

Rivoluzione dell'informazione e stabilità dei rapporti di canale

di

Gianpiero Lugli e Cristina Ziliani¹

1. Contesto, obiettivi e metodologia del lavoro

La letteratura che studia gli effetti delle nuove tecnologie dell'informazione sulla gestione d'impresa e sul marketing è pressoché sterminata.

A partire dai primi contributi di matrice porteriana degli anni '80 (Parsons, 1983; Porter e Millar, 1985; Benjamin, 1985), passando per le interpretazioni secondo la "resource-based view" (Mata et al., 1995), si è giunti a dare per assodato che le nuove tecnologie creano valore e vantaggio competitivo per l'impresa, grazie al fatto che rendono disponibile la risorsa "informazione".

Si tratta di una risorsa dalle caratteristiche peculiari, in quanto il valore dell'informazione viene aumentato, anziché diminuito, dalla condivisione: se ne deduce che nel nuovo contesto economico, basato sempre meno sui flussi di merci e sempre più sulla conoscenza, la creazione di valore è più facile "al plurale", come frutto cioè di un processo che coinvolge più partner, organizzati intorno a flussi strutturati di informazioni.

Il "contenitore" naturale dei flussi informativi è il canale di marketing: molto prima che Internet facesse la sua comparsa, produttori, grossisti e dettaglianti creavano valore per il cliente finale scambiando non solo prodotti ma anche informazioni. La Rivoluzione commerciale prima, e la Rivoluzione dell'informazione in tempi più recenti, però, hanno cambiato lo scenario dei rapporti di canale, e particolarmente nel settore dei beni di largo consumo, sul quale si appunta la nostra attenzione.

Un settore distributivo moderno, relativamente concentrato, in grado di esprimere autonome strategie di marketing, in contatto diretto con il mercato finale e per questo in possesso di un crescente patrimonio di informazioni dettagliate sui consumatori, rappresenta una sfida formidabile per l'industria, e trasforma i rapporti verticali in un "composto instabile" di conflitto e collaborazione.

L'obiettivo che ci siamo posti con questo lavoro è stato quello di esplorare il fenomeno della condivisione informativa tra Industria e Distribuzione nel settore grocery, per verificare l'ipotesi secondo cui lo sviluppo diffuso della condivisione informativa, che dovrebbe conseguire alla notevole disponibilità di tecnologie ad hoc, possa finire per fare prevalere l'elemento collaborativo nei rapporti di canale o, al contrario, giochi nel senso di rafforzare l'autonomia di marketing delle parti, inasprando il conflitto.

Tale obiettivo generale è stato declinato nei seguenti obiettivi specifici:

- 1) verificare in che misura le imprese industriali e commerciali operanti nel settore grocery hanno colto l'importanza della Rivoluzione dell'informazione, introducendo nella abituale strategia di marketing di massa elementi di marketing "information intensive".

¹ Gianpiero Lugli è Ordinario di Economia e gestione delle imprese all'Università di Parma, Cristina Ziliani è Ricercatore in Economia e gestione delle imprese nella medesima sede.

Infatti, se non ha afferrato l'utilità del nuovo marketing basato sull'informazione, è difficile che l'impresa si orienti alla condivisione;

- 2) misurare la dimensione del fenomeno di condivisione informativa, in generale e con riferimento a specifiche categorie di informazioni e alle diverse finalità della condivisione stessa;
- 3) verificare il grado di interesse e di disponibilità delle due parti a condividere le diverse categorie di informazioni, al fine di pervenire ad una "mappa delle opportunità" che indichi la strada percorsa e la presenza di spazi ancora da esplorare;
- 4) discutere infine una serie di ipotesi sulla natura degli ostacoli alla condivisione informativa, in particolare legati a fattori culturali, strutturali, contingenti.

Tali verifiche sono state ottenute coniugando diversi metodi. Una prima indagine si è svolta nel 1999 attraverso la somministrazione di un questionario strutturato a 36 imprese leader dell'industria e della distribuzione grocery italiana. Una seconda indagine ha avuto luogo nel maggio 2001, che si è concentrata su un sotto insieme di 22 imprese che avevano risposto alla ricerca precedente. Infine, nel settembre 2001 sono state raccolte cinque testimonianze dirette di aziende commerciali attive nell'utilizzo delle informazioni di micromarketing e si sono svolte rilevazioni dirette in punto vendita.²

Prima di addentrarci nelle risposte ai quesiti sopra indicati, è utile inquadrare il tema della condivisione informativa da una prospettiva più ampia, quella dell'impatto della rivoluzione dell'informazione sui rapporti di canale.

2. Rivoluzione dell'informazione e rapporti di canale

Il passaggio da un'economia basata sui flussi di merci ad un'economia basata sui flussi di informazione e sulla conoscenza sta cambiando i confini dell'impresa e molti dei paradigmi tradizionali che hanno guidato negli ultimi decenni il suo comportamento. Accenniamo qui di seguito ai principali cambiamenti che interessano, direttamente o indirettamente, i rapporti di canale.

² La prima indagine, dal titolo "La condivisione dei dati scanner e fidelity tra Industria di Marca e GDO", è stata realizzata dagli autori nei mesi di maggio e giugno 1999. Sono stati predisposti due questionari mirati, rispettivamente per i responsabili marketing dell'industria e della distribuzione, e sono stati inviati ad un campione rappresentativo di 58 imprese industriali e commerciali italiane eccellenti. Hanno risposto 36 imprese, di cui 24 industriali e 12 commerciali, tra cui: Barilla, Bayer, Beiersdorf, Benkiser Italia, D&C Twinings, Danone, Dolma, Ferrero, Galbani, Heiniken Italia, Henkel, Illycaffè, Johnson&Johnson, Kellogg, Kraft Jacobs Suchard, Lavazza, Pastificio Rana, Pepsi Cola, Procter & Gamble, Rovagnati, Saipo-L'Oréal, Sanpellegrino, Segafredo Zanetti, Target, Aligrup, AZ Ingross, Coop Italia, CPL Imperial 2, GMF, Finiper, Gruppo PAM, Iperal, Sigma, Sadas, Selex, Unes.

La seconda indagine, dal titolo "La condivisione del patrimonio informativo tra Industria e Distribuzione" è stata realizzata nel medesimo periodo del 2001, e mirava a verificare l'evoluzione del fenomeno presso le medesime imprese, ampliando la rappresentatività nell'area della distribuzione. Hanno risposto all'indagine, realizzata ancora una volta attraverso due questionari dedicati, 22 imprese, di cui 9 industriali e 13 commerciali.

La terza modalità di ricerca ha riguardato la raccolta di cinque articolate testimonianze dirette, portate dai responsabili marketing di Interdis, SMA Supermercati, MDO, GMF e Nordiconad nel corso del Convegno "Il futuro del Micromarketing" svoltosi all'Università di Parma il 25 settembre 2001.

Infine, due rilevazioni nella prima settimana di settembre e di ottobre 2001 all'interno di un punto vendita Esselunga hanno avuto lo scopo di registrare, attraverso l'osservazione diretta degli scaffali e della comunicazione in-store, la presenza di iniziative di comunicazione/promozione sia industriali sia commerciali che impiegassero strumenti di tipo "direct-response" (vedi §3).

Si sta passando da imprese industriali organizzate per prodotti/funzioni a imprese organizzate per segmenti di consumo/processi. In questo nuovo contesto organizzativo le imprese industriali non affideranno più alla funzione marketing la gestione esclusiva dei rapporti col mercato, ma le attività di marketing saranno svolte in modo diffuso; per esempio, il marketing dei clienti rivenditori (*trade marketing*) è stato sottratto alla funzione marketing e affidato alla funzione vendite.

Sul fronte della distribuzione, la disponibilità di informazioni e lo sviluppo di capacità di elaborazione a basso costo stanno avvicinando la funzione vendite alla funzione acquisti, dando vita al ruolo di *category manager* e creando le condizioni per una maggior autonomia del marketing distributivo rispetto al marketing industriale.

L'orizzonte temporale delle imprese si sta allungando, e le azioni di marketing non sono più focalizzate sulla singola transazione, ma sul *customer life time value*; si sta cioè passando da politiche orientate alla acquisizione dei clienti a politiche che puntano alla fidelizzazione della clientela.

Il confine stesso dell'impresa sta cambiando, in quanto la creazione di valore e la ricerca di un vantaggio competitivo implica oggi lo sviluppo di relazioni a monte e a valle della filiera e, quindi, la focalizzazione su alcune porzioni della catena del valore e lo sviluppo di una impresa a rete.

Analoghi cambiamenti si osservano scendendo dal contesto dell'impresa a quello più specifico delle attività di marketing, funzione che ha come vocazione proprio l'intermediazione informativa tra l'offerta e la domanda (Cozzi, Di Bernardo, Rullani, 1988). La "marketing information revolution" consiste nell'esplosione della quantità e varietà di informazione disponibile per un numero sempre maggiore di soggetti, singoli e organizzazioni, a prescindere dalla localizzazione fisica, che è conseguenza della diminuzione dei costi di produzione, trasferimento e accesso alle informazioni stesse, abilitata dalle tecnologie (Blattberg, 1994).

In particolare, la novità che interessa maggiormente in questa sede è la contestualizzazione delle attività di marketing al di fuori dei confini dell'impresa, attraverso il marketing integrato con partners di canale e il co-marketing con partners di altri settori³. Data la crescente importanza economica delle alleanze, delle varie forme di partnership e delle relazioni con gli altri soggetti economici, la visione del marketing come insieme di azioni decise e controllate dalla singola impresa appare una prospettiva troppo limitata.

³ Il primo caso di comarketing, in seguito imitato in tutto il mondo, è stato quello di Superquinn. Questo distributore ha sviluppato un catalogo (Superclub) che va oltre l'insegna e coinvolge un numero piuttosto ampio e diversificato di partners che offrono prodotti e servizi non in sovrapposizione. Così, per esempio, il consumatore matura punti effettuando la spesa presso Superquinn, ma anche acquistando una data marca di benzina o volando con una data compagnia aerea. Questi programmi di fedeltà "incrociata" sono molto più attraenti dei programmi promossi da una singola insegna, in quanto il consumatore raggiunge più rapidamente le soglie che danno diritto ai premi, percependo contemporaneamente una maggiore libertà nella raccolta. Un esempio analogo è quello di Americard e Telepiù. Telepiù promuove presso i suoi abbonati che non vedono la Pay TV, la possibilità di aderire gratuitamente per un anno ad Americard che, a sua volta, rilascia punti agli utilizzatori della carta "distribuita" da Telepiù; questi punti possono essere spesi solo per acquistare film da Telepiù.

Il passaggio dal *transaction* marketing al *relationship* marketing richiede la raccolta, conservazione e analisi di una mole notevole di dati⁴ e, soprattutto, la condivisione del patrimonio informativo all'interno del canale.

Per rispondere alla complessità dell'ambiente in cui operano, le imprese possono seguire due percorsi: da un lato, raccogliere informazioni per ridurre l'incertezza e prendere decisioni migliori, dall'altro ricercare flessibilità, per migliorare la propria capacità di risposta ai cambiamenti inattesi. La creazione di relazioni, di forme intermedie tra la gerarchia e la pura transazione, con i clienti e gli altri attori orizzontali e verticali del mercato, è in grado di fornire alle imprese entrambe le cose: flussi di informazioni e flessibilità di risposte al mercato.

Non stupisce allora che le nuove forme di marketing mirino tutte a costruire e alimentare relazioni, a ciò abilitate, o quantomeno facilitate, proprio dall'adozione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Scendendo però nel concreto dei rapporti di canale, si riscontrano delle difficoltà che si frappongono alla condivisione del patrimonio informativo sul comportamento di consumo (industria) e di acquisto (distribuzione) del consumatore.

In cima alla lunga lista degli ostacoli vi è l'incapacità di cogliere la diversa natura economica della conoscenza cui accennavamo in apertura, e l'incompleta accettazione del principio secondo cui si può creare nuovo valore di marketing anche attraverso la condivisione della conoscenza all'interno del canale.

Gli ostacoli che ancora si frappongono ad una piena condivisione del patrimonio informativo sono frutto di un modo di pensare ormai obsoleto, vale a dire di una concezione dell'impresa come entità a sé stante che protegge la sua posizione di mercato alzando un muro di riservatezza non solo nei confronti dei rivali, ma anche nei confronti di clienti e fornitori. Per abbassare i costi e rispondere efficacemente ai cambiamenti sempre più rapidi del mercato, le imprese saranno costrette ad inserire clienti e fornitori all'interno del proprio sistema informativo sulla base dell'assunto che la creazione del valore non risiede tanto nella disponibilità dei dati, quanto nel loro utilizzo.

La condivisione informativa, in altre parole, non sarà una conseguenza ineluttabile della disponibilità di nuove tecnologie di elaborazione, conservazione e comunicazione di dati, quali POS scanner, database, datawarehouse e Internet, oggi alla portata anche di imprese di medie dimensioni: essa dovrà fondarsi su una volontà delle parti che non sempre esiste, e che discende dalla comprensione delle opportunità della rivoluzione dell'informazione.

Si giunge così al primo obiettivo del nostro lavoro: verificare in che misura le imprese industriali e commerciali operanti nel settore del largo consumo hanno colto l'importanza del passaggio da un marketing di massa ad un marketing basato sulle informazioni e, da qui, dall'uso esclusivo delle informazioni all'uso condiviso delle stesse.

⁴ "Le imprese possono diventare o ri-diventare *customer focused*, a patto che prima diventino *information intensive*", Blattberg et al. (1994).

3. L'orientamento di Industria e Distribuzione verso il marketing *information-intensive*

Il settore dei beni di largo consumo è l'*habitat naturale* del marketing di massa: qui la numerosità della clientela, la frequenza e il modesto valore unitario delle transazioni inducono ad ipotizzare che le nuove logiche di marketing relazionale e interattivo, oggi sperimentate, non andranno a sostituire il consolidato approccio di mass marketing.

L'industria di marca non ignora tuttavia quanto sia prezioso disporre di canali di comunicazione diretta con il cliente, sia come strumenti di differenziazione e fidelizzazione, sia di "scavalco" del filtro rappresentato dal marketing distributivo, sia infine come mezzi di raccolta di informazioni puntuali e tempestive sul mercato.

Prova di questa consapevolezza sarebbe da ritrovarsi nelle iniziative di marketing relazionale e interattivo cui l'industria ha dato vita, ben prima della distribuzione: basti pensare che un'iniziativa promozionale classica come la raccolta punti può dare origine ad un ricco database di nominativi, indirizzi e dati socio-demografici sulla clientela. Oggi, poi, sono a disposizione strumenti interattivi come numeri verdi, siti web, e-mail e chioschi elettronici, che dovrebbero dare nuovo vigore alle attività promozionali di tipo "database building".

Ci siamo chiesti tuttavia se le attività di marketing volte ad aprire un dialogo con i singoli consumatori e a costruire database di informazioni siano effettivamente presenti anche nel mercato italiano. Considerando 30 categorie merceologiche abitualmente trattate nei supermercati, siamo andati a verificare la presenza dei nuovi strumenti di fidelizzazione partendo dall'osservazione del packaging dei prodotti, nonché dalla comunicazione televisiva, per le marche che la utilizzano.

Si è cercato in particolare di verificare la presenza di:

- numero verde (senza ulteriori indicazioni),
- servizio telefonico consumatori (numero verde o nero che fornisce consigli, ricette e simili),
- sito web,
- promozioni fedeltà o concorsi "classici",
- promozioni o concorsi innovativi, in quanto condotti con telefono, e-mail, web.

Benché l'analisi dei dati sia ancora in corso, sono emerse alcune prime considerazioni interessanti.

- La presenza del numero verde è diffusa soprattutto nelle categorie dei prodotti alimentari freschi, mentre è praticamente assente nelle categorie frammentate e tradizionali dove la marca è poco sviluppata, come le farine, i derivati del pomodoro, verdure, carne e pesce in scatola e così via.
- Quando è presente, il numero verde non è quasi mai inteso come strumento di raccolta di informazioni sul cliente: sono meno di 10 le marche, su 30 categorie, che invitano esplicitamente i clienti a rivolgersi al numero verde per suggerimenti, consigli e per "far sentire la propria voce".
- L'indicazione dell'indirizzo web è nel 90% dei casi un elemento marginale della comunicazione: la URL del sito Internet completa l'indirizzo dello stabilimento di produzione, e non ne viene in alcun modo incentivata la visita. La dimensione stessa del carattere con cui è indicato, sulle confezioni così come nella pubblicità a stampa e televisiva, lo fa passare inosservato.
- Non mancano poi le stranezze: nei pochi casi in cui il sito web del produttore diventa elemento di marketing, come www.viadelparco.it, sito ideato da Del Monte e chiaramente

pubblicizzato sul packaging dei succhi di frutta, il sito stesso risulta inaccessibile, e una visita al sito istituzionale Del Monte in cerca di spiegazioni offre un'esperienza piuttosto desolante e artigianale.

- Nelle categorie “concentrate” dove è forte la presenza della marca sono in atto strategie web imitative: ad esempio De Cecco cerca di imitare Barilla che, per fidelizzare la clientela, adotta lo strumento delle newsletter periodiche inviate tramite e-mail.
- L'indagine ha infine evidenziato solo quattro promozioni innovative, tre delle quali facenti capo a marche diverse appartenenti a Nestlé (Figura 1). Le categorie in cui sono presenti promozioni *information intensive* con impiego dei nuovi media sono quelle dei cereali, della detergenza, dei soft drinks e della baby care, dietro le quali non è difficile scorgere il know-how di marketing delle grandi multinazionali.

Figura 1 Il sito web per le promozioni interattive di Nestlé

Cereali regala Bionzen - Microsoft Internet Explorer

Inserisci i dati nella maschera sottostante che serviranno per spedirti il premio direttamente a casa e senza nessun costo aggiuntivo. Compila tutti i campi (*) che ci saranno utili per rintracciarti.

Codici-punto* 1 2 3
4 5

Nome* Cognome*

Sesso* M F Data di nascita* (ggmmaaaa)

Autorizzazione privacy* S N Informativa

Indirizzo* N° civico*

CAP* Località* Prov*

Prefisso e telefono* E-mail

WINNING

Operazione completata Internet

Start W M. Tw. M. C. 18:56

E' possibile concludere quindi che, per quanto riguarda l'industria, la padronanza delle nuove logiche di marketing basato sull'informazione è ancora limitata a poche grandi imprese eccellenti: non ci è poi dato verificare se e quale uso facciano tali imprese delle informazioni così acquisite.

Sul fronte della distribuzione, una prima indicazione dell'interesse per le nuove forme di marketing viene dagli investimenti nello sviluppo della carta fedeltà. Le aziende commerciali si trovano in una posizione privilegiata, rispetto all'industria, essendo a diretto contatto con la clientela finale: l'introduzione delle carte commerciali ha reso possibile registrare in database

proprietari le caratteristiche nonché il comportamento d'acquisto dei consumatori, singolarmente individuati.

A tal fine, dal 1990 ad oggi quasi tutte le 20 principali insegne della GDO italiana hanno investito nello sviluppo della carta fedeltà e delle tecnologie collegate per la costruzione di vasti database sulla clientela.⁵

E' inoltre interessante constatare che la GDO sta prendendo coscienza della rilevanza di altri canali e media per il contatto con il cliente, in vista dello sviluppo di una strategia di comunicazione multicanale.⁶

Dall'indagine del maggio 2001 emerge che il 78% dei retailers richiede l'indirizzo e-mail del cliente al momento della sottoscrizione della carta fidelity: il 10% sta già sperimentando iniziative di e-mail marketing, e il 45% ce l'ha in programma a breve termine. Più lontano appare l'ingresso dell'SMS marketing e lo sviluppo dei chioschi elettronici⁷, come emerge dalla Figura 2.

L'uso del sito web per la gestione personalizzata delle promozioni interessa invece già un buon numero di distributori, stando alle loro dichiarazioni. A questo riguardo, tuttavia, una ricerca condotta dagli autori per il CERMES Bocconi⁸ pochi mesi prima aveva dato risultati differenti. Solo il 56% delle aziende della GDO italiana aveva, a gennaio 2001, un sito web attivo. Di questi, ben il 60% ha dichiarato che la mission del sito web aziendale va oltre la "brochure istituzionale" ed è pensato per sviluppare e alimentare la relazione con la clientela.

E' ragionevole considerare, d'altra parte, che un sito *relazionale* debba prevedere da un lato elementi di interattività – offrire al visitatore la possibilità di interagire in qualche modo con il sito stesso, ad esempio verificando i punti della carta fedeltà, prenotando regali, scaricando materiale e così via – dall'altro che sia in grado di riconoscere l'utente per personalizzare il dialogo nelle visite successive. Nella pratica, tuttavia, l'unico elemento di interattività riscontrato nei siti web della GDO italiana era la possibilità di stampare ricette di cucina, presente peraltro solo nel 12% dei casi; in nessun caso era possibile stampare buoni sconto, tantomeno personalizzati. Quanto all'identificazione del cliente, meno del 20%

⁵ Una recente indagine della McKinsey stima che i costi di avvio di un programma fedeltà in grado di registrare le informazioni sulla clientela - costi che comprendono la formazione del personale, il marketing, i servizi di supporto alle richieste di premi e le tecnologie informatiche - possono arrivare anche a 60 miliardi di lire per una catena di grandi dimensioni. La gestione annuale può costare da 5 a 10 miliardi, per sistemi informativi, marketing, *customer service* e supporto all'evasione ordini. Nel 2000, infine, i 16 principali retailers europei avevano circa 2,5 miliardi di lire di liquidità "congelata" nel valore dei punti fedeltà accumulati dai clienti, e in Usa la cifra è simile.

⁶ Sempre più spesso i clienti utilizzano diversi strumenti per il proprio processo d'acquisto: sito web, richiesta informazioni tramite e-mail, visione del prodotto in punto vendita, ordine online, consegna a domicilio o ritiro in punto vendita. L'impresa ha la necessità di considerare tutti questi episodi come parte di un'unica storia d'acquisto e di poterne disporre per discriminare le condizioni in occasione di contatti futuri. Per fare questo si sono sviluppati software di *customer relationship management*, che permettono di raccogliere e consolidare tutti i contatti con il cliente, ovunque avvengano, e rendono disponibile l'informazione per le successive interazioni. Negli Usa, il 55% dei retailers brick & clicks ha integrato almeno in parte le informazioni sulla clientela provenienti dai vari canali in un unico database: solo il 20% lavora però abitualmente con informazioni complete e integrate sui clienti (DMA, 2000).

⁷ Il retailer britannico Boots ad esempio ha eliminato i costosissimi mailing al domicilio dei clienti con l'installazione di 350 chioschi elettronici per un investimento di 14 milioni di sterline: il titolare di carta la inserisce nel chiosco all'ingresso del punto vendita e riceve buoni sconto personalizzati sulla base del proprio comportamento di acquisto e di consumo, proprio nel momento più rilevante del processo di scelta (poco prima di effettuare gli acquisti). Recentemente, Boots ha reso noti i risultati dell'efficacia dei chioschi: un aumento medio dello scontrino del 30%, per un +5% complessivo del fatturato in sei mesi.

⁸ "La frontiera digitale del grocery", ricerca multiclient realizzata tra novembre 2000 e gennaio 2001 per il CERMES (Centro di Ricerche sui Mercati e sui Settori Industriali) dell'Università Bocconi, da G. Lugli, C. Ziliani, B. Luceri, M.G. Cardinali.

prevedeva l'impiego di cookies o la registrazione, rendendo di fatto impossibile seguire il cliente-visitatore nel tempo.

Anche sul fronte del web marketing, dunque, possiamo concludere che la distribuzione ha mosso solo i primi passi lungo la curva di esperienza.

Figura 2 – La nuove forme di marketing della Distribuzione

Frequenza percentuale di risposte	nessuna intenzione	in studio	in programma	già attivo
E-mail Marketing	0	44	44	11
Sms marketing	33	44	22	0
Chioschi elettronici	22	44	33	0
Web couponing	22	22	22	33

Fonte: indagine Università di Parma, 2001

4. La rilevanza della condivisione informativa nel mercato grocery

Nel mercato italiano sia l'industria di marca sia la distribuzione si stanno dunque accostando – seppure nei limiti sopra indicati - al marketing basato sulle informazioni. Ci chiediamo a questo punto quanto l'orientamento all'informazione si accompagni all'orientamento alla condivisione.

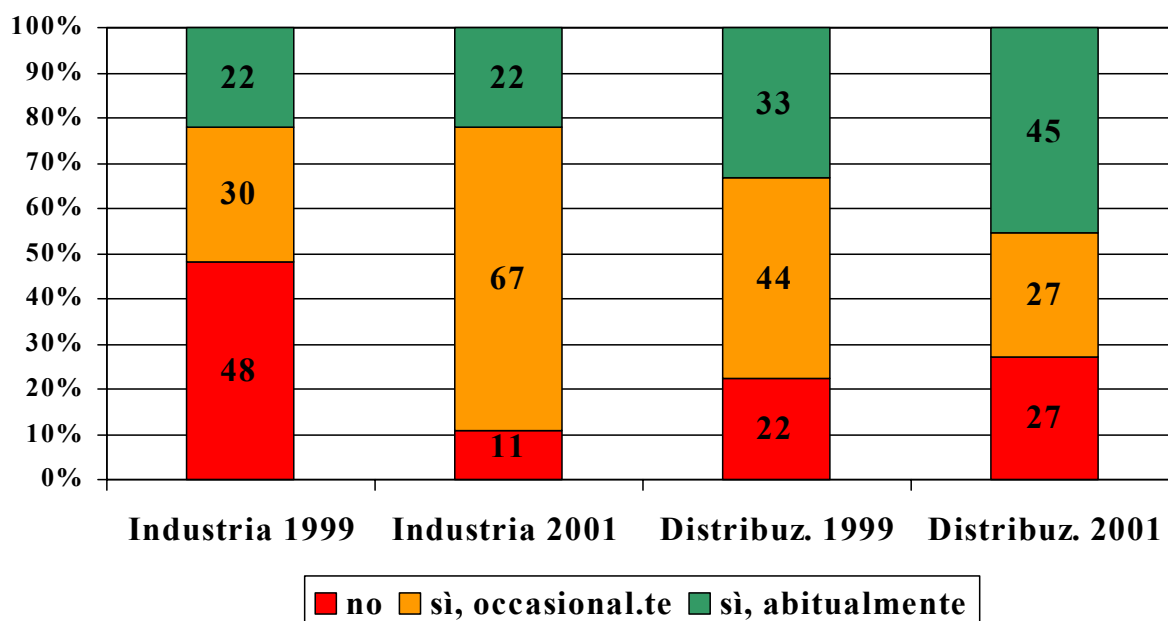
Il secondo obiettivo del nostro lavoro è stato quello di misurare la dimensione del fenomeno della condivisione informativa, in generale e con riferimento a specifiche categorie di informazioni e alle diverse finalità della condivisione stessa.

Nel 1999 il fenomeno era agli albori, se si pensa che quasi il 50% dell'industria di marca non attuava alcuna condivisione di dati con la distribuzione, nemmeno nella tradizionale area dei dati di vendita generati dai POS-scanner, mentre il 30% scambiava dati solo occasionalmente, vale a dire su operazioni ad hoc o per esigenze di controllo/verifica. Solo il 22% dichiarava di avere attivato un rapporto stabile e strutturato di condivisione, seppure limitatamente ad alcuni distributori di grandi dimensioni, verosimilmente nell'ambito di iniziative EDI o Just in Time.

Oggi, la percentuale di imprese impegnate in una collaborazione stabile è rimasta invariata (22%), mentre è salita al 70% la percentuale di produttori che realizzano una qualche forma di

condivisione occasionale: la totale assenza di scambio di dati scanner è ormai una realtà marginale (11% dei casi) (Figura 3).

**Figura 3 –La condivisione delle informazioni da POS scanner tra 1999 e 2001
(secondo l'industria e secondo la distribuzione)**



Fonte: indagine Università di Parma, 1999 e 2001

Dalle indagini emerge come la condivisione dei dati scanner preceda sia in senso logico sia temporale la condivisione dei dati da carta fidelity.

Nel 1999 erano relativamente poche le imprese commerciali in grado di raccogliere e aggregare informazioni provenienti dai programmi fedeltà, le cui prime esperienze in Italia risalgono al 1996. Ciò si riflette nella generale assenza di una condivisione di questa tipologia di dati: il 57% dei produttori non aveva mai condiviso dati fidelity, il restante 43% lo faceva in modo assai sporadico e limitato.

Nel 2001 le imprese industriali che non hanno mai condiviso dati fidelity rimangono numerose (44%), il restante 56% continua a farlo occasionalmente, e infine nessuna dichiara una condivisione strutturata e abituale (Figura 4). Ciò può essere determinato da una visione tattica della condivisione, legata cioè alle opportunità promozionali, che richiedono partner sempre nuovi, ma può dipendere anche dalla mancanza di un'insegna presente in modo significativo su tutto il territorio nazionale e in grado di produrre dati fidelity abbastanza rappresentativi da venire richiesti dall'industria su base continuativa.

Ne consegue che la condivisione di tipologie più complesse di dati, quali dati incrociati da scanner e fidelity, è un fenomeno ancora più raro: nel 2001 il 67% dei produttori li scambia solo occasionalmente, il rimanente 33% non lo ha mai fatto (Figura 4).

**Figura 4 – La condivisione delle diverse tipologie di dati nel 2001
(secondo l'industria e secondo la distribuzione)**

FREQUENZA % DI RISPOSTE	NON condivide		SI, occasionalmente		SI, abituamente	
	IDM	GDO	IDM	GDO	IDM	GDO
Dati scanner	11	22	67	44	22	33
Dati da fidelity card	44	22	56	56	0	22
Dati scanner incrociati con dati fidelity card	33	67	67	11	0	22

Fonte: indagine Università di Parma, 2001

Per cogliere la rilevanza del fenomeno condivisione abbiamo considerato anche altri elementi, tra i quali:

- gli impieghi dei dati oggetto di condivisione;
- le figure in azienda che hanno la responsabilità della condivisione;
- le modalità di valorizzazione del servizio.

Sul fronte degli impieghi, l'industria utilizza i dati prevalentemente per attività di category management (64%) e per attività di marketing integrato (23%); in alcuni casi anche a supporto dei test di lancio di un nuovo prodotto (13%), come vedremo nel seguito. L'impiego più comune per i retailers riguarda le iniziative di comarketing (58%).

Un ulteriore elemento utile per individuare il ruolo, strategico o marginale, rivestito dalla condivisione nelle logiche dei due partner di canale viene dalla verifica del livello organizzativo cui è affidata la responsabilità della condivisione stessa.

Le opinioni della distribuzione al riguardo erano ancora polarizzate nel 1999, con il 43% delle imprese che riteneva fosse il responsabile marketing a dovere gestire il dialogo con l'industria, ed una eguale percentuale che vedeva tale responsabilità in capo al category manager.

Presso l'industria si riscontravano le situazioni più diverse. Nel 45% dei casi è il trade marketing che gestisce la condivisione, ma anche il category manager (23%), il responsabile marketing (13%), il responsabile vendite (6%) e altre figure ancora: tale eterogeneità è specchio della diversa importanza riconosciuta alla condivisione informativa dai produttori di marca.

Analogamente, l'atteggiamento dei partner informativi circa l'eventuale valorizzazione della condivisione è indicativa dell'importanza rivestita da tale attività per le parti: coloro che ritengono che non sia necessaria una valorizzazione specifica, in quanto il ritorno discende dall'aumento dell'efficacia del marketing di entrambi, dimostrano di avere sviluppato l'atteggiamento culturale più proficuo per cogliere benefici significativi dallo scambio informativo. Si tratta tuttavia di un atteggiamento diffuso presso l'industria (56%), ma marginale presso la GDO (22% dei casi).

La distribuzione è ancora fortemente orientata alla condivisione informativa come fonte di ricavi diretti: i dati prodotti dai sistemi informativi scanner o fidelity vengono ceduti all'industria dietro compenso nel 67% dei casi. Solo pochi distributori ritengono che la condivisione informativa, supportando attività che creano valore per entrambe le parti, non necessiti di nessuna valorizzazione.

Ciò si spiega pensando da un lato che l'ingente investimento del retailer in sistemi informativi per la produzione dei dati rende pressante la ricerca di un adeguato ritorno, e dall'altro con la storica tendenza a tradurre ogni servizio alla marca in termini di negoziazione, per abbassare il costo del venduto.

L'industria, dal canto suo, ha "tutto da guadagnare" dalla condivisione: di conseguenza sostiene che dovrebbe trattarsi di un servizio gratuito, in quanto fonte di valore per entrambe le parti, così come ritiene di "ripagare" adeguatamente il distributore offrendosi come category captain per la gestione congiunta della categoria (30% nel 1999 e 22% nel 2001).

Da quanto detto sopra emerge l'esistenza di un interesse dell'industria di marca e della GDO alla condivisione delle informazioni. Tuttavia, una simile affermazione è tanto ovvia quanto generica. L'interesse di una parte e la disponibilità dell'altra devono essere sufficientemente allineate, perché lo scambio abbia luogo: condizione che non si verifica in eguale misura per tutte le categorie di dati e informazioni che potrebbero costituire oggetto dello scambio.

5. La "mappa" dell'interesse e della disponibilità alla condivisione informativa

E' dunque necessario approfondire la discussione scendendo al livello delle singole categorie di dati e informazioni, per verificare, voce per voce, l'esistenza di uno spazio di condivisione. Il terzo obiettivo del nostro lavoro è consistito nel verificare il grado di interesse e di disponibilità delle due parti a condividere le diverse categorie di informazioni, al fine di pervenire ad una "mappa delle opportunità" che indichi la strada percorsa e la presenza di spazi ancora da esplorare.

Nel 1999 abbiamo chiesto a industria e distribuzione di attribuire un voto da 1 a 10 rispettivamente al proprio interesse e disponibilità a condividere una serie di informazioni da scanner, da fidelity e incrociate, tra cui il sell out, il sell out incrementale, la quota di vendite in promozione, la quota di vendite con carta fidelity, l'anagrafica clienti, il profilo degli acquirenti di marca, della marca rivale, il brand switching e così via.

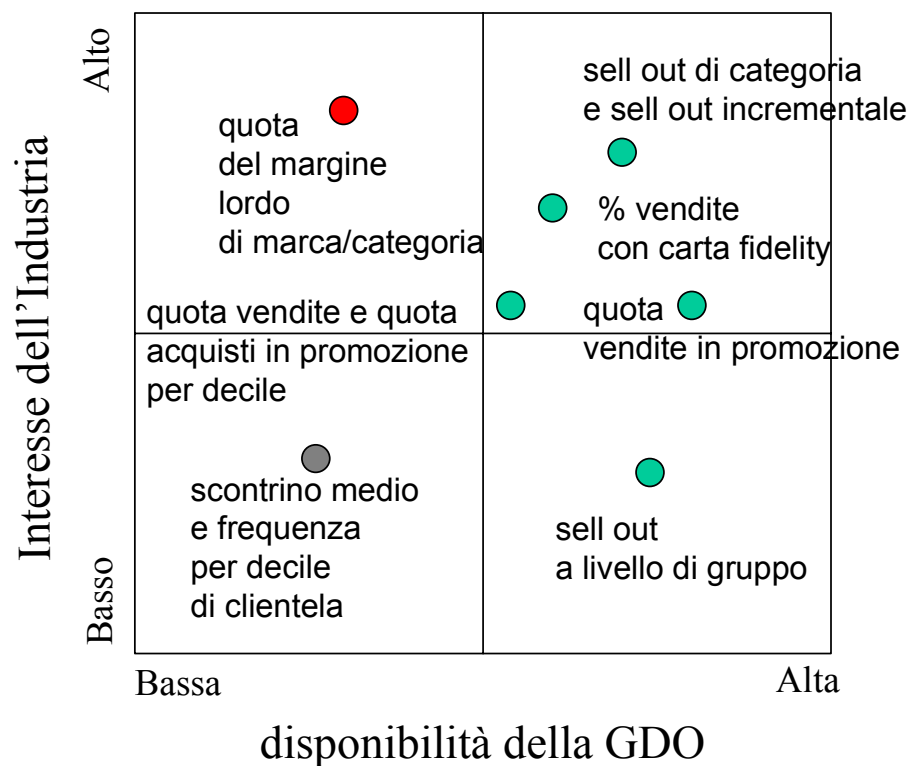
Per ciascuna tipologia di informazioni si possono configurare quattro situazioni:

- l'interesse di una parte e la disponibilità dell'altra sono uguali, ed elevate: questa è la categoria di informazioni che avrà maggiore probabilità di fare da "apripista" alla condivisione;

- l'interesse di una parte è più elevato della disponibilità dell'altra: la condivisione avviene difficilmente, anche se può esistere spazio per il convincimento;
- l'interesse di una parte è più contenuto rispetto alla disponibilità dell'altra: la condivisione potrebbe avvenire facilmente, se mutassero altre circostanze (significatività del dato, richiesta di valorizzazione, cultura di marketing);
- l'interesse e la disponibilità delle due parti sono allineati ma ridotti: si tratta dell'area che verrà condivisa per ultima.

Abbiamo posizionato le diverse categorie di informazioni in una matrice a quattro quadranti sulla base delle indicazioni scaturite dall'indagine. La Figura 5 illustra quanto emerso.

Figura 5 - La mappa dell'interesse e della disponibilità



Fonte: ns. elaborazioni su indagine Università di Parma, 1999

I dati di sell out a livello di categoria registrano l'interesse e la disponibilità maggiore (voto 10 per entrambi). Per converso, la quota del margine lordo realizzata dalla marca e dalla categoria del fornitore trova trincerato il distributore dietro la riservatezza.

L'industria è molto interessata alla condivisione delle informazioni da scanner sia per quanto riguarda il sell out che, soprattutto, per quanto attiene alle quote di vendita.

Questo interesse dell'industria può essere innanzitutto spiegato col forte campo di variazione delle quote di vendita per insegna; ciò che, in una stessa area territoriale, può essere ricondotto al comportamento dei clienti e al servizio commerciale riconosciuto alla marca. In

secondo luogo, la conoscenza delle quote di vendita per insegna e della loro dinamica, permetterebbe all'industria di valutare il ritorno degli investimenti di trade marketing e di migliorarne di conseguenza l'efficacia.

La distribuzione italiana è invece ancora poco interessata a cedere ai fornitori le informazioni sulle quote di vendita per insegna. Per il momento, le insegne che hanno autorizzato IRI a diffondere le quote di vendita sono solo le seguenti: Pam, Unes, Selex, Bennet.

Questa diversa posizione non può essere spiegata sul piano tecnico, per i problemi connessi alla definizione delle categorie e alla qualità dell'informazione. Le divergenze nella definizione della categoria e l'assenza di standard informativi possono essere un ostacolo allo scambio informativo, ma solo se questo avviene sul piano bilaterale, vale a dire senza l'intermediazione di una società di ricerche di mercato che si incarica di rendere omogenei i dati aggregandoli anche per gruppo commerciale, area e formato.

Le motivazioni dei distributori sono essenzialmente economiche: la cessione delle quote di vendita in maniera sistematica e al di fuori di iniziative di comarketing non crea valore per l'insegna e, in taluni casi, può creare disvalore.

Vi è soprattutto il timore di perdere il vantaggio negoziale della asimmetria informativa, come risulta chiaro ai produttori intervistati. Questo timore non è legato all'impiego dell'informazione da parte dei fornitori nell'attività di negoziazione, ma alla incapacità dei distributori di incidere sulla quota di vendita delle marche a supporto delle richieste formulate in sede negoziale.

Per comprendere questo assunto, si faccia riferimento alle due situazioni possibili nel rapporto tra un'insegna e un fornitore. Se la marca ha una quota di vendita nell'insegna che è (molto) inferiore alla sua quota di mercato, basta evidenziare questa circostanza per indurre il fornitore ad aumentare gli investimenti di trade marketing. In questo caso, il distributore ha tutto l'interesse a condividere le informazioni sulla struttura delle vendite di categoria. Se invece la quota di vendita che la marca realizza nell'insegna è (molto) superiore alla sua quota di mercato, l'evidenziazione di questa circostanza potrebbe avere conseguenze negative sugli investimenti di trade marketing. E' noto infatti che l'industria investe soprattutto sui clienti dove realizza una quota di vendite inferiore alla quota di mercato.

Pertanto, se il distributore non è in grado di far scendere la quota di vendita della marca nel caso di contrazione degli investimenti di trade marketing, la condivisione dell'informazione sulla struttura delle vendite di categoria può generare disvalore. Di fatto, oggi, le marche industriali hanno una quota di vendite superiore alla quota di mercato nella Distribuzione Organizzata, cui si contrappone una funzione marketing scarsamente evoluta e dipendente dalla funzione acquisti.

L'indisponibilità a condividere le quote di vendita per insegna ha una diversa motivazione per la Grande Distribuzione e le maggiori Cooperative che, a differenza della Distribuzione Organizzata, hanno quote di vendita delle marche industriali relativamente contenute rispetto alle quote di mercato, cui si aggiungono consistenti competenze e capacità di marketing.

Per questi due gruppi strategici, non basta evidenziare quote di vendita delle marche industriali relativamente contenute per ottenere più risorse dall'industria. Le risorse di trade marketing limitano infatti la discrezionalità di marketing del distributore e le principali insegne preferiscono conservare la loro autonomia anche al prezzo di minori contributi fuori fattura.

Un'altra spiegazione può essere ricercata nella scarsa autonomia di marketing della distribuzione e nel posizionamento della funzione marketing a valle degli acquisti nella catena

del valore; in questo modello organizzativo infatti, il marketing distributivo è visto come uno strumento per influire sulla ripartizione verticale del valore aggiunto e non come una leva per creare valore di marketing autonomamente dall'industria.

Fintanto che le aziende commerciali non svolgeranno pienamente e autonomamente il loro ruolo di marketing, è difficile pensare che si possa sviluppare una grande disponibilità a condividere il patrimonio informativo da scanner.

La carenza in numerica e in ponderata delle azioni di marketing integrato può essere un'altra motivazione della indisponibilità a condividere le quote di vendita; questa informazione è infatti essenziale per programmare gli interventi e controllare poi i risultati giustificando in questo modo l'investimento dei fornitori.

L'indisponibilità a condividere le quote di vendita per insegna è spesso attribuita ad un ritardo culturale della distribuzione italiana⁹; si cita in proposito realtà evolute come quella americana e inglese, dove invece la condivisione del patrimonio informativo in genere, e la condivisione delle quote di vendita per insegna in particolare, sono molto più diffuse.

Recentemente è giunta però la notizia che Wal-Mart, a partire dall'estate 2001, non renderà più disponibili i suoi dati di vendita a Nielsen ed IRI; come motivazione per giustificare questa decisione è stato indicato il maggior vantaggio offerto ai competitors rispetto ai ritorni per Wal-Mart¹⁰.

A fronte di questo passo indietro sulla condivisione orizzontale del patrimonio informativo, Wal-Mart mantiene però una completa disponibilità alla condivisione verticale della conoscenza con singoli fornitori coi quali sviluppa una partnership sul piano dell'efficienza, integrando attività condivise (la logistica), e dell'efficacia integrando la creazione del valore di marketing.

E' concepibile che, oltre certi livelli di dimensione aziendale e concentrazione distributiva, la condivisione del patrimonio informativo non sia più intermediata da società di ricerche di mercato, ma realizzata direttamente e selettivamente all'interno del canale. Esiste uno spazio per l'intermediazione quando l'abbondanza dell'informazione riduce l'accessibilità e l'attenzione degli utenti; il compito degli intermediari consiste infatti nell'assemblare e organizzare le informazioni in modo da garantire l'accesso e catturare l'attenzione dei potenziali utenti.

La concentrazione della distribuzione riduce l'abbondanza dell'informazione e un gigante come Wal-Mart può giustamente ritenere di poter organizzare l'accesso e suscitare l'attenzione degli utenti senza farsi intermediare.

Passando ad analizzare le aree di condivisione circa i dati da carta fidelity, si evidenzia innanzitutto come, a fronte di un interesse industriale più modesto, i distributori sono divenuti nel tempo sempre più ben disposti a condividere il patrimonio informativo generato con la carta clienti.

Da una situazione di generale prudenza registrata nel 1999, dovuta anche alla relativa novità del fenomeno carta fidelity, oggi il 70% dei retailers intervistati scambia dati relativi all'incidenza delle vendite con carta e alla quota di promozioni veicolata con la carta stessa. Nell'area della fidelity la condivisione può essere infatti la strada per ridurre i notevoli investimenti richiesti per la costruzione di un datawarehouse, come accennato sopra.

⁹ Sono stati infatti numerosi i produttori intervistati che hanno dichiarato che la GDO non è disponibile a condividere queste informazioni perché nella pratica non è in grado di produrle.

¹⁰ Cfr. CIES, *News of the day*, 14 maggio 2001.

La maggior disponibilità a condividere le informazioni sul comportamento di acquisto del consumatore rispetto alle quote di vendita deriva però soprattutto dalla neutralità di questi dati sulla negoziazione e dalla possibilità di creare in questo modo nuovo valore.

Bisogna infatti tenere presente che la condivisione del patrimonio informativo è una premessa necessaria per sviluppare il marketing integrato; la distribuzione non cede infatti le informazioni sui consumatori (si riscontra infatti una generale indisponibilità alla cessione delle anagrafiche), ma offre la sua intermediazione sul piano della conoscenza del comportamento d'acquisto e della comunicazione in punto vendita per "azionare" segmenti di particolare interesse per il fornitore.

La condivisione delle informazioni sul comportamento d'acquisto dovrebbe dunque essere di grande interesse anche per i fornitori che possono così realizzare un micromarketing integrato.

La condivisione delle informazioni sul comportamento d'acquisto può interessare i fornitori che vogliono:

- estendere i confini del consumer e trade marketing dalla marca alla categoria (64% delle risposte);
- progettare e realizzare lanci di nuovi prodotti, riposizionamenti e promozioni (13%);
- orientare le azioni di marketing verso specifici segmenti, riducendo quindi la spesa ed aumentando l'efficacia (23%);
- utilizzare la tecnologia del distributore e il punto vendita per raggiungere in modo nuovo il consumatore.

Fino ad ora, il lancio dei nuovi prodotti è stato testato in aree omogenee penetrando l'assortimento di più distributori e valutando il successo/insuccesso solo sulla base dei dati di sell out raccolti e resi disponibili dopo qualche tempo da società di ricerche di mercato.

Domani, la condivisione del patrimonio informativo generato dalle fidelity cards permetterà nuove opportunità. Il test può essere infatti realizzato su un territorio ampio ed interfacciando i dati sociopsicografici degli acquirenti col profilo del segmento di domanda scelto come target dall'industria. "La verifica della concordanza tra target definito in sede di progettazione del prodotto e il reale profilo di chi acquista consente di tarare, in maniera più appropriata, il posizionamento del prodotto, in termini di comunicazione, prezzo e di altre leve del marketing mix al momento del lancio effettivo sul mercato" (Fioroni, 2000; pag. 145).

Isolando i codici carta di coloro che acquistano il nuovo prodotto, è inoltre possibile verificare se nell'acquisto successivo ripeteranno la scelta o ritorneranno ad acquistare sostituti. L'analisi della ripetizione degli acquisti è molto utile anche per la gestione delle promozioni del fornitore; infatti, è di grande interesse sapere se la promozione ha determinato solo effetti di breve periodo o ha sottratto consumatori ai concorrenti in modo stabile.

Siccome il mark up varia molto all'interno delle categorie merceologiche, non è indifferente vendere una marca o l'altra. La sostituibilità delle marche e la complementarità di prodotti/categorie può essere dunque sfruttata per creare valore con azioni di micropricing.

Anche in quest'area si può sviluppare una consistente partnership coi fornitori di marca; il potenziale di creazione di valore attraverso la condivisione del patrimonio informativo e l'utilizzo del punto vendita come media è senz'altro molto consistente. Occorre dunque prendere in considerazione anche la possibilità di offrire incentivi in funzione della composizione dello scontrino e prescindendo dall'importanza dei clienti; più in particolare, si tratta di offrire sconti;

- ai basso acquirenti di specifiche marche / categorie;
- agli acquirenti della marca più sostituibile e/o agli acquirenti multibrand di una data categoria;
- agli acquirenti di prodotti complementari appartenenti a diverse categorie.

A fronte dei vantaggi potenziali indicati più sopra, si contrappongono però una serie di limiti alla partnership informativa. Si tratta innanzitutto della ridotta dimensione della singola insegna che propone la partnership; minore è l'incidenza dell'insegna nel fatturato del fornitore e minore è il potenziale di micromarketing integrato. Il 25% degli intervistati nel 1999 ha dichiarato infatti che "la ponderata è troppo modesta per interessare".

Posto che le leve di micromarketing sono azionabili in forma integrata solo attraverso la collaborazione delle singole imprese commerciali, e non dei gruppi di appartenenza, il sistema distributivo italiano è ancora troppo frammentato per rappresentare una reale potenzialità nella condivisione del patrimonio informativo generato dalle carte¹¹. In secondo luogo, esistono ostacoli di natura organizzativa che si frappongono alla condivisione del patrimonio informativo. Fintanto che le attività di marketing sono controllate dall'area commerciale, la creazione di un valore di marketing congiunto non può che trovare forti ostacoli¹².

La possibilità di assumere come target i consumatori del rivale diretto comporta poi un rilevante rischio di instabilità dell'industria per il fatto che il competitor può reagire prontamente e con la stessa efficacia attraverso altre insegne. Anche in questo caso, il 25% degli intervistati nel 1999 ha dichiarato di non essere interessato ai dati integrati da scanner/fidelity perché "l'utilizzo sarebbe destabilizzante, soprattutto potendo impiegare l'anagrafica di punto vendita". Non è infatti possibile per il fornitore, qualunque sia la sua quota di mercato relativa, sviluppare una partnership informativa con tutte le insegne escludendo permanentemente i rivali. Gli oneri sottesi sarebbero infatti relevantissimi e, soprattutto, i distributori non hanno alcun interesse a vincolarsi per lungo tempo ad un solo fornitore per categoria. In definitiva dunque, il potenziale del micromarketing integrato riguarda essenzialmente il target dei consumatori multibrand e la complementarità nel consumo.

Per il fornitore, una ulteriore difficoltà nella condivisione del patrimonio informativo da fidelity è rappresentata dai contributi chiesti dai clienti. Posto che le informazioni non hanno un valore intrinseco, ma solo un valore legato al loro utilizzo, il fornitore non ritiene di dover pagare un prezzo per accedere ai dati del distributore (§ 3). Il comarketing a livello di categoria richiede infatti un flusso informativo nei due sensi e si giustifica di per sé col valore creato aumentando le vendite.

¹¹ Il 25% del campione, intervistato circa il disinteresse per la condivisione dei dati fidelity, ha infatti dichiarato che "pochi gruppi sono omogenei per struttura, dunque i dati non sono significativi".

¹² "Oggi l'industria riconosce l'enorme potenziale dei customer database del distributore, ma è ancora da verificare con maggior attenzione l'utilizzo delle informazioni in ambiti progettuali comuni, nella prospettiva di nuove forme di partnership, sempre più sottratte all'area commerciale. [...] L'affermarsi di un nuovo paradigma nei rapporti tra industria e distribuzione richiede di concentrare l'attenzione sulle dinamiche di acquisto del consumatore e quindi sullo scaffale, piuttosto che sulle dinamiche di natura meramente commerciale, e quindi sul magazzino." Cfr. Fioroni M. (2000), *Le nuove frontiere del marketing distributivo*, in: Petix L (ed.), *Elementi di gestione operativa dell'impresa*, EDIZIONI KAPPA, p. 143-144.

6. Considerazioni conclusive

In tema di condivisione del patrimonio informativo, si verifica in sintesi una sostanziale asimmetria di posizioni in quanto:

- le aziende industriali vorrebbero conoscere le quote di vendita per insegna, ma i distributori non sono disposti a fornirle, salvo alcune eccezioni;
- i distributori sono pronti a condividere le informazioni generate dalla carta fedeltà, ma i fornitori dimostrano uno scarso interesse soprattutto in relazione ai costi sottesi e alla bassa ponderata delle singole insegne.

Siamo di fronte ad una situazione in cui la quantità/varietà di informazioni potenzialmente condivisibili è andata aumentando velocemente, in seguito agli sviluppi tecnologici e alle applicazioni di micromarketing distributive; fattori strutturali, dimensionali e culturali, agiscono tuttavia da freno ad un maggiore sfruttamento, cosicché non si può a nostro avviso concludere che, allo stato attuale, l'emergente fenomeno della condivisione informativa abbia manifestato un impatto significativo sui rapporti di canale, in direzione di una maggiore collaborazione.

Bibliografia

- Benjamin, R., et al., (1984), Information Technology: a strategic opportunity, *Sloan Management Review*, spring.
- Blattberg, R.C., et al., (1994), *The Marketing Information Revolution*, Harvard Business School Press.
- Cozzi, G., Di Bernardo, B. e Rullani, E., (1988), *Marketing e tecnologie dell'informazione: dall'economia di massa all'economia della varietà*, Scritti in onore di Luigi Guatri, Milano, Edizioni Bocconi Comunicazione.
- Fioroni M. (2000), Le nuove frontiere del marketing distributivo, in: Petix L (a cura di), *Elementi di gestione operativa dell'impresa*, EDIZIONI KAPPA.
- Hawkins, G., (1999), *Building the Customer Specific Retail Enterprise*, Breezy Heights Publishing.
- Lugli, G., (1998), *Economia e gestione delle imprese industriali – Trade Marketing*, UTET.
- Lugli, G., Cristini, G., (2000), *Category Management. Come creare sintonia tra il marketing industriale e commerciale*, Il Sole 24 Ore Libri.
- Parsons, G. L., (1983), Information technology: a new competitive weapon, *Sloan Management Review*, autunno;
- Piercy, N. (1983), Retail Information Power – The Channel Marketing Information System, *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 1, n.1.
- Porter, M. E., e Millar, V. E., (1985), How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, luglio-agosto;
- Rullani, E., (1997), Tecnologie che generano valore: divisione del lavoro cognitivo e rivoluzione industriale, *Economia e Politica Industriale*, n.93.
- Turow, L.C., (1999), *La costruzione della ricchezza*, Il Sole 24 Ore Libri.
- Valdani, E., (2000), *L'impresa proattiva*, McGraw-Hill.
- Ziliani, C., (2001), *E-marketing. Direct, database e Internet marketing*, McGraw-Hill.