

Bolle di domanda, comunità virtuali e potenziale di domanda*

*Flavio Gnechi** , Margherita Corniani****

1. Comunità virtuali e aggregazioni di domanda

L'analisi delle opportunità commerciali offerte dai diversi mercati, espressivi non soltanto della domanda finale ma anche di quella intermedia (o professionale), ha evidenziato l'efficacia dello sviluppo di forme aggregative finalizzate anche, ma non soltanto, all'affermazione di un senso di appartenenza.

Prescindendo da qualsivoglia considerazione di ordine tecnologico, si può affermare che l'insieme dei consumatori di un dato bene o servizio, o anche degli abituali clienti di un operatore commerciale o di un'azienda manifatturiera, rappresenta una *comunità*, ovvero un'aggregazione fondata sulla condivisione di bisogni e di interessi; questa visione *collettiva* non è pregiudicata dal fatto che l'acquisto prima e il consumo poi (momenti peraltro coincidenti per i servizi) si sostanzino successivamente in atti meramente *individuali*.

Le comunità degli acquirenti e quelle dei consumatori sono pertanto pienamente assimilabili a quelle che contraddistinguono, ad esempio, l'ambiente sociale ed amministrativo di una città o di una sua zona, e che, in questo caso, vengono definite *locali*, o a quelle caratterizzate da un condiviso fine ricreativo (ad es.: un circolo sportivo), piuttosto che culturale od altro¹.

Si badi che a nulla rileva il fatto che la comunità sia promossa dall'operatore commerciale (nel caso della distribuzione commerciale al dettaglio, ad esempio, sfruttando strumenti quali le *fidelity card*), oppure si formi su impulso di qualche singolo soggetto.

□ *BMW ha favorito la nascita di una comunità di motociclisti diffusamente conosciuta². Essa, oltre alla comunicazione aziendale ed alle necessarie informazioni di carattere pratico, offre: eventi, prodotti,*

* Pur essendo il presente lavoro frutto dell'impegno comune, il Dott. Flavio Gnechi ha curato il § 1; la Dott.ssa Margherita Corniani ha curato i §§ 2 e 3.

** Ricercatore Confermato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

*** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

notizie, storia, addirittura una prova virtuale dei prodotti, e rappresenta un punto di riferimento essenziale per favorire le occasioni di incontro fisico tra i diversi partecipanti, promovendo motoraduni e suggerendo itinerari, che nei fatti si traducono in occasioni sì di svago, ma anche di valorizzazione di strade secondarie, borghi e servizi turistico-alberghieri in genere.

L'appartenenza ad una comunità di "estrazione" commerciale può fondarsi, oltre che sulla citata condivisione di interessi, anche sulla ricerca di sensi di gratificazione, di necessità di tutela, di assicurazione e garanzia, ecc..

L'avvento delle nuove tecnologie, e in particolare di quelle informatiche e telematiche, in periodi recenti ha imposto una riconsiderazione del tema, offrendo in particolare l'opportunità di una nuova forma aggregativa: la *comunità virtuale*.

In essa la condivisione di un interesse comune, oltre che la ricerca dei citati sensi, continua a rappresentare un perno fondamentale, mentre viene meno il vincolo fisico o spaziale³ di prossimità.

Gli studi e gli approfondimenti pubblicati in tema di comunità virtuali, peraltro per lo più di derivazione sociologica, hanno ricondotto tale concetto esclusivamente ad un ambito telematico, trascurandone eventuali allargamenti.

Si ritiene di poter convenire su tale accezione dell'aggettivo *virtuale*, riconducendone l'utilizzo (ovviamente in tema di comunità) verso un contesto telematico; tale scelta trova conferma, seguendo un ragionamento analogico, nel caso dei portali e/o siti business specializzati, per i quali si ricorre alla locuzione *virtual marketplace*.

Ecco allora che l'entità oggetto di attenzione diviene la *online community* (come pure viene identificata la comunità virtuale).

Queste nuove forme aggregative rappresentano un obiettivo di analisi primario per le aziende interessate ad una nuova forma di *retail* (appunto, il c.d. *e-tail*), che in una prospettiva connotata da uno strutturale eccesso di offerta⁴ possa garantire un'azione più efficace nei riguardi della concorrenza.

Per *comunità virtuale* si deve quindi intendere un gruppo di soggetti (singoli individui, ma pure aziende od enti e istituzioni, che comunque vi partecipano per il tramite di loro rappresentanti) che condividono un interesse comune; le modalità pratiche che favoriscono l'interscambio tra i componenti la comunità e tra gli stessi e le aziende che la promuovono si concretizzano nella posta elettronica, nei forum di discussione (piazze virtuali), nelle liste, nelle bacheche ed ai blog.

In un'ottica aziendale, le comunità, anche *online*, sono quindi in grado rappresentare un chiaro e peculiare obiettivo di comunicazione da parte delle imprese. Conseguentemente, avuto quindi riguardo alla diversificazione delle finalità che possono essere perseguite, la comunicazione verso aggregazioni di clienti, consumatori o soggetti soltanto interessati può essere ricondotta⁵ a:

- ⌘ obiettivi focalizzati sull'obiettivo di sviluppo, non esclusivamente quantitativo ma anche di mix, del volume dell'attività (azione commerciale);
- ⌘ obiettivi indirizzati al perseguimento di fini organizzativi – interni – tanto di manutenzione della struttura aziendale quanto di funzionamento della stessa, nell'ottica del miglioramento qualitativo dei servizi-prodotti offerti all'utenza;
- ⌘ obiettivi di carattere "istituzionale", ovvero mirati ad incidere sul contesto ambientale nel quale il soggetto aziendale opera e con il quale, conseguentemente, interagisce.

Di questi, i primi sono quelli che interessano maggiormente il presente approfondimento.

Tanto l'azione aziendale (la *comunicazione*) quanto il soggetto (la *comunità*) verso il quale essa è indirizzata, ovvero il destinatario, devono pertanto essere riletti in un contesto connotato da fini di fatto mutualistici, volti ad accrescere il valore del rapporto che lega i diversi attori, oltre che a prolungarne la durata.

Il patrimonio di un'azienda non è composto esclusivamente da assets materiali, ma anche, e non in via residuale, da elementi attivi intangibili tra i quali la cultura, le competenze, la progettualità, i rapporti esterni, ecc., ed anche la consistenza della comunità (o delle comunità) che interessano l'azienda stessa.

Ecco allora che comunicare, tramite la telematica, a favore di un interesse condiviso (*comunità virtuale*) può rappresentare un'opportunità commerciale di elevata potenzialità, in quanto in grado di intercettare le istanze ed i bisogni (anche inespressi esplicitamente), sviluppando al contempo un rapporto privilegiato con i singoli soggetti.

In tema di *online communities* è peraltro necessaria una osservazione preventiva: l'accesso alla rete risente di alcune variabili. Si può affermare che di norma esso è agevolato per una popolazione anagraficamente "non anziana" e tecnologicamente "alfabetizzata"; in più, da un punto di vista più prettamente commerciale, si deve considerare che in aggiunta alle considerazioni più immediate, quali le informazioni ritraibili su età anagrafica dei membri/consumatori, loro residenza, reddito spendibile, ecc., per l'azienda diviene essenziale indagare la *shopping experience* degli iscritti oltre che perseguire l'obiettivo di incidere sulla loro *shopping emotion*.

La *comunità virtuale*, grazie alle opportunità offerte dalla tecnologia telematica, rappresenta quindi un vettore formidabile che determina epocali mutamenti nelle strategie di gestione delle aziende.

L'approfondimento di questa realtà può divenire pertanto un fattore di successo essenziale per le aziende.

In riferimento ad aspetti più specificatamente commerciali, si consideri inoltre che la comunità virtuale consente, anche grazie ad innovati strumenti tecnologici, di rivedere le logiche della segmentazione; se la comunità, in generale, di per sé può essere considerata quale un veicolo di comunicazione *many to many*, o al più *many to one*, la comunità virtuale, in virtù delle proprie peculiarità tecnologiche, determina un mutamento delle dinamiche di marketing rappresentando anche un formidabile veicolo *one to one*.

□ *Durante il diciannovesimo secolo, quasi tutte le abitazioni giapponesi su iniziativa dei farmacisti nipponici vennero dotate di un armadietto per i*

medicinali. I farmacisti provvedevano poi ad un periodico riscontro (a cadenza settimanale) per monitorare la residua disponibilità di prodotti medicinali, preparati galenici, infusi, ecc. per provvedere al loro eventuale reintegro. Tale iniziativa, in aggiunta alla regolazione del flusso delle vendite, consentì ai farmacisti del Sol Levante di seguire l'evoluzione dei consumi (e dei bisogni), oltre che di crearsi un patrimonio informativo di inestimabile valore⁶.

Quest'esempio di concreto *marketing one to one* trova oggi una replica aggiornata nelle opportunità che la telematica ha reso disponibili e che consentono pertanto di isolare segmenti individuali, grazie alla possibilità di interazione offerta al singolo membro della comunità; in proposito, non si trascuri che alcuni *tools* sviluppati per internet permettono di monitorare con precisione gli accessi, indagando anche le modalità e le abitudini di navigazione di soggetti che si collegano.

Lo stesso utilizzo dello strumento telematico può rappresentare una discriminante nella segmentazione; dalla *user-based segmentation* (secondo le conosciute opportunità metodologiche, quali quella geografica, anagrafica, demografica, psicografica, ecc.), si passa quindi ad una *usage-based segmentation*⁷, che viene pertanto incisa dalle modalità di utilizzo della rete da parte dei componenti la comunità.

Alcune catene commerciali, oltre alla ormai diffusa tessera fedeltà, offrono ai propri clienti e consumatori la possibilità di inviare – pubblicamente - osservazioni, richieste o quesiti via e-mail (definendo all'interno del proprio sito aziendale una piazza virtuale), e di ottenere poi una risposta che l'intera comunità può leggere, appunto in una condivisa bacheca elettronica.

□ *Coop Italia ha nel tempo consolidato la propria presenza in rete non limitandosi esclusivamente alla gestione del sito aziendale, ma promovendo una comunità virtuale (denominata CoopCafè), che si aggiunge a quella tradizionale rappresentata dai soci⁸ cui perviene periodicamente una pubblicazione, e che godono di una serie di agevolazioni e servizi aggiuntivi; per partecipare a questa comunità è semplicemente necessario iscriversi. In aggiunta è accessibile anche un forum multitematico (che nei fatti ha attivato una comunità virtuale allargata, non richiedendo formalità alcuna per partecipare), nel quale il navigatore condivide con gli altri membri istanze, osservazioni, proposte (provenienti dai componenti la comunità stessa), e le risposte, o gli stimoli, che l'azienda diffonde.*

Nell'attuale scenario economico, divengono critici nuovi fattori di concorrenza, come il tempo e la capacità di raggiungere i pubblici-obiettivo, interpretandone correttamente bisogni ed aspirazioni; per raggiungere questo scopo è quindi necessario creare comunità che divengano, per le aziende, efficaci "teatri di prova" di nuovi prodotti ideati per nuovi scenari competitivi⁹.

Per un'azienda, la creazione di una specifica comunità (virtuale) rappresenta pertanto il primo obiettivo, al quale potranno seguire *goals* commerciali anche ambiziosi in un'ottica orientata alla *time-based competition*.

La comunità virtuale, che concorre all'abolizione del concetto di *fisicità* e di *spazialità*, rappresenta il primo obiettivo da realizzare, al quale associare, in seguito, specifici *goals* commerciali.

In aggiunta, la comunità può essere gestita quale strumento per accrescere la fedeltà degli acquirenti e dei consumatori, sia nei confronti dell'insegna che della marca gestita (o delle marche gestite, in caso di *brand portfolio*) o, quantomeno, per attrarre la loro non fedeltà, comportamento assai diffuso, come avviene nei nostri giorni, in presenza di una sovrabbondanza dell'offerta.

Come è stato osservato¹⁰, le aziende hanno appunto individuato nelle comunità virtuali uno strumento di ridefinizione delle proprie politiche di marketing, dal momento che con l'avvento della rete internet i consumatori sono in grado di effettuare confronti e valutazioni più incisive dei prodotti ai quali sono interessati, oltre che offrire una misura del volume di domanda potenziale, il quale continua a rappresentare il driver fondamentale delle decisioni aziendali; queste comunità consentono di meglio delineare la domanda, peraltro probabilmente diffusa a livello geografico in modo disomogeneo.

Elementi essenziali per la sopravvivenza e lo sviluppo delle comunità virtuali, e quindi per la fidelizzazione dei suoi partecipanti, sono la credibilità e la fiducia della quale deve godere in primis l'azienda promotrice della comunità; questi caratteri, acquisiti nel tempo per lo più (soprattutto per le aziende più datate) con contatti diretti, devono rappresentare la sublimazione di aspetti essenziali quali, in particolare, la qualità dei beni e servizi offerti, la loro convenienza, la serietà, ecc..

Si consideri anche che lo sviluppo della telematica ha giocoforza arricchito il fattore *fiducia* nella propria valenza; si pensi, ad esempio, al fatto che in rete mancano ovviamente il contatto fisico e la possibilità di "toccare con mano" l'oggetto dell'offerta, o che i pagamenti degli acquisti effettuati avvengono mediante strumenti remoti, o che, ancora, la consegna, che avverrà in un momento successivo, dovrà rispettare le previsioni dell'offerta¹¹.

Privilegiando gli aspetti commerciali, si deve preliminarmente individuare il grado di indipendenza della comunità rispetto all'offerta; si tenga conto che, come già osservato, la comunità potrebbe essere preesistente alla proposta aziendale, così come potrebbe formarsi a seguito dell'input lanciato dall'azienda.

Inoltre va considerata l'origine della comunicazione, ovvero che la stessa venga attivata dall'azienda o che, viceversa, diparta da una iniziativa dei soggetti aderenti alla comunità.

In particolare, nella prima ipotesi, e quindi in presenza di azioni volte ad influenzare bisogni e costumi dei consumatori, diviene essenziale la misurazione del potenziale della domanda, obiettivo che richiede la definizione di un nuovo approccio da parte delle aziende.

In tale contesto, le ricerche di marketing (*online*) rappresentano un fattore critico per cogliere, nelle instabilità del mercato, le potenzialità di successo di offerte temporanee presso pubblici, viceversa, stabili aggregati (motu proprio, o su input aziendale) in gruppi di interesse condiviso, ovvero le comunità online.

L'impegno delle aziende deve essere conseguentemente rimodellato, e anche se i costi di reperimento dei dati assumono un andamento decrescente, la mole delle notizie e dei dati disponibili comporta lo sviluppo di nuove competenze e la crescita dei costi di trattamento di tali elementi informativi¹².

Le innovate tecnologie richiedono di adeguare le ricerche di marketing, e, in particolare, un impegno finalizzato a privilegiarne l'aspetto strategico e ad adottare un approccio di studio integrato, senza trascurare la criticità rappresentata dalla velocità di elaborazione dei dati (e successivamente di predisposizione delle analisi che ne derivano e di adozione delle conseguenti strategie); detta imprescindibile necessità, ovvero la rapidità del *data mining*, assume un carattere critico nel ricorso ad offerte centrate sull'instabilità del mercato.

Ma prima di dare avvio al processo operativo di *data mining*, secondo criteri ritenuti adeguati alle proprie esigenze, le aziende devono definire l'oggetto della propria indagine, per circoscrivere il proprio impegno nel reperimento, e successivo trattamento, di dati e notizie.

Le aziende devono inoltre tenere conto della rilevanza che, in uno strumento che sovente consente anche un incontro in una *piazza virtuale*, assume il *passaparola* (telematico, si intende).

In una piazza virtuale la comunità dialoga; lì ci si "ascolta", ci si "parla", e gli "attori", debitamente registrati (anche, e soprattutto, nell'ottica di arricchimento del patrimonio informativo dell'azienda) si relazionano.

Il *passaparola* (*words of mouth*), in questa sua nuova dimensione virtuale (si pensi allo scambio di opinioni nei forum di discussione), contribuisce in modo rilevante alla ridefinizione di alcuni fondamenti dell'analisi di marketing.

L'analisi delle potenzialità e degli effetti del *passaparola* online devono anche considerare le peculiarità che contraddistinguono i diversi membri della comunità, o quantomeno delle differenti classi che si possono costruire considerati comportamenti dei membri stessi. In una comunità online connotata da una piazza virtuale, assumono in particolare rilievo non tanto quei soggetti propensi ad affermare stabilmente la propria presenza, quanto coloro che acquisiscono un ruolo preminente che fa di essi degli *opinion leaders*; come tali le loro istanze od osservazioni divengono elemento informativo essenziale per l'azienda.

Nondimeno, l'evoluzione dei mercati ha fatto sì che non infrequentemente il prezzo, altro elemento essenziale dell'offerta, sia fissato sulla base delle indicazioni raccolte nella *comunità online*; nella pratica quindi, al cliente viene assegnato anche un ruolo "propositivo", potendo lo stesso contribuire a determinare (o quantomeno circoscrivere) il sacrificio monetario che gli verrà successivamente richiesto dall'azienda offerente.

Inoltre si consideri che non tutti i componenti una comunità sono alla stessa avvinti da un legame di pari intensità; a fianco di membri fedeli e ricorrentemente in

contatto con altri, si possono trovare componenti pur iscritti, ma connotati da una frequentazione sporadica.

L'azienda in ogni caso deve trasmettere un messaggio fondamentale: far comprendere al navigatore che la sua transizione da semplice visitatore a componente della comunità può recargli dei vantaggi. Si tratta quindi di trasmettergli un valore, ovvero di comunicare la positiva ricaduta di questa scelta, che si potrà tradurre in una crescita del suo grado di soddisfazione.

2. Il potenziale di aggregazione nelle bolle di domanda

Nei mercati caratterizzati da modesta intensità competitiva e da dinamismi contenuti dal lato dell'offerta, così come da sostanziale stabilità del comportamento di acquisto e di consumo da parte della domanda¹³, le imprese tendono a sviluppare modelli di analisi della domanda che le portano a riconoscerci crescenti fattori di complessità, in primo luogo dovuti alla generale disomogeneità che ne caratterizza la composizione. Con il fine di gestire tale complessità le imprese sviluppano la segmentazione della domanda, ossia un processo che consente di suddividere quest'ultima in sottogruppi (segmenti), ciascuno organizzato in modo da riunire unità omogenee rispetto a un criterio opportunamente selezionato (base di segmentazione), risultando invece del tutto disomogenee rispetto alle unità appartenenti ad altri segmenti.

La scomposizione della domanda costituisce il primo passo di un processo di risposta dell'impresa al mercato che trova una logica prosecuzione nella scelta dei segmenti bersaglio (targeting) e nella individuazione di idonee strategie di copertura dei segmenti mediante l'adeguamento del profilo di offerta aziendale (posizionamento).

Questo articolato insieme di attività presuppone, non solo che la segmentazione sia stata effettuata in maniera corretta, così da dare evidenza a segmenti efficaci (omogenei, misurabili, consistenti ed accessibili) ma, soprattutto, che le condizioni di mercato consentano lo sviluppo di tutti i processi indicati, ossia che vi sia sufficiente stabilità dal lato della domanda e dell'offerta perché segmentazione, targeting e posizionamento possano dare all'impresa il ritorno economico atteso.

In condizioni competitive più dinamiche (*eccesso di offerta*), in cui l'offerta eccede strutturalmente la domanda, è però proprio la condizione di stabilità ad essere sgretolata nei suoi fondamenti. Sul lato della domanda, infatti, i comportamenti di acquisto non sono semplicemente disomogenei, ma anche non prevedibili in quanto non ripetitivi. L'offerta, dal canto suo, si costituisce di una serie di imprese in concorrenza che contribuiscono, esasperando i cicli di innovazione e promozione dei prodotti, ad accentuare l'instabilità dei mercati rendendo sempre meno efficaci le azioni di analisi e scomposizione della domanda orientate alla organizzazione ex post di dinamiche ormai superate. In pratica, nei mercati ad elevato dinamismo competitivo, ove si affermano le condizioni caratteristiche della time-based competition, le tradizionali azioni di segmentazione, targeting e posizionamento perdono efficacia, non trovando la necessaria stabilità di supporto. Le imprese non

riuscendo a rincorrere i fenomeni che si succedono con rapidità crescente, devono scegliere di accettare come data l'instabilità dei mercati, assimilandola e cercando di governarla con un adeguato sistema di offerta capace di sfruttare i dinamismi di offerta e domanda mediante lo sviluppo organizzato di profili di offerta destinati ad aggregare di continuo bolle di domanda.

Come si è già avuto modo di affermare¹⁴, le bolle di domanda, individuano temporanei raggruppamenti di acquirenti, aggregabili in base alla condivisione di specifiche caratteristiche di una data offerta aziendale e costituiscono la risposta delle imprese all'instabilità delle condizioni caratteristiche dei mercati.

Le bolle di domanda, quindi, alla stessa stregua dei segmenti, derivano da una precisa azione da parte dell'impresa, anche se opposte sono le condizioni e le dinamiche che conducono allo sviluppo di segmenti e bolle. In primo luogo, infatti, i segmenti necessitano di condizioni di stabilità, mentre le bolle, al contrario possono essere sviluppate solo dove i mercati siano assolutamente instabili, così da presentare una domanda usa a logiche di grande dinamismo e pronta a selezionare l'offerta adeguata in tempi rapidi, secondo logiche di non fedeltà alla marca. Inoltre, se i segmenti costituiscono una disaggregazione teorica della domanda per consentire un approccio semplificato al mercato, presentando all'impresa un profilo ideale dei potenziali clienti cui riferirsi per lo sviluppo di un'offerta adeguata, le bolle di domanda nascono da una logica opposta, aggregandosi pro tempore attorno ad uno specifico profilo di offerta, e rappresentando un gruppo concreto di clienti, non ideale, destinato a sciogliersi una volta effettuato l'acquisto.

Da un lato, quindi, i segmenti, gruppo teorico, descrivibile solo in termini ideali che necessita di stabilità per essere isolato e sfruttato; dall'altro lato, la bolla, gruppo concreto, descrivibile solo in termini reali che richiede instabilità per potersi aggregare.

Nell'uno e nell'altro caso, ovviamente, uno dei numerosi aspetti critici per la gestione d'impresa è costituito dalla quantificazione delle dimensioni caratteristiche. La consistenza del segmento, ossia la certezza che dietro ad un determinato profilo ideale sia presente uno specifico numero di acquirenti potenziali è infatti una delle essenziali condizioni di efficacia del processo di segmentazione. Allo stesso modo, anche per le bolle di domanda è essenziale saperne individuare a priori le dimensioni, in modo da organizzare correttamente tutti i processi destinati all'attivazione, allo sviluppo ed allo sfruttamento del potenziale di bolla. Sia i segmenti che le bolle devono infatti avere ampiezze sufficienti (cioè garantire un definito potenziale di vendite) da consentire all'impresa di raggiungere i risultati attesi. Le imprese, cioè, devono sapere quante risorse dedicare all'offerta specificamente destinata ad un segmento, come a quella disegnata per attivare una determinata bolla e come farlo.

La conoscenza delle dimensioni di un segmento passa dallo sviluppo del concetto di mercato potenziale. In pratica, per sapere quante unità di un prodotto potranno essere vendute in un determinato luogo, le imprese debbono conoscere innanzi tutto la capacità del mercato di riferimento, tenendo conto che la domanda globale, così come quella relativa ad un'impresa, è una funzione di risposta, il cui livello dipende dal grado di intervento di una serie di fattori esplicativi detti, appunto, determinanti

della domanda¹⁵. Tra tali determinanti sono compresi, da una parte fattori ambientali (ad es., congiuntura economica, pressione fiscale, ecc.) dall'altra parte fattori controllabili dall'impresa, i cosiddetti fattori di marketing, rappresentati dal complesso sistema delle azioni di marketing attivate dalle imprese in concorrenza. Secondo questa impostazione, il mercato potenziale effettivo è il limite verso cui tende la domanda globale quando la pressione di marketing nel mercato è massimizzata, mentre il mercato potenziale assoluto presuppone l'ipotesi che tutti i potenziali clienti facciano uso del prodotto nella quantità massima possibile.

Una volta individuato il concetto di mercato potenziale, l'impresa deve individuare quanta parte di questo potenziale le competa, ossia, riferendosi al passato, deve esaminare la propria posizione competitiva ed analizzare la propria quota di mercato in relazione a quelle di concorrenti, così da conoscere, segmento per segmento, quali potenziali di vendita siano ragionevoli per una specifica offerta di marca. Ecco allora che, noto il profilo ideale di un segmento e nota l'ampiezza del mercato per quel tipo di profilo, l'impresa può dare un valore di consistenza a ciascun segmento individuato, potendo poi decidere se sia opportuno o meno indirizzare la propria offerta alla sua soddisfazione.

Questo percorso presuppone la stabilità e una delimitazione certa dei confini di mercato. Per quantificare la domanda, infatti, è necessario riferirsi ad un determinato mercato, chiaramente delimitato da confini (geografici, politici, economici, ecc.), comunque rispetto al quale sia univocamente chiaro cosa sia 'parte' del mercato e cosa sia 'fuori' da tale mercato. La stabilità, invece, si riferisce al fatto che il mercato indicato deve caratterizzarsi per la replicabilità delle sue condizioni nel tempo, sia sul fronte di quelle ambientali, sia sul fronte competitivo. Le imprese, in pratica, debbono trovarsi in condizioni tali per cui la loro quota mercato storica consenta di prevedere quella prospettica, a fronte di contenuti movimenti concorrenziali.

Tale situazione ambientale e competitiva ha caratterizzato, ad esempio, i mercati di molti beni tra gli anni '70 e '90 in Italia e tra gli anni '60 e '80 in altri paesi sviluppati come gli USA.

In pratica, per poter operare una quantificazione del mercato potenziale così come indicato, bisogna che 'ci sia tempo' ossia che il tempo non costituisca una variabile attiva nel sistema competitivo.

Lo sviluppo della conoscenza del mercato e delle sue dimensioni critiche (domanda, distribuzione e concorrenza) in mercati stabili, viene garantito dall'applicazione delle ricerche di mercato, orientate a descrivere lo stato di alcune variabili e dalle ricerche di marketing, volte all'indagine delle cause dei fenomeni osservati¹⁶, capaci quindi di offrire informazioni più complete circa la prevedibilità di uno specifico fenomeno nel tempo.

Tutte le ricerche condotte in mercati stabili si fondano su di una *conoscenza esaustiva* dei fenomeni: alcune ricerche, infatti, derivano la raccolta dei dati da elaborare da censimenti, ossia da indagini che mirano ad esaminare tutte le unità di una popolazione; altre analisi, invece, quando il censimento diviene troppo costoso e complesso da applicare, operano mediante campionamento, ossia selezionando in

modo ragionato un sottoinsieme della popolazione, da analizzare al posto di quest'ultima, ma che rechi in sé caratteristiche tali da poterlo considerare rappresentativo dell'intera popolazione. In questo senso, censimento e campionamento, in modo diverso e con costi differenti, cercano di portare ad una conoscenza esaustiva della realtà, l'uno analizzando tutte le unità, l'altro analizzandone solo alcune scelte però con un criterio tale da far ritenere che si possa fingere di averle analizzate tutte.

Queste analisi, in pratica, noti i confini ed i limiti di un universo, mirano a descriverlo ed a spiegare le cause dei fenomeni che vi si manifestano, comunque cercandone una conoscenza completa (anche se non personale, in quanto svolta a livello aggregato).

Nei mercati caratterizzati da eccesso di offerta cioè da elevato dinamismo competitivo, quali possono essere osservati oggi quelli della maggioranza dei prodotti nei paesi sviluppati, vengono meno alcuni dei presupposti necessari allo sviluppo delle analisi ora indicate. In primo luogo, non è chiaro quale sia il confine di un mercato. Non sempre, infatti, i confini geografici né quelli politici consentono di delimitare i fenomeni economici. Con ritardo e, spesso, invano, i poteri giuridici nazionali e sovranazionali (ad esempio Comunità Europea) cercano di disciplinare fenomeni che sfuggono alla localizzazione, ossia alla logica per cui tutte le attività debbono essere caratterizzate dall'esistenza di un luogo di riferimento, grazie al quale si possa risalire ad un preciso sistema di responsabilità. Il caso di internet è certamente emblematico: impossibile avere la certezza del luogo di provenienza di una informazione, un contatto, un fornitore. Questo però non sarebbe nulla se non si considerasse che la stessa localizzazione delle attività economiche che di internet si possono avvalere supera la logica locale/nazionale, per svilupparsi secondo un approccio oggi detto globale, rispetto al quale per le attività economiche in generale, nel tempo, si sceglie la localizzazione che consenta di minimizzare l'insieme dei costi da sostenere¹⁷.

In secondo luogo, nei mercati in eccesso di offerta, il tempo assume un ruolo di variabile attiva rispetto alle dinamiche competitive. In pratica, azioni e reazioni delle imprese si susseguono a ritmi tali per cui è seriamente compromessa la stabilità dei fenomeni e le imprese devono prendere coscienza dello stato di instabilità endemica dei mercati. In questi mercati non c'è tempo per effettuare prima l'analisi e poi implementare le azioni che ne conseguono, come si è soliti effettuare nei mercati stabili. Le imprese devono agire; quando e come collocare il momento di analisi che guidi l'azione sta nella capacità del management, ossia dipende dalla capacità di organizzare le attività. È certo però che non è possibile agire senza avere alle spalle una linea da seguire, frutto dell'analisi. Ne consegue che analisi e azione debbano svolgersi con logiche temporali ed organizzative nuove rispetto a mercati stabili. In primo luogo, dal punto di vista temporale, l'analisi è concomitante con l'azione, o quanto meno, difficilmente separabile: si analizza e si sceglie agendo, in corso d'opera. In secondo luogo, dal punto di vista organizzativo, perché i due processi tradizionalmente distinti possano essere svolti nella stessa unità di tempo, è necessario ridurre al minimo gli 'sprechi' di tempo ed i fattori di ritardo ed indecisione. Ne derivano strutture organizzative piatte (lean organizations), nelle

quali non si tratta solo di avere eliminato interi livelli organizzativi, ma significa avere completamente stravolto l'attività dei livelli rimanenti.

Chi agisce deve anche saper effettuare l'analisi che guidi la propria azione, all'interno di un percorso individuato da chi guida l'impresa e diffuso al suo interno mediante la condivisione di una cultura che nel tempo si aggiorna e riesamina, guidandolo, il percorso di tutta l'organizzazione.

Come si è affermato, la risposta delle imprese all'instabilità dei mercati non riguarda solo l'organizzazione delle attività, ma anche il sistema di sviluppo delle relazioni con il mercato, mediante l'attivazione e la gestione di bolle di domanda. A tal fine, le imprese necessitano di numerose informazioni, così come avviene per la scomposizione della domanda in segmenti e la gestione delle attività dedicate a ciascun segmento. Nel caso delle bolle di domanda, le imprese devono disporre di informazioni che consentano loro di individuare come e quando attivare ogni bolla, essendo il tempo una variabile-chiave di tutto il processo.

Il modo e il tempo di attivazione delle bolle di domanda sono dimensioni strettamente interrelate tra loro e debbono essere individuate con precisione prima che la bolla sia attiva, pena il fallimento di tutto il processo. Il 'modo' di attivazione di una bolla di domanda riguarda il profilo dell'offerta che si intende proporre al mercato, le quantità che si pensa di riuscire a vendere ed il luogo o i luoghi in cui si intende rendere attiva la bolla. Il 'tempo', invece, si riferisce alla corretta valutazione del momento in cui proporre l'offerta (time value), la definizione della durata della bolla (time duration) ed il controllo che tutte le attività connesse (dalla raccolta e gestione delle informazioni, allo sviluppo della catena logistica nel suo complesso, cioè dall'approvvigionamento, alla produzione, alla distribuzione dei prodotti) si svolgano nel minore intervallo possibile (time compression) per evitare la reazione di concorrenti più rapidi.

Tempo e modo di attivazione e gestione della bolla di domanda, si diceva, sono strettamente interrelati tra loro dal momento che la scelta del tempo di azione, nonché la durata della vita di una bolla influenzano la quantità di prodotti vendibili secondo un determinato profilo di offerta. Allo stesso modo, però, la scelta di un definito profilo di offerta impone specifici tempi di attivazione e gestione della bolla di domanda. Per questo motivo, la quantificazione della consistenza di una bolla di domanda, cioè del cosiddetto potenziale di bolla di domanda configura un processo critico rispetto alla realizzazione della bolla di domanda e, di conseguenza, in relazione al raggiungimento dei risultati aziendali di periodo.

Per individuare tempi di azione, profilo di offerta adeguato e dimensioni delle bolle attivabili, le imprese devono sviluppare idonei sistemi informativi, incentrati su metodologie di ricerca capaci di fornire in tempi molto rapidi informazioni destinate ad indirizzare opportunamente la gestione aziendale. Tali sistemi non possono più operare, come in mercati stabili, secondo una logica di tipo esaustivo, per due motivi: in primo luogo perché non sono più noti i confini del mercato di riferimento, quindi non sarebbe individuabile il limite rispetto al quale definire l'esaustività dell'informazione ed, in secondo luogo, in quanto i tempi richiesti da un simile approccio non sono per nulla adeguati alla condizione di time-based competition dei mercati ipercompetitivi. Impensabile ed inutile quindi ricercare una conoscenza esaustiva dei fenomeni: impensabile perché impossibile ed inutile perché, una volta si fosse anche riusciti a realizzare un quadro esaustivo al momento

t, al momento t+1, quando cioè questo quadro dovrebbe essere utilizzato per la decisione aziendale, la realtà sarebbe profondamente diversa da quella descritta in t. Ne consegue che gli approcci esaustivi all'informazione, debbano essere sostituiti da soluzioni adeguate a condizioni competitive più dinamiche, come l'approccio selettivo all'informazione, che si concentra sul valore segnaletico della stessa.

Secondo l'approccio esaustivo, in particolare, la descrizione della realtà deve essere esatta e minuziosa, e l'indagine causale è orientata a spiegare le cause dei fenomeni, così da poterli descrivere in modo compiuto e da offrire elementi utili circa lo sviluppo di previsioni a partire da dati storici, cioè riflettenti quanto già avvenuto. L'approccio selettivo all'informazione, invece, privilegia la selezione dei segnali che, opportunamente interpretati, consentono alle imprese di individuare le tendenze future. In tal senso, la previsione non è il risultato di un processo di estrapolazione, bensì una corretta azione di lettura di segnali presenti oggi e relativi al domani. Questa impostazione, evidentemente, tende ad avere importanti e stravolgenti influenze sul sistema informativo aziendale. Non si cercano più, quindi, grandi moli di dati raccolti con costi elevati per garantire una rappresentatività delle informazioni raccolte da cui sviluppare previsioni teoricamente ineccepibili, con la produzione di estenuanti report di difficile lettura. Si ricercano, invece, modalità di scelta delle informazioni importanti nell'infinito ammontare, sempre crescente, di informazioni disponibili a costi decrescenti, dalle quali individuare le direzioni di sviluppo dei fenomeni-chiave di interesse per l'impresa (concorrenti, evoluzione tecnologica, legislativa, ecc.).

In questa direzione gli strumenti sviluppati dalle parte delle imprese sono numerosi e, ovviamente, diversamente articolati, a seconda dalle caratteristiche di ogni business e dalla cultura di ciascuna impresa.

Tra questi si possono ricordare in particolare:

- le tecniche di data mining;
- le tecniche di competitive intelligence;
- gli strumenti di comunicazione a due vie;
- l'attivazione di comunità virtuali.

Nella gran parte delle attività economiche, uno degli effetti principali dell'introduzione delle nuove tecnologie dell'informazione è stata la consuetudine di accumulare ed archiviare grandi quantità di dati ed informazioni relative a tutti i processi aziendali. Solo il fatto di gestire mediante supporti elettronici di vario genere la gran parte delle relazioni d'impresa (dalla fornitura, alla commercializzazione dei prodotti, dalla selezione del personale, alla sua formazione, dalla ricerca di clienti, al loro contatto, alla gestione dei servizi post-vendita) fa sì che si raccolgano nei sistemi informativi delle imprese grandi quantità di informazioni, archiviate secondo logiche sempre più flessibili, quindi passibili di rielaborazione con tecniche ogni giorno innovative. Tutte queste informazioni, comunque non esaustive rispetto alla realtà del mercato, possono essere opportunamente rielaborate alla ricerca di elementi segnaletici verso i quali poter utilmente indirizzare ulteriori approfondimenti di analisi. Questo processo di ricerca è realizzabile mediante l'applicazione delle *tecniche di data mining* alle basi di dati aziendali, di modo che, dopo un'adeguata preparazione dei dati e delle informazioni disponibili, sia possibile applicare vari algoritmi che mediante complessi processi

iterativi di confronto ed elaborazione di grandi moli di dati consentano di fare emergere legami o tendenze non noti nei dati.

Evidentemente queste tecniche di ricerca sono applicabili solo ove siano presenti moli di dati molti consistenti, archiviati con una flessibilità che consenta a costi contenuti di preparare le informazioni per applicare poi quegli algoritmi che solo le tecnologie dell'informazione consentono di utilizzare. Queste tecniche di ricerca, così come avviene nel caso delle ricerche di mercato e di marketing, hanno comunque limiti di costo e di efficacia consistenti, tuttavia, nel caso di alcuni business hanno consentito di individuare aree di sviluppo importanti per i risultati aziendali.

□ *Una nota applicazione delle tecniche di data mining è diffusa nei circuiti internazionali di carte di credito, alla ricerca delle correlazioni tra comportamenti sospetti, al fine di individuare e bloccare per tempo carte di credito che paiano essere state rubate, così da minimizzare il costo per il circuito stesso. In pratica, dall'analisi dei data base che registrano tutte le operazioni effettuate da ciascuna carta di credito immessa nel sistema economico, è possibile individuare comportamenti comuni messi in pratica da chi abbia sottratto una carta di credito. Ne consegue che il sistema di monitoraggio è strutturato per vigilare sulla eventuale ripetizione di questi comportamenti, così da intervenire immediatamente.*
(<http://it.sun.com/storiedisuccesso/diners.html>)

La *competitive intelligence*, invece, individua una serie di tecniche mutuata dall'attività di spionaggio dei servizi segreti e si basa sullo sviluppo di attività di monitoraggio di attori-chiave rispetto alle attività d'impresa. Diversa dallo spionaggio, in quanto strettamente vincolata ad azioni svolte nell'ambito della legalità, l'intelligence si fonda sulla selezione delle fonti di informazione da monitorare nel tempo per processare e mettere in sistema le informazioni. In particolare, si tratta di sistematizzare informazioni di dominio pubblico relative a fenomeni/attori particolarmente critici per l'impresa, le quali, prese singolarmente non avrebbero un significato particolarmente importante, ma se opportunamente congiunte con altre informazioni possono permettere di individuare segnali utili per le decisioni d'impresa.

Sempre alla ricerca di segnali importanti, soprattutto rispetto ad attori giudicati fonti rilevanti di informazioni rispetto ad un business, possono essere collocate le iniziative di *comunicazione* volte alla gestione della *relazione a due vie* che si sviluppa tra offerta, domanda ed altri pubblici-chiave in un mercato. In questo senso spazio crescente negli ultimi anni hanno avuto quegli strumenti di pubbliche relazioni che, in una logica avanzata, hanno saputo aiutare le imprese ad acquisire dall'ambiente le informazioni-chiave ed allo stesso tempo hanno fornito le vie per un'adeguata formazione ed informazione dell'ambiente stesso in ordine alle attività d'impresa ed alla sua responsabilità competitiva. In misura crescente, accanto alle pubbliche relazioni trovano spazio strumenti tradizionalmente meno indirizzati alla gestione del confronto competitivo come il Customer Relationship Management (CRM). Questo strumento, che configura un'applicazione del Direct Marketing, attivato in chiave competitiva e grazie alla diffusione delle tecnologie

dell'information communication technology, consente infatti di attivare e governare relazioni-chiave con la domanda, applicando la logica degli strumenti di massa, ma attivando contatti personali utilizzando file nominativi. In particolare, lo sviluppo attuale del CRM si basa sullo sviluppo di relazioni dirette con la domanda (finale o intermedia) mediante l'utilizzo di strumenti di comunicazione telematici che consentono la trasmissione di un messaggio e la gestione della reazione dei destinatari, ciascuno analizzabile singolarmente oppure in aggregazione con altri clienti.

□ *Bticino, società italiana del gruppo Legrand, leader in Italia per la produzione e commercializzazione di interruttori elettrici industriali e civili, ha sviluppato nel corso degli ultimi anni grandi investimenti a sostegno di un progetto di CRM destinato a profilare i propri clienti (con specifico riferimento ai cosiddetti 'prescrittori' in particolare installatori, punti vendita e architetti) per poter gestire singolarmente e per aggregati di volta in volta differenti, la relazione con la domanda. In pratica, dal data base in cui sono registrati i principali elementi di profilazione di ciascun cliente effettivo o potenziale, Bticino deriva gli elementi per selezionare offerte mirate da proporre in un definito momento solo a determinati soggetti, secondo una logica di aggregazioni di singoli profili potenzialmente interessati.*

Con una logica parzialmente simile operano le *comunità virtuali*. Esse, come si è affermato al paragrafo precedente, sono gruppi di individui riuniti dalla condivisione di un interesse comune, rispetto al quale le aziende possono intervenire in vario modo. Possono quindi aversi comunità che si riuniscono spontaneamente intorno ad un tema, alle quali le imprese partecipano con propri interventi, e comunità che sono invece stimulate nella loro attivazione dalle imprese, alle volte in modo aperto (ad esempio tramite il sito dell'impresa) altre volte in modo meno evidente, mediante l'intervento di professionisti specializzati (come gli operatori di PR on line). In ogni caso, queste comunità costituiscono un bacino di riferimento per l'attività informativa d'impresa. In esse infatti vengono affrontati argomenti di interesse per l'impresa la quale, monitorandole e, ove possibile, indirizzando le discussioni, può fare emergere informazioni utili allo sviluppo ed alla gestione delle proprie relazioni con il mercato, come l'attivazione di bolle di domanda. Dalle dinamiche osservabili nelle comunità (argomenti centrali delle discussioni, numerosità dei contatti e delle partecipazioni, ecc.) le imprese possono derivare segnali, alle volte molto importanti per individuare idonei percorsi di azione.

La prima azione che, di norma, le imprese svolgono sulle proprie comunità è quella di profilazione, ossia il procedimento di raccolta delle informazioni relative ai soggetti che partecipano alla comunità. In questo modo, secondo un meccanismo di autoselezione degli interessati che può avvenire solo dopo che la comunità sviluppata sia dinamicamente attiva nel tempo, le imprese riescono a reperire informazioni circa i soggetti che, potenzialmente, nutrono determinati interessi.

□ *CDNow offre on line la possibilità di acquisto di musica di vario genere. Normalmente, quando un navigatore è interessato all'acquisto*

presso questo sito, si registra, facendosi profilare, dando quindi indicazioni elementari circa la sua persona (età, sesso, dati anagrafici-base per la gestione della transazione commerciale) e soprattutto trasmette il proprio IP al gestore del sito, che lo collega direttamente con quel cliente. Allo stesso tempo, elemento essenziale della profilazione di ciascun cliente è costituito dalla tipologia di acquisti o di prodotti selezionati o semplicemente ricercati. In occasione di ogni ritorno sul sito di un medesimo cliente, CDNow è in grado di rivolgersi direttamente a quel cliente chiamandolo per nome e proponendogli offerte che, sia in base ai gusti che questi ha manifestato nel tempo sia in relazione al comportamento della comunità di clienti di CDNow, meglio sono correlati alle sue esigenze. Il cliente può rispondere a questa offerta aiutando l'offerente a comprendere più a fondo i suoi gusti, ad esempio aderendo alla proposta, oppure fornendo un ordinamento delle offerte in base al gradimento, così da consentire a CDNow di proporre in futuro una nuova proposta, ancora più mirata rispetto alle sue esigenze. (www.cdnow.com).

Le comunità virtuali, in particolare quelle promosse dalle imprese, quindi, riuniscono individui che condividono almeno un interesse, e rispetto ai quali l'impresa dispone di informazioni-base (soprattutto di reperibilità) ed è in grado di conoscere le preferenze e la reattività di fronte a selezionate azioni (inerenti, ovviamente, all'interesse su cui si fonda la comunità stessa). In pratica costituiscono un prezioso bacino di raccolta di informazioni per individuare, non solo le condizioni di offerta su cui impostare l'attivazione di una bolla, ma anche indicazioni circa i tempi ed i modi di attivazione della bolla stessa. Dalla comunità emergono esigenze, lamentele, critiche ed apprezzamenti che, se ulteriormente esaminati mediante l'indirizzo delle discussioni e lo sviluppo di ulteriori strumenti di indagine da indirizzare presso le fonti maggiormente segnaletiche, possono offrire indicazioni circa le caratteristiche del potenziale di bolla.

Il loro valore informativo, infatti, non si limita alla presenza di segnali capaci di orientare la scelta del migliore profilo di offerta, ma si riferisce anche alla quantificazione delle possibili reazioni alla proposta aziendale, ossia alla individuazione della consistenza del potenziale di bolla. L'osservazione delle dinamiche delle comunità virtuali, l'ingresso e l'uscita di soggetti, i tempi di permanenza dell'interesse per una tematica ecc., sono utili indicatori delle dinamiche caratteristiche e relative ad un profilo di offerta tagliato sull'osservazione di una comunità in un determinato momento, rispetto a tipologie di pubblici interessati a quelle specifiche connotazioni distintive dell'offerta stessa.

Il potenziale di bolla, quindi, cioè l'ampiezza ed i tempi caratteristici della domanda coagulabile in una bolla trova nelle comunità virtuali un 'luogo' privilegiato di valutazione. In particolare, se le informazioni derivanti dalle comunità virtuali sono correttamente processate dal sistema informativo in congiunzione con i risultati di altre forme di ricerca per l'individuazione di tendenze e correlazioni dei fenomeni - come la competitive intelligence e le tecniche di data mining o con altri strumenti di attivazione di relazioni a due vie privilegiate, come le moderne applicazioni del Direct Marketing - il potenziale di bolla di domanda può essere correttamente quantificato (nelle dimensioni e nei tempi) e qualificato (in

relazione alla corretta impostazione dell'ideale profilo di offerta) così da consentire l'attivazione e la gestione di bolle di domanda competitive ed economiche.

Bibliografia

- AGUILAR FRANCIS J., *Scanning the Business Environment*, Macmillan, New York, 1967.
- ANSOFF H. IGOR, *Implanting Strategic Information*, Prentice Hall, New York, 1984.
- ANSOFF H. IGOR, Managing strategic surprises by response to weak signals, in *California Management Review*, Vol. 18, n. 2, 1975.
- BABBAR SUNIL-RAI ARUN, Competitive Intelligence for International Business, in *Long Range Planning*, Vol. 26, n. 3, 1993.
- BESSON BERNARD-POSSIN JEAN-CLAUDE, *Du renseignement à l'intelligence économique*, Ed. Dunod, Paris, 1996.
- BIGUS JOSEPH P., *Data Mining with Neural Networks: Solving Business Problems from Application Development to Decision Support*, McGraw-Hill, New York, 1996.
- BLOCH ALAIN, *L'Intelligence économique*, Economica, Paris, 1996.
- BRONDONI SILVIO M., *Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa*, in *Sinergie*, n. 43-44, CUEIM, Verona, 1997.
- BRONDONI SILVIO M., Mercato globale, risorse immateriali e spazio competitivo d'impresa, in 'Market-Space Management', *Symphonya. Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya, Issue 1, 2002.
- BRONDONI SILVIO M., Patrimonio di marca e gestione d'impresa, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya, Issue 1, 2000-2001.
- BRONDONI SILVIO M.-CORNIANI MARGHERITA-DI GREGORIO ANGELO, *Sistema informativo aziendale e relazioni tra imprese*, Progetto Comunicazione Aziendale, Rapporto di Ricerca n. 2/99, ISTEI - Istituto di Economia d'Impresa, Università degli Studi di Milano – Bicocca, gennaio 2000.
- BUTTÀ CARMELO, *La genesi dell'impresa. Fondamenti cognitivi e decisori*, F. Angeli, Milano, 1995.
- CONCA VALTER, Le fonti di creazione del valore: la gestione strategica dell'informazione, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1, 1994.
- CONCA VALTER, Management intelligence e pianificazione, in *Economia & Management*, Vol. 20, maggio 1991.
- CORNIANI MARGHERITA, La gestione competitiva delle bolle di domanda, in 'Market-Space Management', *Symphonya. Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya, Issue 1, 2002.
- CORNIANI MARGHERITA, *Sistema informativo aziendale e dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino, 2000.
- DEL CIELLO NICOLA, DULLI SUSI, SACCARDI ALBERTO, *Metodi di data mining per il customer relationship management*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- DOU HENRY, *Veille technologique et compétitivité: intelligence économique au service du développement industriel*, Ed. Dunod, Paris, 1995.
- DRUCKER PETER, 'Can e-commerce deliver?', in *Business and Management*, n. 122, 1999.
- EASLEY RICHARD W., 'Virtual Communities ... The Power of Word-of-Mouth Transmission Via the Internet', in *The Journal of Internet Marketing*, Vol. 2, n. 1, March, 2002.
- FLETCHER KEITH, *Marketing Management and Information Technology*, Prentice Hall, London, 1990.
- FRANCH MARIANGELA, *La comunicazione online. Aspetti metodologici e risultati di alcune sperimentazioni*, CEDAM, Padova, 1999.
- GANDOLFI VALENTINO, *Aree sistema: internazionalizzazione e reti telematiche*, F. Angeli, Milano, 1988.
- GARBELLI MARIA EMILIA, Eccesso di offerta e localizzazione produttiva d'impresa, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya, n. 1, 2002.
- GNECCHI FLAVIO, 'Comunità virtuali, comunità locali e comunicazione pubblica', in *Sinergie*, CUEIM, Verona, n. 59, settembre-dicembre 2002.
- GOLINELLI GAETANO M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol I: 'L'impresa sistema vitale', Cedam, Padova, 2000.
- KELLEY WILLIAM T., Marketing Intelligence for Top Management, in *Journal of Marketing*, Vol. 29, October 1965.
- KOTLER PHILIP, A Design for the Firm's Marketing Nerve Center, in *Business Horizons*, Fall, Vol. 9, n.3, 1966.
- KOZINETS ROBERT V., 'E-tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption', in *European Management Journal*, n. 17, 1999.
- LAMBIN JEAN-JACQUES, *Market-driven Management*, Macmillan Business, London, 2000.
- LINDSTROM M., *Click, Bricks and Brands*, Etas, Milano, 2002.

- MARCHI LUCIANO, *I sistemi informativi aziendali*, II ed., Giuffrè, Milano, 1993.
- MARTINET BRUNO-MARTI YVES-MICHEL, *L'intelligence économique. Les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- MICELLI STEFANO, *Imprese reti e comunità virtuali*, Etas, Milano, 2000.
- MONTGOMERY DAVID B.-URBAN GLEN L., Marketing Decision-Information Systems: An Emerging View, in *Journal of Marketing Research*, Vol. II, May 1970.
- PRESCOTT JOHN E., MILLER STEPHEN H. (eds.), *Proven Strategies in Competitive Intelligence. Lessons from the Trenches*, John Wiley and Sons, New York, 2001.
- PYLE DORIAN, *Business Modeling and Data Mining*, Morgan Kaufmann, Amsterdam, 2003.
- ROUACH DANIEL, *Veille technologique e intelligence économique*, Que sais-je, Presse Universitaire de France, Paris, 1996.
- ROZANSKI H.D., BOLLMAN G, LIPMAN M., 'Seize the Occasion! The Seven-Segment System for Online Marketing', in *Strategy + Business*, Booz-Allen & Hamilton, New York, Issue 24, Third Quarter 2001.
- SEURAT RICHARD-ROUGEAUX JACQUES, Intelligence Service et Marketing des Projets Industriels, in *Revue Française du Marketing*, n. 127-128, 1990.
- SINKULA JAMES M., Market Information Processing and Organizational Learning, in *Journal of Marketing*, Vol. 58, January 1994, pp. 35-45.
- TALVINEN JARY M., I sistemi informativi nel marketing, Come identificare le opportunità per nuove applicazioni, in G. COZZI-G. FERRERO (a cura di), *Le frontiere del marketing*, Giappichelli, Torino, 1996, ed. orig., 1995, *Information Systems in Marketing. Identifying Opportunities for New Applications*, in *European Journal of Marketing*, n. 1.

Note

¹ In Italia valga per tutti il caso del Touring Club Italiano, che accoglie oltre quattrocentocinquantamila associati che condividono un interesse nel campo turistico, artistico e di conservazione del patrimonio storico ed ambientale (vedasi il sito www.touringclub.it).

² Si visiti al riguardo il sito www.bmw-motorrad.it, che, destinato all'Italia, trova analoghe repliche nei principali Paesi del mondo.

³ Cfr. J. Wind e V. Mahajan, per i quali “un aspetto unico della comunicazione digitale è rappresentato dalla possibilità di creare comunità virtuali con i clienti che condividono un interesse comune”, *Digital Marketing*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya, Issue 1, 2002.

⁴ Cfr. J.J. Lambin, S.M. Brondoni in *Ouverture de “Market-Driven Management”*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya, Issue 2, 2000-2001.

⁵ Cfr. S.M. Brondoni, *Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa*, in *Sinergie*, n. 43-44, 1997, pp. 10-11, CUEIM – Verona, il quale osserva che “con specifico riferimento ai fini, tradizionalmente le comunicazioni aziendali possono essere qualificate distinguendo:

- ◇ la comunicazione a carattere persuasivo e commerciale che concerne i flussi d'informazione strettamente funzionali alla ‘mission’ d'impresa;
- ◇ la comunicazione istituzionale, che si ricollega a finalità di favorevole predisposizione dell'ambiente ed è veicolata a gruppi di “opinion leaders/makers” non direttamente connessi all'attività caratteristica d'impresa, seppure su questa influenti in varia misura (ad esempio, operatori pubblici, intermediari finanziari, azionisti, ecc.).

la comunicazione organizzativa, che è diretta a favorire il raggiungimento di condizioni “ottimali” di operatività dell'impresa.”

⁶ La notizia è riportata da M. Lindstrom, in *Click, Bricks and Brands*, Etas, Milano, 2002.

⁷ Cfr. H.D. Rozanski, G. Bollman e M. Lipman, *Seize the Occasion! The Seven-Segment System for Online Marketing*, in *Strategy + Business*, Booz-Allen & Hamilton, New York, Issue 24, Third Quarter 2001.

⁸ A fine 2003 i soci di Coop Italia erano circa 4.995.000, vedasi www.coop.it.

⁹ Al riguardo si rinvia a quanto osservato da S.M. Brondoni in *Mercato globale, risorse immateriali e spazio competitivo d'impresa*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya, Issue 1, 2002.

¹⁰ Tra gli altri da S. Micelli, *Imprese reti e comunità virtuali*, Etas, Milano, 2000.

¹¹ P. Drucker, osservando che la rete offre anche automobili, afferma che “in most businesses today delivery is considered a *support function*, a routine to be taken care of by clerks. It is taken for granted unless something goes dramatically wrong. But under e-commerce delivery will become the one area in which a business can truly distinguish itself. It will become the critical *core competence*”, *Can e-commerce deliver?*, in *Business and Management*, 2000.

¹² Cfr. J. Wind e V. Mahajan, *Digital Marketing*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya, Issue 1, 2002.

¹³ Tali condizioni possono essere osservate nei cosiddetti mercati in *equilibrio dinamico tra domanda e offerta*, in cui si sviluppano le condizioni di affermazione del ‘welfare state’. Cfr. S.M. Brondoni, ‘Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa’, in S.M. Brondoni (ed.), *La comunicazione d'impresa*, *Sinergie*, n. 43-44, 1997.

¹⁴ Cfr. M. Corniani, *La gestione competitiva delle bolle di domanda*, in ‘Market-Space Management’, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya, Issue 1, 2002.

¹⁵ Cfr. J.J. Lambin, *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2000, p. 272.

¹⁶ Cfr. J.J. Lambin, *La recherche marketing. Analyser, mesurer, prévoir*, Ediscience International, Parigi, 1990.

¹⁷ Cfr. M.E. Garbelli, *Eccesso di offerta e localizzazione produttiva d'impresa*, in ‘Market-Space Management’, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonya, Issue 1, 2002.