, i vantaggi diventano sempre più reciproci, infatti anche l'attività svolta online fornisce un supporto alla tradizionale strategia di marketing, permettendo di ottenere dati a basso costo sui clienti e sul mercato, assolvendo alle funzioni del punto vendita e divenendo un efficiente strumento di comunicazione.

Il *back office* designa invece le attività non visibili all'utente finale, ovvero i processi aziendali interni. Creare sinergie nelle attività di *back office* tra l'impresa fisica e quella virtuale comporta

benefici per entrambe: l'impresa fisica può essere riprogettata o aggiornata in modo da soddisfare di più i bisogni dei clienti e l'impresa virtuale ha vantaggi in termini di costi, economie di scala e di apprendimento. Tre sono gli aspetti principali da considerare in riferimento alle attività di *back office*: la *organizational integration*, ovvero l'integrazione delle attività di e-commerce di supporto necessarie a garantire la soddisfazione dei clienti (come il servizio clienti, l'elaborazione degli ordini e la logistica inversa) nelle attività organizzative tradizionali; la *legacy integration*, ovvero l'integrazione delle attività informatiche svolte in Internet nell'infrastruttura informatica esistente, che comprende i sistemi informativi di gestione (MIS), la pianificazione delle risorse d'impresa (ERP), i database e i magazzini di dati; infine, l'integrazione delle operazioni online nel sistema di valori aziendali, coinvolgendo anche soggetti esterni che concorrono alla formazione di questo sistema di valori, come gli intermediari, i fornitori e chiunque influenzi i processi produttivi, distributivi e logistici.

Infine, per rafforzare la posizione competitiva dell'azienda online, si può ricorrere anche ad attività complementari a quelle promozionali tradizionali, cooperando con terze parti che non fanno parte del sistema di valori aziendale. Tra i più importanti partner con cui è possibile collaborare, vi sono: i motori di ricerca e le directory web, che aumentano la visibilità del sito e facilitano l'accesso al sito, grazie ad esempio alla tecnica dei meta-tag (ovvero metadati contenuti nel codice HTML che vengono usati dai motori di ricerca per trasmettere informazioni aggiuntive); le reti affiliate, che si servono della tecnica, introdotta da Amazon.com, basata sull'inserimento di banner o link promozionali in alcuni siti in cambio di una commissione basata sui click o, più comunemente, sui ricavi ottenuti tramite i click dei clienti; i siti ad alto traffico o che vengono visitati dai potenziali clienti dell'azienda disposti a inserire pubblicità online, realizzata attraverso annunci interattivi (banner grafici, annunci testuali, annunci video e molti altri), in cambio del pagamento di un corrispettivo che si basa solitamente sulla popolarità del sito pubblicitario stesso.

Il quarto e ultimo fattore critico da considerare è il sistema (*System*), che si focalizza sugli aspetti tecnologici dell'e-commerce. La tecnologia è molto importante ma non deve mai essere preposta ai principi strategici e commerciali, poiché questo potrebbe svilire l'esperienza online del cliente, causando anche una diminuzione delle vendite. Le ICT (*Information and Communications Technology*) sono un elemento essenziale di ogni e-commerce e fanno riferimento a varie aree decisionali: la creazione del sito, che, poiché richiede un ingente investimento iniziale e poiché deve garantire la facilità di utilizzo, la velocità del browser e un web design creativo, spesso viene data in outsourcing ad aziende specializzate in quest'attività; il servizio di hosting del sito web, che rende accessibile il sito a tutti gli utenti che utilizzano

Internet, e di ISP (*Internet Service Provider*), che garantisce l'accesso a Internet e altri servizi, come ad esempio la posta elettronica; l'amministrazione e la manutenzione del sito web; un servizio online efficiente e garantito 24 ore su 24; la gestione dei contenuti, che devono essere costantemente aggiornati a causa dei mutamenti continui dei bisogni dei clienti, dei trend di mercato e delle strategie della concorrenza; il funzionamento sicuro del sistema, con particolare riferimento ai dati dei clienti e alle transazioni da essi concluse, che però non deve intaccare la funzionalità del sito e l'esperienza dei visitatori; la facilità delle transazioni e l'efficacia delle tecnologie di pagamento; la raccolta e l'elaborazione dei dati raccolti tramite il traffico e le transazioni avvenuti sul sito web, al fine di valutarne la performance e di migliorarlo; il backup del sistema, per risolvere immediatamente e con il minimo sforzo gli eventuali problemi tecnici che si possono presentare. Una gestione ottimale degli elementi tecnologici richiede la collaborazione tra i responsabili tecnici e la direzione commerciale e permette sia di ridurre i costi per l'impresa sia di aumentare la soddisfazione degli utenti del sito web.

Nel WWM ogni stadio deve essere coerente con quello precedente e il risultato finale, ovvero il piano strategico e di web marketing, verrà usato come punto di partenza nel progetto Internet, che include molte altre fasi: lo sviluppo dell'infrastruttura tecnica e organizzativa, l'implementazione tecnica, la sperimentazione dei processi e la promozione del sito web. È fondamentale anche, vista la rapida evoluzione del web, che la pianificazione venga ripetuta spesso, in modo da essere sempre aggiornata, per mantenere nel tempo il vantaggio competitivo che è stato guadagnato grazie al sito web.

In conclusione, quando si progetta un e-commerce due sono i metodi alternativi che si possono adottare: si può ricorrere al modello tradizionale delle 4P del Marketing Mix, seppure nell'ambiente virtuale questi fattori abbiano effetti più contenuti sulle decisioni dei clienti rispetto all'ambiente fisico e seppure ignorino le dinamiche strategiche del processo di marketing online che sono essenziali per la sopravvivenza nei mercati virtuali, sempre in rapida evoluzione, oppure si può usare il nuovo modello delle 4S del *Web-Marketing Mix*, che permette di risolvere i problemi strategici, operativi, organizzativi e tecnologici del marketing online in modo integrato ed efficiente. Quest'ultimo modello, infatti, permette non solo di integrare le attività virtuali con la strategia, il marketing e le operazioni aziendali già esistenti, sfruttando a pieno la tecnologia Internet e il potenziale del mercato online, ma anche di apportare nuovo valore all'intera azienda. Si tratta inoltre di un modello che permette di risparmiare tempo nella progettazione e nella realizzazione del progetto online e che può essere facilmente applicato a ogni impresa, purché nel corso del tempo essa si aggiorni in base alle

novità e ai cambiamenti dell'ambiente virtuale. In questo modo l'impresa otterrà un vantaggio competitivo di lungo termine invidiabile dai suoi concorrenti.

3.6. Social Media Marketing e social network

Un nuovo e sempre più potente strumento a disposizione delle aziende per svolgere attività di marketing e comunicazione è costituito dai social media e, in particolare, dai social network.

Il Social Media Marketing è, secondo Kaur (2016), una forma di marketing che si serve di Internet e in particolare dei social network al fine di raggiungere gli obiettivi comunicativi che rientrano nella strategia di marca dell'impresa attraverso la condivisione di contenuti, immagini e video capaci di creare una connessione tra il brand e i consumatori. L'uso dei social media si sta diffondendo in modo capillare non solo tra gli utenti ma anche tra le aziende, che devono adattarsi ai nuovi mezzi comunicativi usati dai consumatori e che stanno quindi ricorrendo a questo nuovo mezzo comunicativo in aggiunta a quelli tradizionali (come la TV, i giornali e così via), che continuano comunque ad essere utilizzati. Questa nuova tendenza è stata favorita dai nuovi dispositivi mobili, quali smartphone e tablet, che hanno reso ancora più facile e rapido l'utilizzo dei social (Crocco 2016). Il marketing sociale, come del resto anche il marketing tradizionale, deve prestare attenzione anche ai fattori psicologici, sociali, antropologici e comunicativi che influenzano il comportamento delle persone, pertanto un requisito essenziale è costituito dalle ricerche di marketing, dall'analisi e dalla segmentazione del mercato, dal targeting, dalla scelta di una proposta di valore diversa da quella dei concorrenti, dal processo di posizionamento nella mente dei consumatori e dall'adozione di una strategia che consenta di raggiungere tutti gli obiettivi fissati. Se ha successo, infatti, il messaggio che l'azienda ha trasmesso mediante i social network può diventare virale, ovvero raggiungere un altissimo volume e un'elevata velocità di diffusione.

Tuttavia, a differenza del marketing tradizionale, il marketing sociale presenta un maggiore grado di complessità, dovuta alla necessità di soddisfare i bisogni delle persone al fine di migliorare la qualità della loro vita. In quest'ottica è dunque necessario ascoltare, coinvolgere e infine influenzare i consumatori, ricorrendo proprio all'uso dei social media.

I social media permettono agli utenti di condividere informazioni, opinioni e contenuti multimediali all'interno di una comunità virtuale e comprendono molte tipologie di strumenti. Uno dei più famosi tra questi è costituito dai social network, che offrono agli iscritti la possibilità di mettersi in contatto con altre persone, aggiungendole agli amici, di condividere

foto, video e idee e di interagire con persone di tutto il mondo. La piattaforma social più famosa è Facebook, che permette di entrare in contatto non solo con altre persone ma anche con le aziende, dando vita ad una relazione più personale e intima con il brand, che in questo modo riesce ad entrare a far parte della quotidianità del consumatore. Un altro strumento è il blog, che è una pagina web che può essere facilmente aggiornata, che viene gestita da una persona o da un gruppo di persone e che solitamente raccoglie brevi articoli che vengono mostrati in ordine cronologico, partendo dai più recenti. Vi è anche il micro blog, che ha lo stesso funzionamento del blog ma che raccoglie messaggi ancora più brevi, come fa ad esempio Twitter, che funziona in modo analogo a Facebook, poiché dà la possibilità di aggiungere amici, anche se in questo caso non serve che loro accettino la richiesta di amicizia, e di seguire anche gli aggiornamenti delle imprese o dei loro rappresentanti (come ad esempio i blogger). Un'altra piattaforma social è il sito di social news, che permette di votare i contenuti preferiti, permettendogli di accrescere la loro popolarità. Per quanto riguarda i contenuti multimediali come immagini e video, il sito più famoso di media sharing è YouTube, in cui l'impresa può creare un proprio canale in cui caricare video che spiegano ad esempio come si utilizza il prodotto o che ne dimostrano l'efficacia (come ha fatto Danacol, che ha caricato i video intervista aventi come protagonisti i clienti che avevano provato i prodotti e che ne erano rimasti positivamente colpiti). Secondo Shaikh et al. (2016), qualunque strumento l'impresa decida di utilizzare, essa naturalmente deve adattarlo al pubblico target a cui si vuole rivolgere, ma deve sempre assicurarsi che i vari messaggi che trasmette con i diversi social media siano allineati e coerenti tra loro, rispettando l'essenza del brand.

Quando si parla di social media è inevitabile affrontare anche il tema, ormai sempre più importante e attuale, degli opinion leader, che sono coloro che all'interno delle piattaforme social hanno il potere di influenzare gli altri utenti attraverso le loro opinioni e il loro esempio. Si tratta di persone molto credibili, dal momento che la comunicazione interpersonale è ritenuta dai consumatori una delle fonti informative più affidabili in assoluto. Gli opinion leader sono accomunati da alcune caratteristiche rilevanti, evidenziate da Song et al. (2017): prima di tutto sono molto più aperti alle novità e all'innovazione rispetto agli altri consumatori, poiché sono particolarmente curiosi, creativi e amanti della varietà; sono anche abbastanza esibizionisti, infatti amano stare al centro dell'attenzione ed essere ammirati dagli altri; infine, sono estroversi e gli piace instaurare molte relazioni sociali. Le imprese devono quindi cercare innanzitutto di guadagnarsi la stima degli opinion leader, che poi influenzeranno a loro volta molti altri consumatori, procurando all'impresa nuovi clienti.

Molti sono i vantaggi che derivano dall'utilizzo del Social Media Marketing, in termini sia economici sia comunicativi e pubblicitari. Dal punto di vista dei costi, esso permette infatti di ridurre la spesa pubblicitaria rispetto ad altri mezzi come la televisione, l'affissione, la stampa e la radio. Un altro vantaggio è costituito dalla maggiore copertura (ovvero la percentuale del pubblico di riferimento esposta al messaggio) e dalla maggiore efficacia nel raggiungere proprio i consumatori target, basandosi ad esempio sulle preferenze e sugli interessi personali che hanno manifestato sui social network. Inoltre, si tratta di una nuova forma di interazione sociale, più avvincente e che rende più facile il controllo del coinvolgimento e dei risultati anche in termini di vendite realizzate grazie ai vari strumenti di Social Media Marketing. Ad esempio, come ha affermato Kirk (2012), mediante strumenti come Google Analytics è possibile misurare il traffico generato dalla piattaforma social (ovvero il numero di visite da parte degli utenti), le interazioni a cui ha dato vita, il tempo che una persona ha trascorso nel sito e la relazione tra questi fattori e le vendite. Infine, come evidenziato da Drakopoulou (2017), grazie alla nuova tecnologia del *geotagging*, è possibile risalire al luogo in cui è avvenuto l'accesso ai social network e quindi raccogliere informazioni importanti sugli utenti e fargli offerte mirate in base alla loro localizzazione. In particolare, su Facebook, Twitter e Instagram spesso gli utenti caricano immagini contenenti informazioni sui luoghi che hanno visitato di recente, dando all'impresa molte informazioni relative ai posti che amano visitare e alle loro abitudini, permettendole di realizzare quindi una pubblicità personalizzata. Inoltre, spesso questi dati statistici relativi ai posti visitati dagli utenti vengono acquistati dalle aziende, che li usano per tracciare dei profili comportamentali degli utenti e per comprendere quali siano le loro preferenze.

Il Social Media Marketing è dunque essenziale per incrementare la *brand awareness* e per modellare il messaggio sulla base del pubblico a cui esso è destinato ma, tuttavia, vi sono anche degli svantaggi, infatti quest'attività richiede molto impegno e molto tempo per essere efficace e genera comunque dei rischi. In primis, bisogna sempre garantire la tutela dei dati personali degli utenti e la loro privacy e allo stesso tempo bisogna proteggere e monitorare l'utilizzo del marchio e dei copyright aziendali. In secondo luogo, è necessario prestare particolare attenzione al tipo di messaggi e di contenuti che si condividono, oltre alla qualità dei prodotti e dei servizi offerti, poiché essi verranno giudicati dagli utenti che, se non dovessero esserne positivamente colpiti, potrebbero dare vita a una serie di commenti negativi (*user-generated content*) che sarebbero molto credibili, vista la libertà di espressione di cui ogni utente gode, e che diverrebbero virali e incontrollabili da parte dell'impresa. È stato infatti dimostrato da Tsugawa e Ohsaki (2017) che i messaggi negativi hanno una maggiore probabilità di diventare virali rispetto ai messaggi positivi o neutrali a causa dell'impatto maggiore che hanno sulle persone

e che le opinioni che gli utenti esprimono non sono necessariamente obiettive e legittime, ma dipendono molto da fattori psicologici e comportamentali incontrollabili e spesso imprevedibili.

Il Social Media Marketing, pertanto, costituisce un'arma a doppio taglio per l'impresa e va gestita con tutte le accortezze necessarie al fine di raggiungere gli obiettivi che si è prefissato e di aumentare la *brand awareness*.

4. Conclusioni

Il web marketing non deve sostituire il marketing tradizionale ma deve essere creata una combinazione tra i due che permetta di esprimere l'essenza del brand e che generi un elevato valore aggiunto per i consumatori. Infatti, la tradizionale distinzione tra comunicazione di massa convenzionale (detta *above-the-line*) e quella più diretta e interattiva (*below-the-line*), che include anche quella realizzata sul web, non è più adeguata, dal momento che genera un'eccessiva rigidità e comporta una mancanza di integrazione tra canali comunicativi. Bisogna pertanto ragionare in un'ottica nuova, *through-the-line*, capace di adottare una prospettiva trasversale che consenta di sfruttare le sinergie che si possono creare tra i mezzi di comunicazione tradizionali e quelli nuovi se vengono combinati in modo adeguato, sfruttando i punti di forza di ciascuno e colmando uno le debolezze dell'altro.

Inoltre, poiché servono strumenti diversi nei momenti antecedenti, contemporanei e successivi all'acquisto, bisogna usare un mix efficiente di strumenti di web marketing, in modo che si rinforzino a vicenda. Nella fase di pre-acquisto è opportuno ricorrere principalmente al sito web, ai social network, ai forum e ai blog online per attirare l'attenzione del consumatore e per fornirgli informazioni sia sul brand che sui prodotti che esso offre. Successivamente, in particolar modo per le imprese *brick and click* e *pure click*, entra in gioco l'e-commerce, dove l'esperienza di acquisto deve risultare piacevole e lasciare un ricordo positivo nella mente del cliente, inducendolo a effettuare altri acquisti in futuro e a condividere con i suoi conoscenti e sui social network l'esperienza positiva avuta con il brand, scrivendo anche delle recensioni sull'e-commerce. L'e-commerce deve pertanto adottare il modello delle 4S del *Web-Marketing Mix*, che consente di integrare le attività virtuali con quelle tradizionali. Al fine di fidelizzare il cliente, è importante anche fornire il supporto adeguato attraverso i servizi di assistenza e fare proposte personalizzate e coerenti con le preferenze che egli ha manifestato, ad esempio attraverso e-mail che lo informino di offerte e promozioni ad hoc.

Il web marketing è uno strumento che offre molti vantaggi ma che comporta anche l'assunzione di alcuni rischi. Ciò che conta è che i marketing manager siano consapevoli di ciò e che riconoscano i loro limiti, rivolgendosi eventualmente a degli esperti esterni, poiché si tratta di uno strumento nuovo e che deve essere conosciuto approfonditamente per contribuire alla creazione del vantaggio competitivo aziendale piuttosto che alla sua distruzione. Infatti, alcuni rischi in cui si può incorrere se non si utilizza correttamente il web marketing consistono nei click fasulli, nell'hackeraggio, nella mancata tutela della privacy, nell'invio di e-mail spam, nei

giudizi negativi da parte dei consumatori all'interno di blog, forum e social network e nelle recensioni negative dei prodotti da parte dei clienti.

Per quanto riguarda invece i vantaggi che il web marketing offre, tra i più importanti bisogna annoverare la maggiore visibilità e la possibilità di entrare in contatto diretto con un elevato numero di potenziali consumatori a livello globale, di fargli proposte più varie e personalizzate in base ai loro bisogni e di comunicare con essi in modo da migliorare l'offerta futura, la qualità e l'efficacia delle strategie comunicative. Dal punto di vista economico, invece, un altro beneficio rilevante è costituito dalla diminuzione dei costi di magazzino, di affitto, di mantenimento delle scorte, dei negozi fisici, dei dipendenti e della pubblicità, a fronte di un aumento dei costi di progettazione, dovuti ad esempio alla richiesta di supporto ad imprese specializzate nel web marketing, necessario per la realizzazione di un sito web e di un e-commerce all'avanguardia.

Per ottenere significativi vantaggi attraverso il web marketing, in primis bisogna essere sempre aggiornati sulle nuove tecnologie ed esigenze dei consumatori, facendo investimenti tecnologici e migliorando sempre gli strumenti già esistenti o sviluppandone di nuovi. Ad esempio, una nuova sfida che le aziende *brick and click* e *pure click* stanno affrontando è costituita dal mobile marketing, divenuto ormai la nuova frontiera del web marketing. Inoltre, altri requisiti essenziali sono la credibilità dell'impresa, la sicurezza, la semplicità di funzionamento e la capacità di coinvolgimento del sito web e dell'e-commerce, che devono essere orientati al cliente e comunicare ai consumatori l'unicità dell'offerta dell'impresa, sulla quale si basa il suo vantaggio competitivo. È infine fondamentale che l'impresa si assicuri che i vari messaggi che trasmette mediante i diversi strumenti di web marketing e marketing tradizionale siano coerenti tra di loro e rispettino l'essenza del brand, così da aumentare la *brand equity*.¹

¹ Numero parole: 14344

5. Riferimenti bibliografici

- AAKER, D. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- BAKOS, Y., & BRYNJOLFSSON, E. (1999). Bundling Information Goods: Pricing, Profits, and Efficiency. *Management Science*, 45 (12), pp. 1613-1630.
- BENDOLY, E., BLOCHER, J., BRETTHAUER, K., KRISHNAN, S., & VENKATARAMANAN, M. (2005, May). Online/In-Store Integration and Customer Retention. *Journal of Service Research*, 7 (4), pp. 313-327.
- BHATNAGAR, A., & SYAM, S. (2014). Allocating a hybrid retailer's assortment across retail stores: Bricks-and-mortar vs online. *Journal of Business Research*, 67 (6), pp. 1293–1302.
- BHATNAGAR, A., MISRA, S., & RAO, H. (2000, November). On risk, convenience, and Internet shopping behavior. *Communications of the ACM*, 43 (11), pp. 98-105.
- BRUNI, M. (2008). *La crescita nelle aziende di marca*. Milano: EGEA.
- BUSTILLO, M., & FOWLER, G. (2009, December 15). Wal-Mart Sees Stores as Online Edge. *The Wall Street Journal*.
- CAPPELLARI, R. (2016). *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. 2° ed. Roma: Carocci.
- CASTELLI, M., MANZONI, L., VANNESCHI, L., & POPOVIC, A. (2017, May). An expert system for extracting knowledge from customers' reviews: The case of Amazon.com, Inc. *Expert Systems With Applications*, 84, pp. 117–126.
- CHEN, L.-D., GILLENSON, M., & SHERRELL, D. (2002, September). Enticing online consumers: an extended technology acceptance perspective. *Information & Management*, 39 (8), pp. 705-719.
- CHOW, H.-W., LING, G.-J., Yen, I.-Y., & HWANG, K.-P. (2017). Building brand equity through industrial tourism. *Asia Pacific Management Review*, 22, pp. 70-79.
- CONSTANTINIDES, E. (2002). The 4S Web-Marketing Mix model. *Electronic Commerce Research and Applications*, 1 (1), pp. 57–76.
- DATTA, H., AILAWADI, K., & VAN HEERDE, H. (2017, May). How Well Does Consumer-Based Brand Equity Align with Sales-Based Brand Equity and Marketing-Mix Response? *Journal of Marketing*, 81 (3), pp. 1-20.
- DEWAN, R., JING, B., & SEIDMANN, A. (2003). Product Customization and Price Competition on the Internet. *Management Science*, 49 (8), pp. 1055-1070.
- DOYLE, P. (2001, September). Shareholder-value-based brand strategies. *Journal of Brand Management*, 9 (1), pp. 20-30.

- DRAKOPOULOU, S. (2017, July). “We Can Remember It for You”: Location, Memory, and Commodification in Social Networking Sites. *SAGE Open*, 7 (3), pp. 1-13.
- GHAZALI, E., NGUYEN, B., MUTUM, D., & MOHD-ANY, A. (2016, March 11). Constructing online switching barriers: examining the effects of switching costs and alternative attractiveness on e-store loyalty in online pure-play retailers. *Electronic Markets*, 26 (2), pp. 157–171.
- GORNI, N., & MAGLIO, M. (2013). *E-Mail Marketing 2.0: Strategie e tecniche efficaci per fare business*. Hoepli.
- HERHAUSEN, D., BINDER, J., SCHOEGEL, M., & HERRMANN, A. (2015, October 20). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91 (2), pp. 309–325.
- KAUR, G. (2016, June). Social Media Marketing. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 4 (7), pp. 34-36.
- KELLER, K. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- KELLER, K. (1993, January). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 1-22.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., ANCARANI, F., & COSTABILE, M. (2015). *Principi di marketing*. 15° ed. Milano: Pearson.
- LAL, R., & SARVARY, M. (1999). When and How Is the Internet Likely to Decrease Price Competition? *Marketing Science*, 18 (4), pp. 485-503.
- LIU, C., & ARNETT, K. (2000, October). Exploring the factors associated with Web site success in the context of electronic commerce. *Information & Management*, 38 (1), pp. 23-33.
- MAHAR, S., WRIGHT, P., BRETTHAUER, K., & HILL, R. (2014, January). Optimizing marketer costs and consumer benefits across “clicks” and “bricks”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (6), pp. 619–641.
- MASLOW, A. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- MCCARTHY, E. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Illinois: Homewood, Ill. R.D. Irwin.
- PADUA, D. (2011). Marketing in Rete. *L'Impresa*, 4, pp. 43-46.
- PORTER, M. (1987). *Il vantaggio competitivo*. Milano: Edizioni Comunità.
- POWELL, W., HORVATH, A., & BRANDTNER, C. (2016, July 18). Click and mortar: Organizations on the web. *Research in Organizational Behavior*, 36, pp. 101–120.
- SHAIKH, N., SIDDIQUI, M., VASATKAR, K., JAGTAP, Y., & SANKPAL, L. (2016, June). Social Media Marketing. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3 (6), pp. 870-872.
- SONG, S., CHO, E., & KIM, Y.-K. (2017). Personality factors and flow affecting opinion leadership in social media. *Personality and Individual Differences*, 114 (1), pp. 16–23.

- STEWART, K. (2003). Trust Transfer on the World Wide Web. *Organization Science*, 14 (1), pp. 5-17.
- TROILO, G. (2014). *Marketing nei settori creativi*. Milano: Pearson.
- TSUGAWA, S., & OHSAKI, H. (2017, May). On the relation between message sentiment and its virality on social media. *Social Network Analysis and Mining*, 7 (1), pp. 2-14.
- TUOMINEN, P. (1999). Managing Brand Equity. *The Finnish Journal of Business*, 48 (1), pp. 65-100.
- WILKIE, W. (1986). *Consumer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.

6. Riferimenti sitografici

- ANSA. (2017, giugno 17). *Amazon-Walmart, è 'guerra' per il futuro dello shopping*. Disponibile su: http://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/tlc/2017/06/17/amazon-walmart-e-guerra-per-il-futuro-dello-shopping_da709281-854d-4028-bacb-e9c09db36f03.html [Data di accesso: 1/08/2017].
- CROCCO, R. (2016, maggio 26). *Social Media Marketing: cos'è e come può essere utile alla tua azienda*. Disponibile su: <http://www.ninjamarketing.it/2016/05/26/social-media-marketing/> [Data di accesso: 1/08/2017].
- GENNARI SANTORI, F. (2017, luglio 2). *È guerra tra Walmart e Amazon*. Disponibile su: <http://www.pagina99.it/2017/07/02/guerra-walmart-amazon-whole-foods-ecommerce/> [Data di accesso: 1/08/2017].
- KIRK, A. (2012, September 17). *4 Social Media Goals Every Business Should Measure*. Disponibile su: <http://www.socialmediaexaminer.com/4-social-media-goals/> [Data di accesso: 1/08/2017].