

Introduzione al marketing

- Misurare i mercati
- Comprendere i clienti
- Il marketing mix
- La sfida di Internet
- Ricchezza ed estensione

Le business school non hanno certo inventato il marketing, ma ne hanno garantito la supremazia come disciplina accademica e professionale. *Principles of Marketing* e *Marketing Management*, libri risolutivi sull'argomento scritti da Philip Kotler (*et al.*) della Kellogg School of Management della Northwestern University, sono stati per decenni letture fondamentali sui programmi di management in tutto il mondo, tanto che il dipartimento marketing della scuola è risultato al primo posto in tutti i sondaggi nazionali e internazionali condotti negli ultimi 15 anni.

Il marketing è il processo che garantisce l'arrivo sui mercati giusti dei prodotti e dei servizi giusti, al momento giusto e al prezzo giusto. La parola chiave in questa frase, come avrete intuito, è "giusto". L'accordo deve funzionare in primo luogo per il cliente: se non fosse interessato a quello che avete da offrire, l'incontro si concluderebbe ancora prima di iniziare. Dovete pertanto offrire un alto livello di valore e soddisfazione, altrimenti le persone sceglieranno un concorrente apparentemente superiore. Anche i clienti che acquistano da voi, ma restano insoddisfatti del prodotto o del servizio, finiranno per non comprare più e, peggio ancora, potrebbero allontanare un'intera massa di altre persone con il loro passaparola negativo. Per rendere redditizia l'impresa, quindi, il vocabolo "giusto" impone agli addetti al marketing di avere a disposizione un numero sufficiente di utenti

interessati al prodotto o al servizio; idealmente, questo numero dovrebbe continuamente aumentare e mai diminuire.

Inevitabilmente, il marketing è una sorta di viaggio di scoperta sia per il fornitore sia per il consumatore, nel quale entrambe le parti imparano qualcosa e diventano migliori. I confini del marketing si estendono dalla mente del cliente, che può rivelare emozioni di cui era a malapena consapevole, fino ai sistemi di supporto logistico che trasportano il prodotto o il servizio nelle sue mani. Ogni parte della value chain, dall'azienda al consumatore, è in grado di aumentare il valore della trattativa o di distruggerla completamente. Per esempio, al centro della proposta commerciale di Amazon vi sono un sistema di immagazzinamento e consegna superlativamente efficienti e un mezzo semplice, a basso costo o addirittura a costo zero, con cui i clienti possono restituire i prodotti che non desiderano e ottenere rimborsi immediati. Per Amazon questi fattori sono importanti quanto gli elementi della strategia di marketing, la gamma di prodotti, la struttura del sito web, il posizionamento su Google o i prezzi competitivi.

Il marketing è altresì un'attività tortuosa: esaminando gli argomenti riportati di seguito, noterete che è necessario rispondere ad alcune domande prima di poter proseguire il lavoro; allo stesso modo, una volta ottenute alcune risposte, potrebbe essere necessario tornare indietro per riesaminare una fase precedente. Per esempio, la vostra prima opinione sulle dimensioni di un mercato di riferimento può successivamente essere influenzata dai risultati ottenuti dalla segmentazione del mercato e dalla valutazione della posizione competitiva dell'azienda.

Comprendere i mercati

Tutti i prodotti e i servizi vengono lanciati su mercati composti da consumatori; tuttavia, esistono due tipi di mercati fondamentalmente diversi. Il primo è rappresentato dai mercati di consumo, in cui il prodotto o il servizio è per la maggior parte acquistato e utilizzato dalla stessa persona, o da qualcuno a lui vicino, per soddisfazione personale piuttosto che per guadagno finanziario. Il secondo è quello dei mercati B2B (business-to-business), in cui entrambe le parti coinvolte nella transazione si aspettano di trarre profitto e possono costituire parte della catena che le unisce ai consumatori finali. Un'azienda di trasformazione alimentare che produce pizze compra gli ingredienti da altre imprese e vende i suoi prodotti a supermercati o altri rivenditori al dettaglio; questi, a loro volta, vendono la pizza a chi la consumerà in prima persona (naturalmente, potrebbero anche acquistare il prodotto per il consumo da parte di un altro membro della famiglia). I mercati

possono essere complicati e disordinati, pertanto l'addetto al marketing deve comprendere tutte le forze in azione lungo il percorso, dai materiali al consumo o all'uso finale.

Mercati di consumo

Lo stesso prodotto o servizio può essere utilizzato per scopi diversi e dai consumatori finali più disparati per ottenere soddisfazioni differenti o per soddisfare esigenze dissimili. Il marketing rivolto ai consumatori deve entrare sotto la loro pelle per conoscerne esigenze, desideri, preferenze e aspirazioni (sono tutti argomenti dei capitoli successivi). Deve inoltre considerare dove effettuano gli acquisti (online oppure offline) e quanto sono disposti a pagare: questi fattori sono influenzati, tra l'altro, dal background socioeconomico e formativo dei consumatori stessi.

Il problema per l'addetto al marketing è che i mercati non si fermano mai: man mano che maturano e si sviluppano, il percorso più redditizio potrebbe passare rapidamente dal commercio B2B alla vendita ai consumatori e viceversa.

Mercati business-to-business

Sebbene apparentemente invisibile ai consumatori finali, il mercato B2B è più grande, diversificato, complesso e redditizio del mercato di consumo. Per tornare all'esempio della pizza, prima che il prodotto sia messo a disposizione in un punto vendita è necessario che decine di aziende svolgano la loro parte nel processo. Anche solo il formaggio, uno dei numerosi ingredienti che vengono assemblati nel prodotto finale, passa attraverso molte mani prima di arrivare al rivenditore: occorre allevare, nutrire e mantenere sane le mucche, mungerele in modo efficiente e quindi distribuire il latte dalle fattorie alle unità che si occupano della sua lavorazione. Queste transazioni business-to-business coinvolgono, tra gli altri, agricoltori, aziende produttrici di fertilizzanti, fabbricanti di attrezzature di mungitura, costruttori, trasportatori e trasformatori di formaggi.

Il marketing nell'era di Internet

La "data di nascita" di Internet, come quella di tante altre tecnologie abilitanti (per esempio vapore, elettricità e telefonia), è da sempre oggetto di congetture. Nacque nel 1945, quando Vannevar Bush scrisse

su *Atlantic Monthly* un articolo riguardante un dispositivo fotoelettrico-meccanico chiamato Memex, che consentiva di estendere la memoria creando e seguendo collegamenti tra documenti su microfiche? O forse un paio di decenni dopo, quando Doug Engelbart produsse un prototipo di un “oNLine System” (NLS) che si occupava di editing per la navigazione ipertestuale, gestione di e-mail e così via? Engelbart arrivò addirittura a inventare il mouse per questo scopo (riconoscimento spesso erroneamente attribuito ai maghi di Apple).

Alcuni fanno risalire la nascita di Internet al 1965, quando Ted Nelson coniò la parola “ipertesto”, definendola come “una struttura di file per il complesso, il mutevole e l’indeterminato”, in un documento presentato alla 20th National Conference dell’Association for Computing Machinery di New York. Altri preferiscono datare Internet al 1967, quando Andy van Dam e altri costruirono l’Hypertext Editing System.

L’affermazione più credibile sulla nascita di Internet è probabilmente quella che riguarda Tim Berners-Lee, un consulente del CERN, l’Organizzazione europea per la ricerca nucleare. Nel giugno-dicembre del 1980 scrisse un programma per notebook, “Enquire-within-upon-everything”, che consentiva di creare collegamenti tra nodi arbitrari: ogni nodo aveva un titolo, un tipo e un elenco di collegamenti tipizzati bidirezionali. “Enquire” veniva eseguito sulle macchine Norsk Data sotto SINTRAN-III. L’obiettivo di Berners-Lee era quello di consentire ai diversi sistemi informatici, utilizzati dagli esperti riuniti in decine di paesi, di “parlare” tra loro sia all’interno del CERN stesso sia con i colleghi di tutto il mondo.

Nell’agosto 2022 circa il 70% dei quasi 8 miliardi di abitanti del mondo aveva accesso a Internet; in Nord America e in Europa tale percentuale era superiore al 90% (<https://www.internetworldstats.com/stats.htm>).

Allora, quali sono le novità?

Nei capitoli successivi, in particolare nel Capitolo 2 che prende in esame le opere di Maslow, viene portata avanti l’idea che le esigenze dei consumatori sono costanti e che quello che cambia sono solo i mezzi atti a soddisfarle. Questo concetto conferisce un senso di stabilità all’intero argomento del marketing, ma va sottolineato che Internet ha sostanzialmente cambiato tutto, alterando il tradizionale compromesso tra l’offrire ai clienti ciò che desiderano e ciò che è economicamente fattibile proporre loro.

Per il primo decennio della sua esistenza, sembrava che tutto quello che Internet potesse affidabilmente offrire al mondo degli affari

fosse un colossale crollo del valore: fino al 2002-2003, gli investitori nelle attività su Internet persero centinaia di miliardi di dollari. Molte delle start-up Internet di prima generazione non avevano nulla di unico nella loro offerta: semplicemente, operavano “in rete”. Qualsiasi nuovo concorrente in un mercato, se non ha caratteristiche distintive in grado di renderlo migliore agli occhi del cliente, finirà per competere esclusivamente sul prezzo, ma le nuove aziende e le piccole imprese non sono in grado di vincere le guerre dei prezzi con i concorrenti più grandi e meglio consolidati. La prima azienda a vendere libri su Internet probabilmente non offriva nulla di nuovo in un mercato già maturo e consolidato; lo stesso valeva per i rivenditori di generi alimentari che proponevano i loro prodotti in rete. Dopotutto, la maggior parte dei clienti di libri e generi alimentari aveva già un’ampia scelta di prodotti disponibili, vicino a loro e in orari convenienti. L’unico ambito a cui Internet avrebbe potuto fare appello era quello delle popolazioni rurali, che non godevano di tali benefici di scelta e disponibilità; lo svantaggio, però, era che la gente di campagna aveva meno opportunità per accedere a Internet e soprattutto aveva un potere d’acquisto inferiore rispetto alle persone residenti nelle zone urbane. Il risultato fu una guerra dei prezzi tra poche persone, in settori che continuavano a realizzare profitti anche dopo il loro miglior decennio sul mercato.

Ricchezza ed estensione

Internet ha in gran parte cambiato la matematica alla base del tradizionale compromesso tra la fornitura di prodotti e servizi personalizzati per soddisfare clienti specifici e l’esigenza delle aziende di raggiungere le economie di scala. A titolo di esempio, quel libro di seconda mano che in passato era quasi impossibile rintracciare oggi è quasi sempre a portata di clic. Il costo di mantenere un’attività di vendita al dettaglio aperta a tutte le ore è insostenibile, mentre le vendite online possono restare attive 24 ore su 24. Una piccola impresa che un tempo non avrebbe mai pensato di poter diventare globale oggi, grazie a Internet, può vendere i suoi prodotti a chiunque e ovunque, con un sito web di base che costa poche centinaia di dollari, la traduzione di poche dozzine di parole o frasi importanti e un widget che gestisce i pagamenti. Internet ha reso reale quello che negli anni Settanta Marshall McLuhan, un visionario canadese delle comunicazioni di marketing, chiamava il “villaggio globale”.

Il business dei libri è una valida illustrazione del modo in cui un prodotto e i suoi sistemi di distribuzione possono resistere, in linea di principio, nel tempo pur cambiando in termini di modalità. Dal 1403,

quando in Corea venne stampato a caratteri mobili il primo libro della storia, fino al 1450, quando Gutenberg stampò la sua Bibbia, gettando le basi per il mercato del libro di massa, il prodotto, almeno dal punto di vista del lettore, è sempre stato molto simile a se stesso. Anche gli ultimi sviluppi della stampa on-demand in negozio e della fornitura di e-book, come sul Kindle di Amazon, sembrano lasciare il lettore in possesso dello stesso prodotto. Quello che tuttavia ha trasformato il business dei libri è la strada che il prodotto percorre per raggiungere il mercato, l'estensione della sua portata e la nuova gamma di partnership commerciali e relazioni di affiliazione aperta disponibili su Internet. Il caso di Alibris è un ottimo esempio di come Internet abbia influenzato il modo in cui viene sviluppata e implementata una strategia di marketing.

Secondo un rapporto delle Nazioni Unite, *How COVID-19 Triggered the Digital and E-commerce Turning Point*, pubblicato a marzo 2021: “Guarderemo al 2020 come al momento che ha cambiato tutto. In nessun altro ambito si è verificata una crescita senza precedenti e imprevista come nei settori del digitale e dell'e-commerce, esplosi durante la crisi del Covid-19”. Il rapporto rileva che la crescita non è stata uniforme nelle varie zone del mondo. In Kazakistan, la quota online delle vendite al dettaglio è quasi raddoppiata dal 5% nel 2019 al 9,4% nel 2020. In Thailandia, i download delle app per lo shopping sono aumentati del 60% in una sola settimana nel mese di marzo 2020. Allo stesso modo, la piattaforma di e-commerce africana Jumia ha registrato un aumento del 50% delle transazioni durante i primi sei mesi del 2020 (<https://unctad.org/news/how-covid-19-triggered-digital-and-e-commerce-turning-point>).

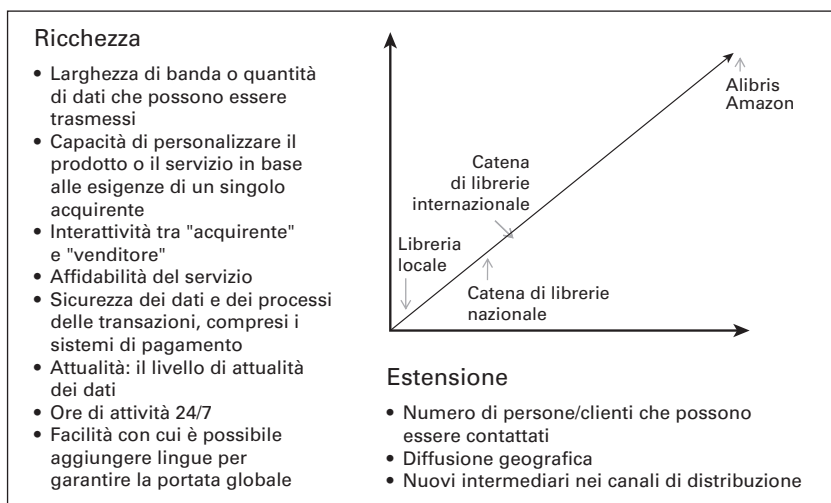


Figura 1.1 *Ricchezza ed estensione.*

Caso di studio – Alibris

Nel maggio 2022, l'azienda MUO, la cui missione è quella di insegnare al mondo come utilizzare e comprendere la tecnologia, pubblicò una breve lista dei “5 migliori siti web per acquistare libri di seconda mano”. In cima all'elenco c'era eBay, il cui successo è ostacolato soltanto dal fatto che gli acquirenti devono fidarsi della correttezza del venditore nella classificazione della qualità del libro (è davvero “come nuovo”, “molto buono”, “buono” o semplicemente “accettabile”)? ThriftBooks era stato valutato come “eccezionale” nel trovare titoli fuori stampa a prezzi competitivi, mentre Alibris era valutato positivamente per la sua ricerca basata sui filtri, che consente al browser di circoscrivere i risultati per prezzo, condizione, data di pubblicazione e posizione.

L'azienda Alibris venne fondata nel 1998 a seguito di un'idea che aveva sollecitato Richard Weatherford, un libraio che amava i vecchi libri e le nuove tecnologie. Dopo aver insegnato al college per un certo numero di anni, Dick si dedicò alla vendita di libri d'antiquariato tramite cataloghi specializzati dalla sua casa vicino a Seattle (città che sarebbe poi diventata anche la sede di Amazon). Rendendosi conto che i database informatici avevano molto da offrire al business del libro d'antiquariato, nel 1997 scrisse un business plan per un'azienda che avrebbe costruito un database online per i librai antiquari. Propose il piano alla società Interloc, invitandola ad agire da “intermediario” nell'aiutare i venditori a trovare libri difficili da reperire tra gli 11.000 rivenditori di libri rari che operavano negli Stati Uniti all'epoca. Sfortunatamente, il capitale iniziale era difficile da trovare, in parte perché i personal computer erano ancora poco diffusi, costosi e difficili da connettere (del resto, Internet era ancora agli inizi). Nel 1998, però, la crescita di Internet aveva radicalmente modificato l'ambiente imprenditoriale: grazie a risorse finanziarie per un totale di oltre 60 milioni di dollari in capitale di rischio, si giunse finalmente al lancio di Alibris, basato su un'audace campagna pubblicitaria nazionale volta a introdurre un marchio autorevole sui dorsi dei vecchi libri.

Alibris è un'azienda che può esistere solo nell'era di Internet: la ricchezza di informazioni sui libri rari e di seconda mano e la portata globale, che unisce decine di migliaia di venditori con centinaia di milioni di acquirenti, possono essere sfruttate unicamente online. L'azienda ha sviluppato fin dall'inizio capacità logistiche specializzate, ricercate e a basso costo per consentire il consolidamento, il riconfezionamento, la fatturazione personalizzata o la spedizione degli ordini all'estero a basso costo. Anindo Dey è CEO e Presidente dal 2017; nonostante l'azienda abbia sede a Emeryville, in California, Dey risiede in Canada (del tutto in linea con la filosofia aziendale di abbinare le esigenze alle opportunità).

L'abbondanza di dati intelligenti

Gli esperti di marketing hanno sempre avuto un grande interesse per i dati: tutto ciò che aiuta a gestire le esigenze, le preferenze, i modelli di acquisto o il potere di spesa dei clienti è acqua tirata al proprio mulino! Internet ha provocato un'importante colpo di scena nella raccolta delle informazioni. Oggi, infatti, le informazioni possono essere radunate in tempo reale: significa che i dati sono sempre aggiornati e quindi probabilmente più validi di quelli raccolti settimane o mesi fa, quando avrebbero potuto prevalere circostanze diverse. Immagina un agente di cambio che cercasse di valutare le opinioni degli acquirenti nel giugno 2009, quando le azioni crollarono, sulla base dei dati raccolti settimane o addirittura giorni prima!

Abbatte le barriere e livellare il campo di gioco

Uno dei criteri per il successo di una strategia di marketing è assicurare che i nuovi concorrenti non possano entrare facilmente nel mercato, o almeno non senza costi pari a quelli sostenuti da chi opera già nel settore. L'era di Internet ha livellato il campo di gioco tra le grandi aziende affermate e i nuovi operatori del mercato. In molti casi l'investimento patrimoniale compiuto dai primi soggetti in un mercato, per quanto radicato possa sembrare, conta poco: i Lloyd's di Londra operavano nel settore assicurativo da oltre 300 anni quando il marketing diretto tramite Internet e telefono li spazzò via.

Caso di studio – Moonpig

Il 2 febbraio 2021, Nick Jenkins aveva un buon motivo per sentirsi emozionato: l'attività da lui fondata aveva debuttato alla Borsa di Londra con una capitalizzazione di mercato di 1,2 miliardi di sterline. Nick, 46 anni, aveva lanciato nel 1999 Moonpig, la sua attività online di biglietti d'auguri personalizzati: pur essendo tranquillamente fiducioso nel successo della sua impresa, non aveva certo idea di quanto si sarebbe sviluppata la sua idea. Nel luglio 2011, appena 12 anni dopo il lancio, vendette la sua attività a Photobox – la società francese che offre album fotografici online – per 120 milioni di sterline.

Moonpig propone una gamma di oltre 10.000 biglietti personalizzabili a cui gli utenti possono aggiungere fotografie, nomi e il proprio messaggio personale. Grazie in parte a uno dei jingle più fastidiosamente memorabili della televisione, l'azienda ora ha un fatturato annuo superiore a 32 milioni di sterline e un utile netto di 11 milioni di sterline.

Prima di avviare la sua attività, Nick aveva trascorso otto anni a Mosca come commerciante di materie prime per uno zuccherificio. A seguito di una minaccia di morte inchiodata alla sua porta dopo un affare problematico, combinata con il calo dell'entusiasmo per il suo lavoro e una sana somma forfettaria ottenuta grazie a un buy-out della società commerciale, Nick tornò nel Regno Unito e si iscrisse a un MBA a Cranfield. Durante il corso sviluppò una serie di idee di start-up, ma l'idea che aveva affinato e per cui aveva scritto un business plan era Moonpig. A meno di una settimana dalla laurea Nick aveva già iniziato a mettere insieme i pezzi dell'azienda.

Nick Jenkins si rese conto che il nome dell'azienda era importante, se voleva sfruttare la promozione legata al passaparola. Voleva un nome di dominio che fosse facile da ricordare, ma anche divertente, così i clienti ne avrebbero parlato ai loro amici. Stava cercando un dominio di due sillabe, ma non riusciva a trovare la giusta combinazione disponibile e non voleva comprarne uno da qualcun altro. Moonpig – il soprannome che i compagni di scuola diedero a Nick – fu la scelta migliore: all'epoca, inserendolo in Google non venivano restituiti risultati. In più, era un nome che si prestava molto bene alla realizzazione di un logo: non è difficile ricordare un maiale che indossa un casco da astronauta!

Negozi tradizionali e virtuali

Come potete immaginare, il mondo degli affari su Internet e il mondo “reale” si sovrappongono e, in alcuni casi, si sostituiscono a vicenda. Woolworth's, per esempio, ha abbandonato i negozi tradizionali nel 2009, ma è rinata su Internet; molti dei vecchi operatori entrati nella cosiddetta e-economy hanno invece preferito mantenere i loro punti vendita fisici, oltre ad aprirne di virtuali. Quando una catena di vendita al dettaglio nazionale annunciò lo scorporo della sua attività di e-commerce, quest'ultima rivendicò a gran voce uno dei suoi punti di forza: “I clienti ci conoscono e si fidano di noi: questo ci assicura un reale vantaggio competitivo”. Questa fiducia nasceva dal fatto che i clienti erano in grado di vedere “fisicamente” quello che l'azienda rappresentava. Il software prodotto da una delle principali software house Internet del Regno Unito offre uno strumento intelligente che reagisce alle abitudini di acquisto dei clienti, suggerendo diversi siti relativi ad argomenti o prodotti a cui sono interessati: con questo metodo spera di aiutare le aziende a costruire un livello di fiducia simile, ma sulla Rete. L'azienda utilizza i suoi negozi locali per il ritiro dei prodotti ordinati online e per la consegna della merce tramite veicoli più piccoli.

Marketing virale

Il termine “marketing virale” venne coniato per descrivere la capacità di Internet di accelerare l’interesse e la consapevolezza nei confronti di un prodotto attraverso rapidi passaparola. Per comprendere il potere matematico alla base di questo fenomeno è utile dare un’occhiata alle reti di comunicazione e al loro funzionamento. Le più semplici sono i sistemi di trasmissione “uno a uno”, come la televisione e la radio. In questi sistemi il valore complessivo della rete aumenta proporzionalmente alla dimensione del pubblico di destinazione: più numerosi sono i destinatari, più pregiata è la rete. Matematicamente, il valore aumenta proporzionalmente a N , dove N rappresenta il numero dei destinatari: questa relazione è nota come legge di Sarnoff, dal nome di un pioniere delle trasmissioni radiofoniche e televisive. Segue, in ordine di valore, la rete telefonica, un sistema “molti a molti” in cui tutti possono entrare in contatto con chiunque altro. Qui la matematica è leggermente diversa: con N persone collegate, ogni individuo ha l’opportunità di connettersi con $N - 1$ altre persone (tutti, escluso l’individuo stesso). Il numero totale di possibili collegamenti per N individui è quindi uguale a $N(N - 1)$, o $N^2 - N$: questa relazione è nota come legge di Metcalf, dal nome di Bob Metcalf, un inventore di reti di computer. Secondo la legge di Metcalf, la dimensione di una rete aumenta bruscamente all’aumentare del valore di N , molto più che nelle semplici reti uno a uno. Internet, tuttavia, ha aggiunto un’ulteriore punto di svolta. Oltre a parlare tra loro, gli utenti della Rete hanno l’opportunità di formare gruppi con modalità non consentite dalle comunicazioni telefoniche: possono infatti unirsi a gruppi di discussione, siti di aste, community e così via. La matematica ora diventa piuttosto interessante: come dimostrato da David Reed, ex dipendente di Lotus Development Corporation, se vi sono N persone in una rete, in teoria queste possono formare $2^n - N - 1$ gruppi diversi. Questa formula può essere verificata considerando un valore N minimo, per esempio di tre persone: A, B e C possono formare tre diversi gruppi di due persone, AB, AC e CB, e un gruppo di tre persone, ABC, per un totale di quattro gruppi come previsto dalla formula. All’aumentare del valore di N , la dimensione della rete deflagra (Figura 1.2).

La nascita del marketing virale, che sfrutta appieno il potere della legge di Metcalf, è stata attribuita al fondatore di Hotmail, che insisteva sul fatto che ogni e-mail inviata da un utente del servizio dovesse incorporare il messaggio “Get your free web-based email at Hotmail” (“Ottieni il tuo indirizzo e-mail gratuito basato sul Web con Hotmail”): facendo clic su questa riga di testo, il destinatario veniva portato alla home page di Hotmail. Un’e-mail del genere inviata dall’azienda stes-

sa non avrebbe avuto grandi effetti, ma lo stesso messaggio trasmesso da un collega o un amico poteva avere una forte influenza: l'atto stesso di inviare un messaggio Hotmail costituiva un'approvazione del prodotto. In sostanza, l'attuale cliente vendeva il prodotto per conto dell'azienda semplicemente comunicando con i possibili futuri clienti; il destinatario del messaggio Hotmail apprendeva che il prodotto funzionava, ma anche che una persona da lui rispettata o apprezzata era un utente del servizio. Basta vedere quanto velocemente un virus informatico dannoso può diffondersi fino a colpire il mondo intero per vedere le potenzialità del marketing virale: per una piccola azienda, questa tecnica ha l'ulteriore vantaggio di essere economica e facile da eseguire. Se vorrete farvi un'idea, vi basterà guardare alcuni dei principali siti Internet: gli e-tailor di libri, per esempio, mettono tutti a disposizione link per segnalare via e-mail agli amici il libro in cui siete "incappati" nel loro sito, così come i siti di viaggi incoraggiano a suggerire via e-mail agli amici qualsiasi offerta speciale di cui voi non intendete usufruire. La bellezza, nonché il limite, del marketing virale è che è utilizzabile solo quando si parla di un prodotto valido: nessuno consiglierebbe qualcosa che non ama usare!

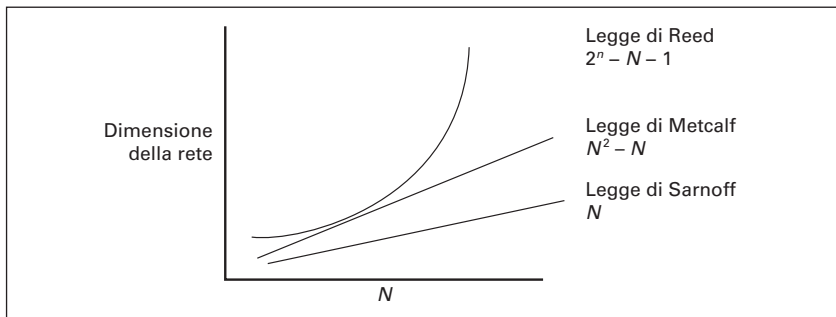


Figura 1.2 *La matematica delle reti internet.*

Nuovi mondi, nuove minacce

Anche le aziende che pensano che l'e-business offra pochi vantaggi potrebbero trovarsi ad affrontare una serie di nuove minacce. Per esempio, tra i concorrenti delle aziende offline vi sono sempre stati solo piccole e grandi aziende nel proprio paese o eventualmente aziende internazionali provenienti da altre parti del mondo. Con l'avvento di Internet, anche le piccole imprese di qualsiasi parte del mondo possono accedere al mercato e diventare così nuovi concorrenti dell'azienda.

Inoltre, i concorrenti più agili o lungimiranti potrebbero riuscire ad aumentare il loro valore apparente, almeno agli occhi dei loro clienti, con una semplice presenza su Internet. Questo vantaggio potrebbe essere ottenuto anche se la percentuale di attività commerciali o di altro genere svolte su Internet è limitata: i clienti sono spesso favorevolmente influenzati da benefici al momento irrilevanti ma che potrebbero voler sfruttare in futuro. Un valido esempio di questo fenomeno è stata l'apertura 24 ore su 24 dei supermercati: ben poche persone fanno la spesa alle due del mattino, ma un cartello che comunica che il negozio è sempre aperto induce i clienti a ritenerlo preferibile a una rivendita con orari di apertura più convenzionali.

Riassumendo, tutte le aziende devono affrontare i nuovi pericoli nati con l'avvento di Internet.

- Una serie di nuovi concorrenti, di tutte le dimensioni e provenienti da tutto il mondo, potranno aggredire il loro mercato per mezzo della Rete.
- Una presenza su Internet è ormai quasi obbligatoria, così come il costo che ne consegue: le aziende senza una presenza in Rete appariranno antiquate e obsolete rispetto alle aziende che vantano un sito web.
- Le aziende senza una strategia e una presenza su Internet perderanno alcune attività a cui possono accedere solo le imprese presenti su Internet: è particolarmente vero per i mercati rurali, dove Internet ha offerto un grado di scelta che prima era disponibile solo nelle grandi città.
- Il personale che impiegano potrebbe andarsene alla ricerca di posti di lavoro più stimolanti.
- Perderanno il risparmio sui costi operativi che può essere realizzato utilizzando l'e-business: questo potrebbe rendere le imprese poco competitive e quindi far perdere loro terreno rispetto ad altre aziende.

Nuovi mondi, vecchie opportunità

Naturalmente, Internet non ha sostituito le opportunità da sempre offerte dal vecchio mondo. In gioco c'è tanto denaro (il residuo delle altre attività commerciali, di successo o meno) quanto ce n'è sempre stato: quello che Internet mette a disposizione è un nuovo livello di valore nascosto, simile a quello insito in un'impresa di recupero dei rottami.

Caso di studio – Phoenix Training e la posizione

Phoenix venne fondata da Bill Osmond, affiancato tre anni e mezzo dopo da Tim Holmes. Inizialmente l'azienda operava dai locali del Leather Market, vicino al London Bridge, e aveva fatto una virtù della sua posizione all'ombra dello Shard. Phoenix pagava un prezzo alto per quella sede, ma strategicamente era proprio quello il posto giusto da cui iniziare: i loro clienti più importanti, ossia le piccole e medie imprese, costituivano infatti il segmento più grande della popolazione imprenditoriale di quella zona dell'East London. Tuttavia, l'azienda era in una posizione comoda e attraente anche per le grandi aziende cittadine.

Oggi Phoenix è un'azienda saldamente consolidata, con un portafoglio di clienti blue chip che comprende i gestori patrimoniali Rathbone, Samsung e Superdrug. Tuttavia, con il passare del tempo Phoenix aveva scoperto che sempre meno clienti utilizzavano il loro costoso centro di formazione nel centro di Londra, preferendo impiegare per i corsi la propria sede o un'altra struttura più vicina: pur volendo restare a Londra, l'azienda non aveva più bisogno di essere assolutamente nel cuore della città.

Nel 2020 l'azienda si trovava nella posizione perfetta per introdurre ACCESS Learning, considerato da Phoenix uno dei prodotti più importanti e potenzialmente rivoluzionari del lockdown da Covid-19: il lavoro da casa e il distanziamento sociale richiedevano infatti che la formazione venisse trasferita dall'aula al luogo stesso in cui veniva effettivamente svolto il lavoro. Oggi l'azienda propone ai clienti sessioni virtuali per individui o gruppi, integrate da attività preparatorie, telefonate di coaching individuale e supporto continuo per garantire che le competenze appena apprese siano sfruttate in modo efficace.

Corsi video e conferenze online

Marketing Management Specialization. MBA@Syracuse: <https://www.youtube.com/watch?v=OdVHOjhd0x4>

The Rutgers Mini-MBA. Digital Marketing Program: <https://www.youtube.com/watch?v=Eh5i685zmIo>

What Can You Do With an MBA in Marketing? <https://www.youtube.com/watch?v=rQdggYxZ1zs>

Casi di studio video online

Kelley - IU Kelley School of Business MBA. Wake Forest Marketing Summit 2014: <https://www.youtube.com/watch?v=3Fzn1T8Exvc>

MBA Career Search at Darden. Marketing: <https://www.youtube.com/watch?v=STQKt6hkpI>

Types of Jobs after MBA in Marketing? Luglio 2024: <https://www.schoolofdigitalmarketing.co.in/types-of-jobs-after-mba-in-marketing/>