



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

SAPIENZA UNIVERSITÀ DI ROMA  
FACOLTÀ DI ECONOMIA  
DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT

**DOTTORATO DI RICERCA IN**  
**“ECONOMIA E FINANZA NEL GOVERNO DELL’IMPRESA”**

**XVI CICLO**

TESI DI DOTTORATO

**LE IMPRESE E IL SOCIAL COMMERCE:  
CARATTERISTICHE DISTINTIVE, POTENZIALITÀ,  
OPPORTUNITÀ DI MARKETING  
E SFIDE MANAGERIALI**

ANNALUCE LATORRE

**A.A. 2013/2014**

*«L'irreale è più potente del reale.  
Perché la realtà non arriva mai al grado di perfezione  
cui può spingersi l'immaginazione.  
Perché soltanto ciò che è intangibile,  
le idee, i concetti, le convinzioni, le fantasie, dura.  
Le pietre si sgretolano. Il legno marcisce.  
La gente, bè...la gente muore.  
Ma le cose fragili,  
come un pensiero, un sogno, una legenda,  
durano in eterno»  
(C. Palahniuk, 2002)*

*A Maria e Camilla,  
con immensa stima  
e affetto*

# Prefazione

*A web of glass spans the globe.  
Through it, brief sparks of light incessantly fly,  
linking machines chip to chip,  
and people face to face  
(Cerf, 1991, p. 72).*

I social media hanno radicalmente modificato le modalità di fruizione del canale online da parte degli utenti, segnando lo sviluppo di un'“era *consumer-driven*”. Oggi, infatti, i consumatori utilizzano sempre più spesso i media sociali come luoghi privilegiati per condividere informazioni in merito a prodotti, brand ed imprese. Questa forma di cooperazione tra utenti - che si traduce in un legame tra socialità virtuale e shopping online - ha portato all'emergere di una nuova forma di commercio elettronico denominata *social commerce*. Nato negli Stati Uniti e poi diffusosi in Europa, il social commerce può essere definito come “*a form of commerce mediated by social media involving convergence between the online and the offline environments*” (Wang e Zhang, 2012). Malgrado il fenomeno sia piuttosto recente, Forrester Research (2011) stima che, entro il 2015, il fatturato generato dal social commerce solo negli USA raggiungerà un valore di 30 miliardi di dollari, pari a circa il 10% di quello attualmente generato dall'e-commerce.

Nel corso degli anni il social commerce ha ricevuto molta attenzione sia dagli studiosi sia dai *practitioner*, perché considerato in grado di modellare la nascita di una nuova modalità di vendita online. Tuttavia, similmente a quanto accaduto più di dieci anni fa con l'emergere del commercio elettronico, il social commerce rappresenta una grande opportunità per le imprese, ma richiede, allo stesso tempo, un importante cambiamento di paradigma nella gestione sia dell'e-commerce sia del brand. Grazie ai social media, infatti, i consumatori possiedono oggi uno strumento semplice, veloce e a basso costo sia per soddisfare il bisogno di reperire informazioni prima di effettuare un acquisto, sia per condividere l'esperienza che ne segue. Tale opportunità, offerta dalle nuove tecnologie del Web 2.0, garantisce ai clienti un maggior potere nella relazione con il brand e con le

imprese proprio perché aumentano esponenzialmente le opportunità di reperire informazioni ed il numero di alternative, canali e punti vendita in cui poter effettuare l'acquisto. Per le imprese, quindi, è necessario assumere piena consapevolezza del cambiamento in atto, in modo tale da gestirlo proattivamente. In tal senso, diviene prioritario comprendere le dinamiche sociali online, conoscere le piattaforme di condivisione, gli individui più influenti in Rete e ripensare la propria strategia di business e di comunicazione in un'ottica *consumer-centrica*.

Oggi, la letteratura sull'argomento è ancora piuttosto limitata. Di conseguenza, questo lavoro intende fornire un contributo al filone di studi sul social commerce attraverso una prima esplorazione, dal punto di vista degli esperti di digital marketing, delle caratteristiche distintive, delle potenzialità, delle principali opportunità di marketing e delle sfide manageriali e organizzative che il suddetto fenomeno dischiude alle imprese attive nel *marketspace*, con particolare *focus* sul nostro Paese. L'Italia, infatti, se da una parte pone specifiche criticità dovute al relativo ritardo nella diffusione dell'e-commerce, dall'altra, rappresenta un contesto particolarmente propizio per i social media. Ciò si traduce nella possibilità di utilizzare il social commerce quale driver di sviluppo delle vendite online nel nostro Paese.

Questi tre anni di lavoro sono il frutto della collaborazione con molte persone cui sono profondamente grata.

Innanzitutto ringrazio i miei genitori, per essermi stati di sostegno e conforto. Sempre e comunque. Ringrazio il Prof. Alberto Pastore, per avermi guidata e supportata durante tutto questo lungo percorso. Ringrazio la Prof.ssa Maria Vernuccio, per esser stata oltre che una grande insegnante, una preziosa collaboratrice e un'amica fidata. Ringrazio Camilla, amica fedele e compagna di viaggio. Ringrazio Alessandro, senza il quale, probabilmente, questo lavoro sarebbe rimasto incompiuto. Ringrazio tutte le persone che ho nel cuore e che, a modo loro, sono tutte racchiuse in queste pagine. Viola, Francesca e Loredana prime tra tutte. Infine, ringrazio i manager che, a titolo completamente gratuito, hanno partecipato a questa ricerca, per il tempo dedicato, la disponibilità, l'aiuto e il confronto. Senza il loro prezioso contributo questo lavoro non avrebbe raggiunto i suoi risultati.

Annaluce Latorre

# Indice

<b>Indice generale</b>	VI
<b>Capitolo 1</b>	
<b>Ridurre il rischio percepito e generare fiducia nello shopping online attraverso gli user-generated content</b>	10
Introduzione	11
1.2 Review della letteratura	12
1.2.1 Il rischio percepito	12
1.2.2 Il rischio percepito online	15
1.2.3 La fiducia	17
1.2.4 La fiducia online	21
1.2.5 Gli user-generated content	24
1.3 Il framework concettuale	28
1.3.1 Rischio percepito online, UGC, Initial e-trust	28
1.3.2 Ridurre il rischio percepito	29
1.3.3 Brand Generated Content e User Generated Content come precursori dell' e-trust	31
1.3.4 L'integrazione tra Brand Generated Content e User Generated Content	37
1.4 Conclusioni	38
1.4.1 Implicazioni per la ricerca	38
1.4.2 Implicazioni manageriali	39
Bibliografia	42
<b>Capitolo 2</b>	
<b>Social commerce: review della letteratura e agenda di ricerca</b>	52
2.1 Introduzione	53
2.2 Social commerce: review della letteratura accademica	56
2.3 Metodologia	56
2.3.1 Identificazione degli articoli	56
2.4 Analisi dei risultati	60
2.5 Discussione dei risultati	72
2.6 Conclusioni, limiti e linee guida per le ricerche future	74
Bibliografia	77

Appendice A	82
Appendice B	86

### **Capitolo 3**

<b>Il social commerce secondo gli esperti di digital marketing: caratteristiche, criticità e potenzialità</b>	89
---	----

3.1 Introduzione	90
3.2 Che cosa è il social commerce?	92
3.2.1 Definizioni	92
3.2.2 Caratteristiche fondanti e possibili configurazioni	98
3.3 Obiettivi e metodologia di ricerca	103
3.4 Analisi e discussione dei risultati	106
3.4.1 Caratteristiche	107
3.4.2 Le barriere allo sviluppo	111
3.4.3 Potenzialità e driver di sviluppo	115
3.4 Considerazioni conclusive, limiti e future linee di ricerca	117
Bibliografia	120

### **Capitolo 4**

<b>Le imprese e il social commerce: opportunità e sfide manageriali</b>	125
---	-----

4.1 Introduzione	126
4.2 Il fenomeno del social commerce: una visione integrata	128
4.3 Obiettivi e metodologia	133
4.4 Analisi dei risultati	138
4.4.1 Le opportunità di marketing	138
4.4.2 Le sfide manageriali	145
4.5 Discussioni e considerazioni conclusive	150
Bibliografia	155

### **Capitolo 5**

<b>Considerazioni conclusive: future linee di ricerca, implicazioni manageriali e generalizzabilità dei risultati</b>	159
---	-----

5.1 Le future linee di ricerca	159
5.2 Le implicazioni manageriali	161
5.3 Generalizzabilità dei risultati	162
Bibliografia	162

## Introduzione generale

Questo lavoro analizza, da un punto di vista teorico ed empirico, le caratteristiche, le opportunità, le sfide manageriali ed organizzative legate al fenomeno nascente del *social commerce*, con particolare *focus* sul nostro Paese.

Come evidenziato da Liang e Turban (2012) nella prima *special issue* dedicata a questo fenomeno dall'*International Journal of Electronic Commerce*, il social commerce rappresenta un'area di ricerca relativamente inesplorata dall'accademia di management, ma assai promettente e sfidante per studiosi e *practitioner*, soprattutto nei prossimi 10 anni. Trattandosi di un fenomeno relativamente recente, infatti, il social commerce si è evoluto molto rapidamente nelle prassi di business, ma sono ancora pochi gli studi dedicati al tema da parte dell'accademia di management. Per le sue caratteristiche ibride, il social commerce si qualifica come un fenomeno interdisciplinare, che abbraccia le strategie e i modelli di business, la cultura e la struttura organizzativa delle imprese, il comportamento dei consumatori, il processo di ricerca delle informazioni, il design dei siti, le tecnologie di commistione tra social media ed e-commerce, le metriche e gli analytics, i meccanismi di creazione e misurazione del valore per i consumatori e per le imprese. Tuttavia, ad oggi, gli studi sul tema sono molto frammentati, poco organici, non comparabili ed offrono una visione del fenomeno ancora parziale e non significativa.

Di conseguenza, il presente lavoro intende fornire un contributo al filone di studi sul social commerce, attraverso una prima esplorazione – da un punto di vista squisitamente manageriale - delle caratteristiche, delle potenzialità, delle opportunità e delle criticità legate al fenomeno oggetto di studio, con particolare *focus* sull'Italia. Le domande di ricerca cui questo lavoro si propone di rispondere sono:

1. Qual è il ruolo dei contenuti *user-generated* nel processo di ricerca delle informazioni online? Esiste un'interrelazione tra rischio percepito, ricerca delle informazioni e generazione della fiducia con riferimento agli acquisti in Rete?
2. Qual è lo stato dell'arte della letteratura accademica con riferimento al fenomeno del social commerce? Quali sono i principali gap? Quali argomenti sono particolarmente meritevoli di ulteriore approfondimento?



3. Quali caratteristiche sono percepite come distintive del social commerce rispetto al commercio elettronico di tipo “tradizionale”? Quali sono le principali barriere di natura endogena ed esogena che le imprese devono considerare e affrontare per lo sviluppo di questo nuovo business? Quali sono le potenzialità e le principali determinanti dello sviluppo del social commerce nel nostro Paese?
4. Quali sono le più importanti opportunità per i consumatori e le imprese legate allo sviluppo del social commerce B2C? Quali sono le principali sfide manageriali di tipo strategico e organizzativo per le imprese che sviluppano attività di social commerce B2C?

Il lavoro è stato strutturato come una sequenza di quattro paper di ricerca, ciascuno dei quali risponde ad una delle suddette domande. Di seguito, una sintesi degli argomenti trattati nei singoli capitoli.

## CAPITOLO 1

### **“Ridurre il rischio percepito e generare fiducia nello shopping online attraverso gli user-generated content”**

Il capitolo analizza *come* gli user-generated content si inseriscono nel processo di ricerca di informazioni dell’utente in modo da generare fiducia e, per tale via, ridurre il rischio percepito online, considerando quale dimensione interpretativa chiave la categoria di prodotto di interesse, e, con riferimento a questa, il livello di conoscenza e di coinvolgimento.

Partendo da un’analisi della letteratura, il capitolo propone un framework concettuale utile all’interpretazione integrata delle principali variabili - e delle interrelazioni tra queste – che sono in grado di influenzare lo sviluppo della fiducia e quindi la riduzione di rischio percepito nelle prime fasi del processo d’acquisto online. In particolare, con riferimento alle dimensioni interpretative chiave, sono state costruite due matrici che, per ciascun quadrante, identificano: (i) la strategia decisionale adottata dal consumatore; (ii) la tipologia di fonte d’informazione consultata (*brand-generated* o *user-generated*); (iii) gli aspetti dei contenuti informativi sui quali l’utente basa in via prevalente la generazione di fiducia e quindi le scelte d’acquisto. Mentre le ricerche precedenti si sono focalizzate soprattutto sul ruolo svolto dalle caratteristiche funzionali dei siti web ai fini della

percezione di affidabilità, questo studio pone al centro dell'analisi il ruolo della variabile "contenuto informativo", generato dall'impresa (BGC) e dal consumatore (UGC).

## **CAPITOLO 2**

### **“Social commerce: review della letteratura e agenda di ricerca”**

Il capitolo si pone come obiettivo di identificare, sintetizzare e analizzare i principali contributi realizzati nell'ambito della letteratura accademica con riferimento al fenomeno del social commerce. Partendo dall'analisi della letteratura, il capitolo propone un'agenda di ricerca. In particolare, seguendo il metodo di *data collection* e analisi proposto da Chen *et al.* (2012), sono state raccolte tutte le pubblicazioni accademiche e gli atti di convegni inerenti il fenomeno del social commerce dal 2007 al 2013.

Dall'analisi della letteratura emergono diverse aree e sotto-aree tematiche che richiedono ancora un approfondimento sia teorico che empirico. Questa necessità appare forte, innanzitutto, con riferimento alla definizione e alle caratteristiche del fenomeno. In assenza di una definizione condivisa del termine "social commerce", infatti, si assiste ad un proliferare di studi focalizzati su aspetti, piattaforme, tecnologie, strategie e modelli di business – di fatto – non comparabili. Ciò si riflette nell'impossibilità oggettiva di creare un framework teorico di riferimento univoco. Di grande interesse ma ancora poco dibattuti sono poi i temi delle opportunità legate alla dimensione informativa e sociale che caratterizza questa nuova forma di e-commerce e delle sfide manageriali ed organizzative che si dischiudono alle imprese operanti online. Soprattutto le riflessioni strategiche e manageriali appaiono ancora lacunose, fortemente legate alle specifiche piattaforme di riferimento.

## **CAPITOLO 3**

### **“Il social commerce secondo gli esperti di digital marketing: caratteristiche, criticità e potenzialità”**

Il capitolo fornisce un contributo al filone di studi sul social commerce attraverso una prima esplorazione, dal punto di vista degli esperti di digital marketing, delle caratteristiche distintive, delle criticità - esogene ed endogene - e delle potenzialità di sviluppo del suddetto fenomeno, con particolare *focus* sul nostro Paese.

L'approccio metodologico utilizzato è di tipo qualitativo, ed è basato su interviste personali in profondità (n=25) ad esperti di digital marketing operanti in Italia. Le

informazioni raccolte sono state elaborate attraverso il metodo della *content analysis qualitativa*. Adottando la prospettiva degli esperti intervistati, il capitolo identifica e descrive le principali caratteristiche, le barriere esogene ed endogene e le prospettive di sviluppo del social commerce. In particolare, la principale caratteristica riconosciuta al social commerce è l'integrazione tra social media ed e-commerce, a cui seguono i vantaggi legati alla dimensione edonistica, informativa ed utilitaristica associata a questa forma di commercio elettronico. Le barriere esogene vengono ricondotte alle caratteristiche culturali e strutturali dell'Italia; mentre, le barriere endogene a problematiche strategiche ed organizzative. I driver di sviluppo sono legati alla tipologia di prodotto, alle caratteristiche etnografiche dei consumatori ed alla piattaforma di riferimento.

#### **CAPITOLO 4**

##### **“Le imprese e il social commerce: opportunità e sfide manageriali”**

Il capitolo fornisce un contributo al filone di studi sul social commerce attraverso una prima esplorazione, dal punto di vista degli esperti di digital marketing, delle principali opportunità e delle sfide manageriali che il suddetto fenomeno dischiude alle imprese attive nel *marketspace*, con particolare *focus* sul nostro Paese.

L'approccio metodologico utilizzato è di tipo qualitativo, ed è basato su interviste personali in profondità (n=30) ad esperti di digital marketing operanti in Italia. Le informazioni raccolte sono state elaborate attraverso il metodo della *content analysis qualitativa*. Per un'analisi più compiuta dell'articolazione dei temi, è stato seguito il metodo delle mappe cognitive, in modo da rappresentare le relazioni di causalità, di categorizzazione o contiguità tra gli stessi. Adottando la prospettiva degli esperti intervistati, il capitolo identifica e descrive le principali opportunità e criticità del social commerce. In particolare, i principali vantaggi offerti dal social commerce agli utenti sono: la socializzazione del processo d'acquisto e la generazione di fiducia; mentre, per le imprese, le principali opportunità sono economiche, di word-of-mouth, di generazione di consumer insight, di personalizzazione e di branding. La necessità di nuovi paradigmi di gestione del brand, la multicanalità e le scelte di configurazione della piattaforma rappresentano, invece, le principali sfide per le imprese, alle quali si somma la necessità di cambiamenti organizzativi in termini di cultura, struttura e competenze.

## CAPITOLO PRIMO

# Ridurre il rischio percepito e generare fiducia nello shopping online attraverso gli user-generated content <sup>1</sup>

### Abstract

**Obiettivo** – Il capitolo analizza *come* gli user-generated content si inseriscono nel processo di ricerca di informazioni dell'utente in modo da generare fiducia e, per tale via, ridurre il rischio percepito online, considerando quale dimensione interpretativa chiave la categoria di prodotto di interesse, e, con riferimento a questa, il livello di conoscenza e di coinvolgimento.

**Disegno della ricerca/metodologia/approccio** – Partendo da un'analisi della letteratura, viene elaborato un modello concettuale finalizzato ad una lettura integrata delle interrelazioni esistenti tra rischio percepito, user-generated content ed *initial e-trust* nei contesti di shopping virtuale.

**Risultati** - Il capitolo propone un framework concettuale utile all'interpretazione integrata delle principali variabili - e delle interrelazioni tra queste – che sono in grado di influenzare lo sviluppo della fiducia e quindi la riduzione di rischio percepito nelle prime fasi del processo d'acquisto online. Con riferimento alle dimensioni interpretative chiave, sono state costruite due matrici che, per ciascun quadrante, identificano: (i) la strategia decisionale adottata dal consumatore; (ii) la tipologia di fonte consultata (*brand-generated* o *user-generated*); (iii) gli aspetti dei contenuti informativi sui quali l'utente basa in via prevalente la generazione di e-trust e quindi le scelte d'acquisto.

**Limiti della ricerca** - Trattandosi di un conceptual paper esso presenta i tipici limiti dell'approccio deduttivo literature-based.

**Originalità/valore** - Mentre le ricerche precedenti si sono focalizzate soprattutto sul ruolo svolto dalle caratteristiche funzionali dei siti web ai fini della percezione di affidabilità, il presente studio pone al centro dell'analisi il ruolo della variabile "contenuto informativo", generato dall'impresa (*brand-generated content*) e dal consumatore (*user-generated content*).

**Parole chiave** - *rischio percepito online, initial e-trust, user generated content, strategie decisionali, social media, e-commerce.*

---

<sup>1</sup> Un estratto di questo capitolo è stato presentato come paper concettuale (Latorre A., Vernuccio M., "Ridurre il rischio percepito e generare fiducia nello shopping online attraverso gli user-generated content") al *VIII Convegno Annuale della Società Italiana Marketing*, 23-24 Ottobre, sapienza Università di Roma, Roma, 2011; e successivamente pubblicato dalla Rivista  *Mercati & Competitività*, n. 1, anno 2013, pp.145-165, FrancoAngeli.

## 1.1 Introduzione

Un numero sempre crescente di consumatori utilizza il canale online per la ricerca di informazioni (info-commerce) e l'acquisto di beni e servizi (e-commerce). In Italia, l'e-commerce registra da anni tassi di crescita positivi ma rappresenta ancora una modesta quota del totale vendite *retail*, con un tasso di penetrazione solo del 2,6% (Politecnico di Milano, 2012). Tra gli ostacoli allo sviluppo, la letteratura concorda nel sottolineare il ruolo giocato dalla scarsa fiducia degli utenti verso il processo d'acquisto online (Urban *et al.*, 2000; Koufaris e Hampton-Sosa, 2004). Con riferimento all'Italia, secondo Netcomm (2012), le motivazioni del non acquisto sono legate prevalentemente alle dimensioni della sicurezza/affidabilità, quali: l'assenza di un rapporto diretto con il venditore, la necessità di rilasciare informazioni personali, l'impossibilità di accertare la qualità della merce e la scarsa fiducia nei metodi di pagamento online. L'Istat (2012) conferma questa evidenza, stimando che circa il 44% degli utenti Internet non ha ordinato/acquistato online a causa della scarsa sicurezza percepita. I consumatori, quindi, tendono a considerare gli ambienti virtuali più rischiosi rispetto ai mercati tradizionali (Gefen *et al.*, 2003). Pertanto, soprattutto in tali ambiti, la fiducia viene considerata una variabile chiave, essendo in grado sia di ridurre la percezione di rischio (Harridge-March, 2006) sia di influire positivamente sulle intenzioni d'acquisto (Jarvenpaa e Tractinsky, 1999; Gefen, 2000). Numerosi studi hanno analizzato le caratteristiche funzionali dei *website* in grado di aumentare la percezione di fiducia dell'utente durante il processo di acquisto, con un particolare *focus* sulla valutazione *ex-post* (Ha, 2004; Wang *et al.*, 2004). Di contro, risultano limitati i contributi sul ruolo dei contenuti informativi generati, ricercati, scambiati e fruiti in Rete, in termini d'influenza sulla percezione iniziale di affidabilità dell'*e-vendor* (sito web) e del sistema d'offerta online (McKington *et al.*, 2002; Pennan, 2006, 2009). Tale lacuna appare ancora più evidente considerando la rapida diffusione dei cosiddetti *user-generated content* (UGC), che vanno ad integrare i tradizionali *brand-generated content* (BGC). Gli UGC sono contenuti generati e diffusi in Rete dagli utenti (*post, rating, product review*), incentrati sovente sulle qualità di un'impresa, di un brand o di un bene/servizio (Liang *et al.*, 2006; Pastore, Vernuccio, 2008). In tal caso, essi diventano fonti d'informazione commerciale, influenzando sulla valutazione delle alternative,

nonché sulla scelta finale del prodotto e/o dell'*e-vendor* (Ha, 2004; Riegner, 2007)<sup>2</sup>. A conferma di quanto detto, il 55% degli italiani dichiara di cambiare idea su brand e prodotti in base a quanto letto online (Duepuntozero, 2012). Il dato riveste una particolare importanza soprattutto se si considera che gli utenti dichiarano di cambiare opinione anche sulla base delle esperienze postate da sconosciuti. Ciononostante, scarsa attenzione è stata prestata all'analisi del tipo di fonte informativa (BGC *versus* UGC) utilizzata nei processi decisionali dai consumatori online in un'ottica di riduzione del rischio, a seconda della diversa tipologia di prodotto oggetto di valutazione, come pure del differente livello di coinvolgimento e di conoscenza pregressa dell'utente relativamente all'offerta.

Con il fine di avviare un percorso di ricerca volto a colmare tale lacuna conoscitiva, il presente lavoro propone un primo framework concettuale, che analizza in modo integrato le interrelazioni esistenti tra il rischio percepito online, gli UGC e l'*initial e-trust* nell'ambito delle prime fasi del processo d'acquisto in Rete. In particolare, l'obiettivo è analizzare *come* gli UGC si inseriscono nel processo di ricerca di informazioni dell'utente in modo da generare fiducia e, per tale via, ridurre il rischio percepito, considerando quali dimensioni interpretative chiave: la categoria di prodotto di interesse, e, con riferimento a questa, il livello di conoscenza e di coinvolgimento.

Il capitolo si struttura in tre sezioni. Nel § 2 viene presentata una sintetica *review* della letteratura relativa ai tre concetti chiave dell'analisi (rischio percepito online, *e-trust* e UGC), a partire dalla quale, nel § 3, si sviluppa il modello concettuale. Infine, nel § 4, si discutono le implicazioni accademiche e manageriali dello studio, nonché le future linee di ricerca.

## **1.2. Review della letteratura**

### *1.2.1 Il rischio percepito*

Nella letteratura di marketing, il rischio percepito è stato analizzato da diverse prospettive.

---

<sup>2</sup> Si consideri che, nel 2009, i consumatori hanno generato 256 miliardi di *impression* parlando tra loro di prodotti sui social network. Secondo gli analisti di Forrester Research, ciò significa che circa un quarto delle *impression* totali a cui è esposto mediamente in un anno un consumatore è ascrivibile agli UGC (Li e Schadler, 2010).

I primi studi inerenti al *rischio percepito negli acquisti* risalgono agli anni Sessanta quando Bauer, per primo, ha proposto l'esistenza di un rischio sotteso al comportamento dei consumatori discendente dall'impossibilità di prevedere con certezza le conseguenze delle proprie scelte d'acquisto. Inizialmente, gli studiosi si sono mostrati concordi nel considerare questa variabile come la risultante della combinazione di due fattori: la probabilità di subire una perdita in conseguenza di un dato comportamento e l'importanza attribuita dal soggetto a tale perdita (Kogan e Wallach, 1964; Cox, 1967; Cunningham, 1967). Tuttavia, negli anni Ottanta, tale approccio è stato duramente criticato perché considerato troppo rigido per spiegare una variabile tanto ambigua come la percezione di rischio. Nel 1980, quindi, Sjöberg ha inaugurato una nuova tornata di studi sul rischio percepito introducendo un terzo fattore, dato dalla funzione congiunta di probabilità e conseguenze. Qualche anno dopo, Fischhoff, Watson e Hope (1984) hanno sostenuto che l'analisi del concetto di rischio dovesse oscillare tra una definizione statistica del rischio come perdita e una definizione basata sulla rappresentazione mentale del rischio. Nel 1985, Stone e Winter hanno infine introdotto la concezione di rischio come mera aspettativa soggettiva di subire una perdita. Più recentemente, Stone e Gronhaug (1993), riprendendo la definizione di rischio formulata da Bauer (1960) hanno asserito che il comportamento di consumo coinvolga di per sé il rischio, nel senso che qualsiasi azione posta in essere dal consumatore produce - di fatto - delle conseguenze, la cui certezza non può essere anticipata con nessun grado di approssimazione.

Data la varietà degli studi e delle posizioni assunte dai diversi studiosi in merito al tema del rischio percepito negli acquisti, nel 1999, Mitchell ha condotto una prima rassegna dei modelli e delle concettualizzazioni esistenti in letteratura, nonché del ruolo che il rischio ricopre nel processo decisionale che porta l'individuo ad effettuare o meno un acquisto.

Nel lavoro di Mitchell (1999), una prima riflessione è dedicata proprio al tema della distinzione tra *rischio oggettivo* e *partecipativo*. L'Autore, infatti, sostiene che il rischio oggettivamente calcolabile, in base alle statistiche, non è effettivamente quello cui fanno riferimento i consumatori nel prendere le proprie decisioni. In linea di principio, gli individui sono portati ad usare una serie di processi di ragionamento euristico, prontamente accessibili, come linee guida per le proprie scelte (Tversky e Kahnemann, 1973). Infatti, come dimostrato dalla scienza cognitivista le euristiche - ovvero gli schemi cognitivi utilizzati per processare le informazioni - fanno riferimento non ai dati attuali di un

fenomeno, bensì a ciò che gli individui ricordano. Da ciò discenderebbe l'impiego di scale psicometriche per la misurazione della percezione del rischio stesso.

Precedente alla nascita degli studi sul *rischio percepito negli acquisti*, ma di grande rilievo anche nell'ambito delle transazioni, è la distinzione proposta da Knight (1948) tra *rischio* e *incertezza*. Secondo l'Autore, infatti, si può parlare di rischio solo quando l'evento avverso ha probabilità conosciuta, mentre, si ha incertezza quando manca una stima precisa di probabilità. Di contro, Cunningham (1967) ha sostenuto che rischio e incertezza possano coinvolgere entrambi la differenza esistente tra probabilità conosciuta e sconosciuta. Tuttavia, nella realtà, la conoscenza precisa della possibilità di accadimento di un evento è estremamente rara e i consumatori, in generale, fanno poco riferimento ad essa.

Un'altra distinzione all'interno del concetto di percezione di rischio, enfatizzata nel lavoro di Mitchell (1999), riguarda poi la differenza tra *rischio inerente* e *rischio gestito*. Come suggerito da Bettman (1973), il *rischio inerente* è il rischio intrinseco ad una certa categoria di prodotto e dipende dalle caratteristiche dello stesso, mentre il *rischio gestito* riguarda le problematiche che il prodotto è in grado di sollevare durante il processo decisionale che precede l'acquisto. Quest'ultimo rappresenterebbe il risultato finale di un processo di acquisizione di informazioni e di riduzione del rischio operato sui rischi inerenti. Bettman (1973) considera *l'importanza della perdita* come un *rischio inerente* e la *probabilità della perdita* come un *rischio gestito*.

Nel 1994, Dowling e Staelin hanno proposto una distinzione del rischio in termini di *rischio associato alla categoria di prodotto* e *rischio associato al prodotto specifico*. In particolare, gli Autori hanno incorporato in un modello formale quanto sostenuto da Bettman (1973) circa il rischio inerente e quello gestito, riferendosi alla predisposizione personale circa una categoria di prodotti (rischio inerente) come *rischio categoria-prodotto*, e al rischio gestito come *rischio prodotto-specifico*. In particolare, il modello proposto dagli Autori parte dall'assunto secondo cui è il livello di coinvolgimento personale nella situazione d'acquisto a influenzare la percezione di rischio per dimostrare che è la rischiosità associata allo specifico prodotto a determinare le strategie di riduzione del rischio adottate dal consumatore.

Quattro anni dopo, Chaudhuri (1998) ha indagato il ruolo delle emozioni associate alla categoria di prodotto sulla percezione di rischio. Va notato che, in questo caso, le unità d'analisi assunte dallo studio non sono gli individui, bensì le categorie merceologiche. In



particolare, il modello proposto suggerisce l'esistenza di un legame fra la classe di prodotti, il potenziale emotivo positivo o negativo associato al tipo di prodotto, l'importanza dello stesso per il consumatore, il rischio percepito e la strategia di ricerca delle informazioni messa in atto dal partecipante. Nello studio viene ipotizzata l'esistenza di una correlazione positiva fra il rischio percepito e la ricerca di informazioni, nonché tra le emozioni negative e la percezione del rischio. Il lavoro suggerisce inoltre che i beni classificati come "di lusso" e quelli classificati come "necessari" siano entrambi correlati alla percezione di rischio, ma in modo molto differente. I consumatori, infatti, tendono ad associare ai "beni di lusso" un potenziale emotivo maggiore, correlato tanto alle caratteristiche del prodotto quanto al prezzo dello stesso. Ciò rende più alta la percezione di rischiosità associata alla decisione d'acquisto, determinando nel consumatore una maggiore accuratezza nella ricerca delle informazioni. Con riferimento ai "beni necessari", invece, i consumatori tendono solitamente ad associare a questi prodotti un portato emotivo inferiore, soprattutto in ragione del minor prezzo. Ciò determina una percezione di rischiosità inferiore rispetto a quella associata ai "beni di lusso", con conseguente differenza nelle modalità di acquisizione delle informazioni pre-acquisto. Infine, le emozioni positive e negative vengono considerate dall'Autore come variabili modulatrici dell'effetto della tipologia di prodotto sul rischio percepito.

### *1.2.2 Il rischio percepito online*

Anche nell'ambito dell'e-commerce l'influenza esercitata dal rischio percepito è stata oggetto di numerosi studi a motivo della maggiore rilevanza ad esso assegnata negli ambienti virtuali rispetto ai contesti di business tradizionali (Gefen *et al.*, 2003). L'intangibilità e l'impersonalità degli ambienti digitali, assieme all'incertezza implicitamente legata all'utilizzo di un'infrastruttura globale ed aperta per le transazioni, infatti, rendono il rischio un elemento intrinseco all'e-commerce (Brynjolfsson e Smith, 2000).

In linea di principio, è possibile affermare che gli acquisti online siano caratterizzati da due forme di incertezza: *ambientale* e *comportamentale* (Pavlou, 2003). La prima, fa riferimento ai rischi potenzialmente legati agli ambienti virtuali – in termini di

infrastruttura tecnologica – mentre la seconda fa riferimento sia al potenziale comportamento opportunistico dei retailer online sia all'impossibilità oggettiva di controllare in modo diretto tutte le fasi della transazione (Rings e Van de Ven, 1994). I comportamenti opportunistici da parte dei retailer possono sostanziarsi, ad esempio, in descrizioni non veritiere dei prodotti, in messaggi promozionali ingannevoli o, ancora, nell'utilizzo non autorizzato dei dati personali dell'utente. Pertanto, l'*incertezza comportamentale* comporta principalmente:

- *rischi economici*, legati alla possibile perdita di denaro;
- *rischi personali*, derivanti dalla possibilità di acquistare prodotti dannosi per se stessi e per gli altri;
- *rischi di performance* del venditore, legati all'impossibilità di un completo monitoraggio sul processo di acquisto, spedizione ed eventuale gestione del reso;
- *rischi di privacy*, derivanti dalla diffusione di dati personali in Rete.

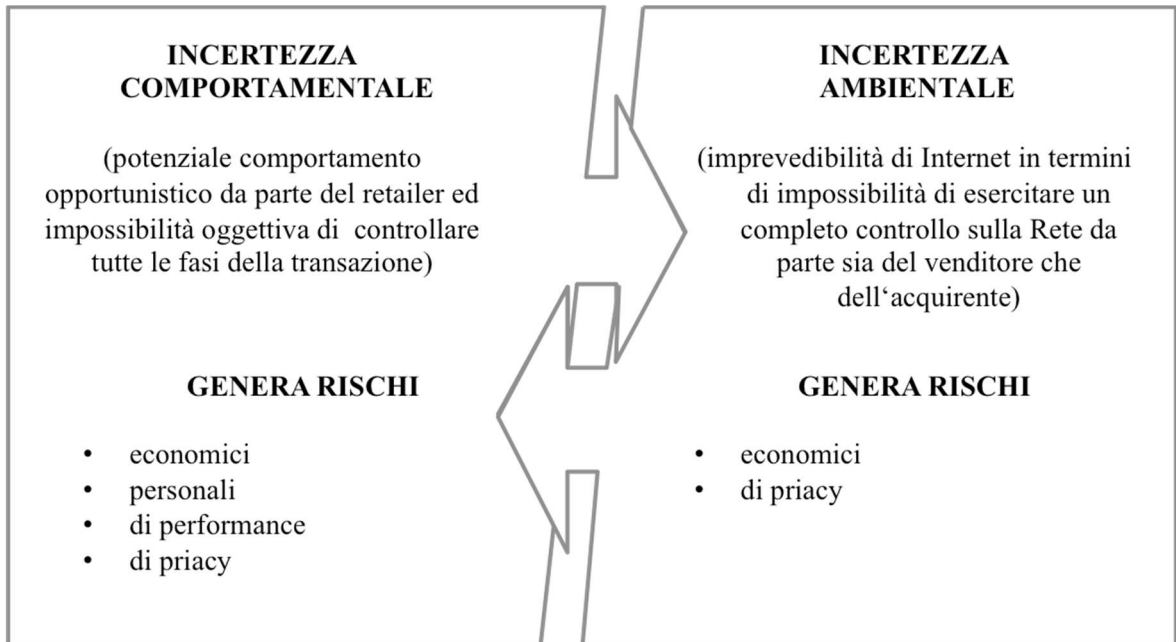
L'*incertezza ambientale*, invece, è legata essenzialmente all'imprevedibilità di Internet, che è fuori dal completo controllo sia del rivenditore sia del consumatore. Infatti, anche se le imprese possono assumere un ruolo importante nel garantire sicurezza nel processo d'acquisto (ad esempio attraverso la crittografia, l'identificazione ed i firewall), esiste comunque la possibilità che terzi possano intromettersi nella transazione. L'*incertezza ambientale* può sostanziarsi, ad esempio, nel furto dei dati delle carte di credito, nella violazione dei diritti sulla privacy o, ancora, nel furto di dati personali da parte di hacker. Pertanto, l'*incertezza ambientale* comporta principalmente:

- *rischi economici*, legati alla possibilità di subire perdite di denaro;
- *rischi di privacy*, derivanti dal possibile furto di dati personali o di divulgazione illegale.

Le due forme di incertezza – ambientale e comportamentale – sono tipicamente intrecciate. Quando viene realizzata una transazione online, quindi, i consumatori sono giustamente preoccupati in merito alle problematiche in cui possono incorrere. Tuttavia, la percezione di rischiosità varierà da utente a utente in base sia a caratteristiche individuali - come, ad

esempio, l'età, la familiarità con il mezzo e la propensione personale al rischio - sia in base alle informazioni al momento disponibili (Dowling e Staelin, 1994).

Figura 1 – I rischi online occhio errore battitura figura “comportamentale”



Fonte: nostra elaborazione

Va sottolineato che la percezione di rischiosità da parte degli utenti è anche influenzata dal livello di coinvolgimento, dalla tipologia di prodotto o di servizio, dal prezzo, dall'importanza attribuita ai sensi per la valutazione del bene, nonché, dal livello di esperienza maturata dal consumatore nell'utilizzo del mezzo (Bhatnagar *et al.*, 2000).

In presenza di un tale livello di rischiosità percepita, quindi, è ragionevole supporre che molti consumatori tendano a desistere dall'acquisto (Gefen, 2000). Diversi Autori, infatti, hanno osservato come, negli ambienti virtuali, il rischio percepito influenzi negativamente l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del canale e delle imprese operanti online (Jarvenpaa e Todd, 1997), la percezione di utilità del mezzo (Shih, 2004), l'intenzione e la decisione d'acquisto (Park *et al.*, 2004), nonché la frequenza delle transazioni (Miyazaki e Fernandez, 2001).

### 1.2.3 La fiducia

L'interesse per il concetto di fiducia risale alla seconda metà degli anni Ottanta e ha dato vita ad un acceso dibattito associato prevalentemente allo sviluppo del *relationship marketing*, con riferimento sia ai mercati B-to-B che a quelli B-to-C (Moormann *et al.*, 1992; Morgan e Hunt, 1994; Mayer *et al.*, 1995; Doney e Cannon, 1997).

Oggi, sebbene il ruolo fondamentale della fiducia nel governo delle relazioni di mercato sia ampiamente condiviso, non esiste ancora pieno accordo sulla sua definizione né sulle condizioni che ne determinano lo sviluppo (Raimondo, 2000). La letteratura accademica sul tema, infatti, offre una grande varietà di definizioni e misurazioni, sviluppate in una molteplicità di contesti diversi (si vedano, Mayer *et al.*, 1995; Rousseau *et al.*, 1998; McKnight *et al.*, 2002). In prima approssimazione, la fiducia è definibile come un atteggiamento, sostenuto da una convinzione di affidabilità della controparte. Secondo alcuni autori si tratta, più specificatamente, della convinzione che i comportamenti della controparte siano prevedibili in termini di direzione ed intensità, vale a dire che le sue azioni future siano conformi agli impegni presi, implicitamente o esplicitamente (Castaldo, 1995). Tale percezione di affidabilità ha in genere origine nell'esperienza, in particolare, da una sequenza di interazioni soddisfacenti, ossia da una serie di processi valutativi dai quali emerge una sistematica conferma delle aspettative (Costabile, 1996). Inizialmente, la concettualizzazione del costrutto «fiducia» è stata di tipo unidimensionale. La fiducia, in sostanza, è stata definita con riferimento alla sola dimensione di «affidabilità», intesa quale probabilità, più o meno elevata, che le aspettative di performance – tipicamente da parte di un'impresa – fossero seguite da prestazioni effettivamente in linea con esse (Rotter, 1967). Oggi la gran parte degli studiosi sostiene che la fiducia sia un costrutto multidimensionale, ma sul numero e la natura delle dimensioni non vi è ancora accordo. Nel 1992, ad esempio, Moorman, Zaltman e Dehpandè, analizzando le relazioni tra fornitori e utilizzatori delle ricerche di mercato, hanno identificato due dimensioni della fiducia: una *cognitiva* e una *comportamentale*. La prima consisterebbe nella convinzione di affidabilità (*trustworthiness*) della controparte, che deriva dalla conoscenza della capacità della stessa di produrre i risultati desiderati. La seconda, invece, sarebbe riconducibile all'intenzione comportamentale, ossia all'atto concreto di riporre fiducia nella controparte, implicando vulnerabilità e incertezza da parte del *trustor*, ovvero di colui che si fida. Due anni dopo, Morgan e Hunt (1994) hanno criticato questa definizione sostenendo che la fiducia possa

esistere anche in presenza della sola dimensione cognitiva. Nello stesso anno, Ganesan (1994) - al quale si sono ispirati Donay e Cannon (1997) - ha proposto due nuove dimensioni per la fiducia: (i) la *credibilità*, fondata sulla convinzione dell'acquirente che il venditore abbia la competenza necessaria per realizzare il suo lavoro in modo efficace e affidabile; e (ii) la *benevolenza*, basata sulla convinzione dell'acquirente che il venditore agisca in base a motivazioni che si rivelano vantaggiose per lo stesso acquirente. Nella medesima prospettiva, infine, Castaldo (1995) e Busacca e Castaldo (1996) hanno proposto una definizione tridimensionale del costrutto, basata sulla dimensione della *prevedibilità* dei comportamenti e sulle percezioni in merito alle *capacità* e alle *motivazioni* dell'impresa.

Più recentemente gli sforzi di concettualizzazione della «fiducia» sono stati dominati da due tendenze (Fenneteau e Guibert, 1997): la prima ha suggerito una distinzione tra dimensione cognitiva ed emotiva della fiducia; la seconda, invece, ha proposto una separazione tra i costrutti di *trustworthiness* percepita - ossia di grado in cui un soggetto percepisce la controparte degna di fiducia - di *trust* e di *trusting behavior* - ossia la manifestazione comportamentale della stessa. Con riferimento alla prima tendenza, McAllister (1995) ha ritenuto che la fiducia si basi sia sulla conoscenza (*cognition-based trust*) che sui sentimenti o emozioni (*affected-based trust*) che il *trustor* ha nei confronti del *trustee*. Con riferimento alla seconda tendenza, invece, Mayer, Davis e Schoorman (1995) hanno individuato nella *trustworthiness* percepita una determinante della fiducia e nel *trusting behavior* una conseguenza della stessa, considerandoli quindi come due aspetti distinti dal costrutto considerato. In particolare, secondo gli Autori i fattori in grado di indurre un soggetto a considerare la controparte degna di fiducia sono: l'*abilità*, che si riferisce alla competenza del partner nel fornire ciò che è atteso dal *trustor*; l'*integrità*, che si riferisce al fatto che il *partner* è guidato da principi che sono accettabili per il *trustor*; e la *benevolenza*, che si riferisce all'intenzione del *trustee* di fare del suo meglio per il *trustor*. Secondo tale approccio, quindi, la fiducia è definibile come la volontà di una parte di essere vulnerabile alle azioni di un'altra, sulla base delle aspettative che questa compirà una particolare azione per il *trustor*, indipendentemente dalla sua abilità a controllare quell'altra parte. Rendersi vulnerabile significa assumersi un rischio, ma secondo Mayer, Davis e Schoorman (1995) la fiducia non rappresenta l'effettiva assunzione del rischio, quanto piuttosto la volontà di assumerlo. La differenza tra volontà di assumere il rischio e

l'assunzione del rischio stesso sancisce la differenza tra la fiducia e il conseguente comportamento basato sulla stessa, ovvero il *trusting behavior*. Secondo tale approccio, quindi, la fiducia sarebbe un costrutto unidimensionale, fortemente interconnesso con altre due categorie: quella dei costrutti cognitivi (percezione di capacità, non opportunismo e *goal convergence*) e quella dei costrutti comportamentali (l'intenzione di fidarsi e la vulnerabilità). Tuttavia, oggi, il problema della definizione del costrutto resta ancora aperto in quanto la distinzione fra le diverse dimensioni dello stesso non è stata sufficientemente teorizzata, né sostenuta da ricerche empiriche o esperimenti che ne supportino definitivamente le evidenze (Raimondo, 2000).

Problemi analoghi, in termini di percorsi evolutivi non ancora conclusi dagli studi sul tema, riguardano l'esame delle origini e degli effetti della fiducia. Ciò consegue dal fatto che molti Autori hanno definito la fiducia ricorrendo ad elementi che altri, invece, hanno considerato come sue determinanti. Al tempo stesso, vi sono determinanti che sono state considerate da alcuni Autori conseguenze della fiducia, e da altri sia determinanti che conseguenze. In linea di massima, le variabili antecedenti e quelle conseguenti sono riconducibili ai processi di comunicazione e di interazione, agli elementi strutturali della relazione e alle caratteristiche degli attori dello scambio. Fra gli antecedenti, ad esempio, sono stati rilevati:

- le caratteristiche personali della controparte come, ad esempio, l'onestà, l'integrità morale, l'affidabilità e l'affinità col *trustor* (Swan e Nolan, 1985; Moorman et al. 1993; Doney e Canon, 1997);
- il livello degli investimenti specifici nella relazione (Ganesan, 1994);
- la similarità esistente tra i partner (Crosby et al. 1990);
- la condivisione dei valori (Morgan e Hunt, 1994);
- la congruenza degli obiettivi e la reputazione (Anderson e Weitz, 1989).

Anche fra le conseguenze della fiducia sono state rinvenute diverse variabili, quali:

- il *commitment*, inteso quale impegno durevole manifestato dagli individui nel mantenere una relazione (Moorman et al. 1992; Morgan e Hunt, 1994; Ganesan, 1994);

- il livello di conflittualità (Anderson e Narus, 1990; Morgan e Hunt, 1994);
- la riduzione dei costi di transazione (Zaheer e Venkatraman, 1995; Cummings e Bromiley, 1996);
- le maggiori vendite che ne conseguono (Crosby et al. 1990);
- la facilitazione di comportamenti collaborativi e la continuità della relazione (Anderson e Weitz, 1989; Crosby et al. 1990; Ganesan, 1994; Kumar, 1996).

Come accennato, tuttavia, con riferimento ad alcune categorie di determinanti e conseguenze, i risultati degli studi e delle ricerche presentano aspetti particolarmente controversi, soprattutto a causa dell'ambiguità dei ruoli (causa e effetto) e all'oggettiva difficoltà di classificazione conseguente alla circolarità dei nessi causali. Ad esempio, in una prospettiva statica è la soddisfazione che alimenta la fiducia, e non viceversa. Tuttavia, in una prospettiva dinamica è la fiducia che, mediante la variabile comunicazione, influenza la soddisfazione. Un'altra variabile sulla quale sussistono ambiguità, per le medesime ragioni di prospettiva, è la comunicazione. Molti Autori considerano la fiducia un sostituto dell'informazione (Vicari, 1995; Castaldo, 1995), ritendola uno strumento che rende veloce e credibile la comunicazione, potenziandone pertanto l'efficacia. In questi casi, la comunicazione viene considerata come una conseguenza della fiducia e non come un antecedente. Altri Autori, invece, hanno identificato nella comunicazione una determinante della fiducia (Morgan e Hunt, 1994; Selnes, 1998). Una comunicazione efficace, infatti, contribuirebbe a definire con chiarezza le aspettative di *performance*, aumentando così la probabilità che dalla transazione emergano risultati soddisfacenti, rafforzando per questa via la fiducia. In realtà, considerare la comunicazione un antecedente della fiducia è corretto solo nel caso in cui si valuti il fenomeno in una prospettiva statica; analizzandolo in termini dinamici, invece, è necessario ipotizzare una relazione circolare e ricorsiva tra comunicazione e fiducia (Anderson e Weitz, 1989; Anderson e Narus, 1990) che, tuttavia, nelle fasi iniziali della relazione non può che fondarsi sul ruolo di antecedente della prima rispetto alla seconda.

#### *1.2.4 La fiducia online*

Anche negli ambienti virtuali la fiducia (*e-trust*) è stata oggetto di molteplici studi appartenenti a matrici differenti (si vedano, Kollock, 1999; McKnight e Chervany, 2000; Corritore *et al.*, 2003). L'interesse mostrato al riguardo dagli studiosi risiede nella convinzione che l'*e-trust* rappresenti un fattore in grado di ridurre la percezione di rischio da parte degli utenti e di influire positivamente sulle intenzioni d'acquisto online (Jarvenpaa e Tractinsky, 1999; Gefen, 2000). Negli ambienti virtuali, infatti, l'assenza di qualsiasi contatto fisico tra impresa e utente fa sì che il rischio percepito risulti più elevato rispetto ai contesti di business tradizionali.

Anche con riferimento all'*e-trust* esistono numerose concettualizzazioni, sviluppate tanto negli studi dedicati ai sistemi informativi quanto negli studi di marketing (si vedano, ad esempio, Gefen *et al.* 2003; McKnight *et al.* 2002; Tan e Sutherland 2004; Tan e Thoen 2001). In base alle diverse concettualizzazioni proposte, è possibile identificare essenzialmente tre tipologie di fiducia: *fiducia istituzionale*, *fiducia interpersonale* e *fiducia disposizionale* (Tan e Sutherland 2004).

In particolare, la *fiducia istituzionale* fa riferimento alla fiducia che un individuo ripone nelle Istituzioni, come le leggi in una società o, nel caso dell'e-commerce, nella tecnologia stessa (McKnight *et al.* 2002). Secondo questo approccio, condiviso da molti studiosi, in Rete l'oggetto principale della fiducia è il sito web poiché esso rappresenta l'interfaccia primaria della comunicazione con l'impresa (Cyr *et al.* 2009) e costituisce uno degli strumenti principali di identificazione della stessa da parte dell'utente (Merrilles e Fry, 2003). Adottando questa prospettiva, oggi, gli sforzi della ricerca si sono concentrati sulle caratteristiche del *corporate website* in grado di aumentare la percezione di fiducia del consumatore durante l'atto d'acquisto o nei momenti successivi ad esso come, ad esempio: la facilità di navigazione, la sicurezza, l'interattività ed il design (Hoffman *et al.*, 1999; Ha, 2004; Wang e Emurian, 2005). Alcune ricerche, infatti, hanno sottolineato la possibilità di utilizzare elementi quali la reputazione, la notorietà del brand, le politiche di tutela della privacy e di gestione dei resi quali driver per la generazione di fiducia (Lee *et al.*, 2005; Eastlick *et al.*, 2006).

La *fiducia interpersonale*, invece, fa riferimento alla fiducia che un individuo ripone in un altro soggetto (Tan e Sutherland 2004). Nel commercio elettronico questa parte specifica può essere un *e-vendor*, una terza parte - come un giornale locale che pubblica un articolo



su alcune piattaforme online - o, ancora, un amico del consumatore che raccomanda personalmente alcuni *e-vendor* (Lee e Turban 2001, Tan e Thoen 2001).

Infine, il concetto di *fiducia disposizionale* fa riferimento alla convinzione che l'individuo matura personalmente circa le buone intenzioni, la correttezza e l'affidabilità della terza parte (Gefen et al 2003; Tan e Sutherland 2004). Questa concettualizzazione, mutuata dalla psicologia, considera la predisposizione a fidarsi come una caratteristica della personalità dell'individuo. In altri termini, secondo tale visione, è la personalità dell'individuo a determinare la sua propensione a fidarsi in generale. Tale disposizione personale può essere endogena o può svilupparsi in modo dinamico a seguito delle esperienze di vita del soggetto stesso (McKnight e Chervany 2000). La disposizione alla fiducia riveste particolare importanza soprattutto in situazioni nuove, come può essere appunto l'utilizzo di una piattaforma elettronica per effettuare acquisti (Gefen et al 2003).

Un'area ancora parzialmente inesplorata appare, invece, quella dedicata all'analisi di ulteriori elementi, più legati alla dimensione del contenuto digitale che alle caratteristiche tecniche di un sito, che possono determinare o influenzare la percezione di fiducia online esclusivamente nel suo stadio iniziale (*initial e-trust*), ovvero quando il consumatore naviga per la prima volta una specifica piattaforma (Pennanen, 2006, 2009; Vernuccio *et al.*, 2010, 2012). In accordo con Pennanen (2009), l'*initial e-trust* può essere definita proprio come la percezione iniziale di affidabilità, integrità e benevolenza che l'utente forma nei confronti dell'impresa durante la prima esperienza di navigazione del sito.

Nelle prime fasi del processo d'acquisto, ovviamente, la percezione iniziale di affidabilità può derivare solo da esperienze parziali ed indirette (Kim *et al.*, 2004) come, ad esempio, l'esplorazione del sito web, la ricerca di informazioni, la consultazione di *review* e raccomandazioni create/condivise online da altri utenti che hanno già vissuto un'esperienza diretta con l'*e-vendor* o con il prodotto d'interesse. In un'ottica dinamica, poi, la conferma o la disconferma delle aspettative maturate alimenterà, o viceversa, ridurrà lo stock di fiducia che si andrà via via accumulando (Vicari, 1995).

Da quanto argomentato fino a questo momento, emerge come la fiducia, riducendo il rischio percepito - e quindi la probabilità stimata dall'utente di ottenere un risultato differente da quello atteso (Morgan e Hunt, 1994; Doney e Canon, 1997) - sia in grado di influenzare la formazione di atteggiamenti favorevoli nei confronti tanto dell'*e-vendor*

(Chen e Barnes, 2007) quanto del sito Internet (Merrilees e Fry, 2002). Va precisato, tuttavia, che il processo di generazione di fiducia online può variare da individuo a individuo in base alla categoria di prodotto commercializzata sul sito, alle caratteristiche socio-demografiche e culturali del soggetto, all'esperienza maturata dallo stesso nell'uso di Internet e alla diffusione dell'e-business nel Paese di riferimento (Pennanen, 2009).

### 1.2.5 Gli User Generated Content

Il termine *User Generated Content* (UGC) è nato nel 2005 all'interno degli ambienti del web publishing e dei new media per indicare il materiale disponibile sul Web prodotto dagli utenti invece che da società specializzate. Oggi, la letteratura di digital marketing è concorde nel considerare gli UGC come le diverse forme di contenuto attraverso cui gli utenti esprimono opinioni, condividono esperienze e scambiano pareri sui social media<sup>3</sup> (Krishnamurthy e Dou, 2008; Kaplan e Haenlein, 2010). Ad esempio, rientrano nella categoria degli UGC i *product rating*, le *review* di beni/servizi, i commenti postati su blog, forum e social network, i *wiki* e l'*upload* di video e foto sui media sociali. Tuttavia, affinché si possa parlare di contenuto generato dagli utenti è necessario che sussista uno

---

<sup>3</sup> Kaplan e Haenlein (2010) definiscono i social come “*a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of user-generated content. Social media is also called consumer-generated media and refers to user generated content*”. I social media possono assumere diverse forme, tra cui:

- a) *blog*: pagine web personali la cui forma può variare in base ai contenuti espressi. Si possono così individuare veri e propri diari personali, blog a tema su argomenti di attualità, politica, ambiente e tecnologia. I blog sono gestiti solitamente da una sola persona ma consentono l'interazione con gli altri attraverso l'aggiunta di commenti;
- b) *social network*: sono applicazioni che consentono agli utenti di connettersi gli uni con gli altri attraverso la creazione di profili personali. Tali profili possono comprendere qualsiasi tipo di informazione - tra cui foto, video e file audio - e consentono agli individui di allargare la propria cerchia di riferimento a livello esponenziale (ad esempio Facebook);
- c) *mondi virtuali*: consentono agli utenti di vivere una vita virtuale del tutto simile a quella reale ma nella totale libertà di scegliere i comportamenti che ritengono più opportuni (ad esempio, Second Life)
- d) *progetti di collaborazione*: consentono la creazione congiunta e simultanea di contenuti da parte di più utenti (ad esempio Wikipedia)
- e) *content Community*: consentono agli utenti di condividere contenuti multimediali come, ad esempio, testi (BookCrossing), foto (Flickr), video (You Tube) e presentazioni power point (SlideShare)
- f) *virtual games world*: sono piattaforme che replicano un ambiente tridimensionale in cui gli utenti possono apparire sotto forma di avatar personalizzati e interagire con gli altri utenti come farebbero nella vita reale (ad esempio World of Warcraft)

sforzo creativo nella sua produzione che deve avvenire al di fuori di routine e pratiche professionali (OECD, 2007).

Negli anni sono stati dedicati diversi studi all'analisi delle motivazioni che spingono gli individui a partecipare attivamente a blog, forum e social network. Nonostante non sussistano ad oggi classificazioni ufficiali ed univoche, da queste ricerche è emerso che le motivazioni alla base dell'impegno degli utenti nella creazione di contenuti non sono di carattere puramente economico. In particolare, i primi studi - dedicati più specificatamente alle community online – hanno distinto le motivazioni alla base del coinvolgimento diretto degli utenti in *razionali* ed *emozionali*. Secondo diversi Autori, le prime darebbero vita a comunità di interesse e di transazione<sup>4</sup>, mentre le seconde a comunità di relazione e di fantasia<sup>5</sup> (Cuomo *et al.*, 2000). Mutuando questa impostazione, alcuni Autori hanno proposto di classificare gli UGC in base alle motivazioni che spingono gli individui a partecipare attivamente ai media sociali. Proprio come nel caso delle community, quindi, le motivazioni alla base della produzione di UGC sono state distinte in *razionali* ed *emozionali*. In questo caso, le motivazioni razionali fanno riferimento al desiderio di condividere informazioni (*knowledge sharing*) o di argomentare e sostenere un particolare punto di vista (*advocacy*); mentre le motivazioni emozionali riferiscono tanto all'intrattenimento (*self-expression*) quanto al desiderio di creare e consolidare relazioni con il proprio network di riferimento (*social connections*).

Inoltre, considerando la tipologia coinvolgimento nella creazione dei singoli contenuti, gli UGC sono stati distinti dalla letteratura in *individuali* e di *gruppo*. Più specificatamente, i primi racchiudono tutti i contenuti creati individualmente dai singoli utenti mentre i

---

<sup>4</sup> Nelle *comunità di interesse* si il processo di aggregazione dei soggetti è basato su un interesse, un'attività o una passione comune. Le comunità di interesse offrono specifici servizi informativi, dando ai partecipanti la possibilità di acquisire e approfondire conoscenze sull'argomento di interesse nonché di sviluppare relazioni interpersonali. Spesso è prevista anche la possibilità di effettuare acquisti e scambi tra i partecipanti. Nelle comunità di transazione, invece, il principale obiettivo è quello di favorire l'incontro di domanda e offerta di beni e servizi nonché di fornire tutte le informazioni utili alla realizzazione di tali scambi. Le *comunità di transazione* non sono organizzate né da produttori né da distributori, ma da operatori economici in grado di attrarre nel sito una massa critica di fornitori e clienti per facilitare lo svolgimento delle transazioni, mantenendo vivo il loro interesse. Nelle comunità più evolute i membri sono stimolati all'interazione per scambiare opinioni su passate esperienze d'acquisto e, quindi, dopo aver preso visione delle alternative disponibili, concludere transazioni

<sup>5</sup> Nelle *comunità di relazione* il fattore aggregante è l'esigenza di socialità dei suoi partecipanti. In queste comunità assume particolare rilevanza la qualità del servizio informativo e la possibilità di comunicare, mentre è pressoché assente la componente commerciale. Nelle *comunità di fantasia*, invece, l'elemento prevalente è quello ludico, accompagnato talvolta dall'interazione anche non funzionale al gioco. Si tratta in sostanza di luoghi riservati allo svago dove gli individui possono partecipare ad un gioco o creare nuovi ambienti ed identità diventando protagonisti di storie immaginarie

secondi fanno riferimento ai contenuti generati in maniera collaborativa da più soggetti (vedi Wikipedia) (Krishnamurthy e Dou, 2008).

Ai contenuti prodotti dai consumatori online gli studiosi riconoscono importanti implicazioni di business (Riegner, 2007), soprattutto quando hanno ad oggetto le caratteristiche/performance tanto dei brand quanto dei prodotti o servizi (Liang *et al.*, 2006). L'esperienza derivante dalla fruizione di un servizio o dall'acquisto ed uso di un prodotto, infatti, diventa spesso una potente fonte di motivazione per i consumatori e determina la natura dei comportamenti post-consumo, fra i quali il desiderio di rendere altre persone partecipi della propria esperienza (Kotler, 1973). Il ruolo di questo tipo di informazioni nell'influenzare le decisioni ed i comportamenti di altri individui è spesso decisivo, e lo è ancor di più nei casi in cui vi è grande incertezza in merito alle caratteristiche di un prodotto o di un servizio. In altri termini, quando non è possibile appurare le caratteristiche di un prodotto prima dell'acquisto, la ricerca di informazioni, opinioni e commenti diventa per i consumatori un momento insostituibile nel processo di scelta (Price e Feick, 1984; Fodness e Murray, 1999). Inoltre, quando il giudizio trasmesso attraverso gli UGC è negativo, l'influenza esercitata sugli altri individui risulta ancora maggiore e la negatività persiste anche quando si dimostra che il giudizio espresso non era del tutto fondato (Krishnamurthy e Dou, 2008).

Questi meccanismi prescindono dal mezzo usato per veicolare i contenuti e l'utilizzo della Rete - di fatto - non fa altro che esaltare il suddetto fenomeno. Gli individui, infatti, condividono spesso le proprie esperienze di acquisto e consumo online proprio con l'obiettivo di aiutare gli altri utenti a porre in essere scelte più consapevoli (Liua *et al.*, 2011). In altre parole, i consumatori - senza saperlo - operano come veri e propri canali di marketing in grado di esercitare una forte influenza informativa e valutativa sugli altri utenti. A tal proposito, Bernoff e Schadler (2010) hanno identificato due categorie di utenti con forte influenza commerciale online: i *Mass Connectors* e i *Mass Mavens*. I primi, sono giovani, abbienti e particolarmente influenti sui social network e generano ogni anno circa 250 miliardi di *post* riguardanti prodotti e servizi. La loro influenza sulle scelte d'acquisto è legata essenzialmente alla fiducia che gli utenti del network di riferimento nutrono nei loro confronti. I *Mass Mavens*, invece, sono meno giovani e abbienti ma generano - da soli - circa l'80% dei *post* relativi a prodotti, brand ed imprese. I *Mass Mavens* diffondono le proprie opinioni soprattutto su blog e forum e attraverso attività di *product rating* e *review*.

La loro influenza dipende dalla maggiore credibilità che gli utenti attribuiscono ai loro contenuti rispetto a quella riconosciuta alle informazioni sull'offerta provenienti dalle imprese.

Considerata l'importanza del fenomeno, la letteratura di marketing ha analizzato e misurato gli effetti degli UGC sulle vendite con riferimento a diversi settori. Ad esempio, in un loro studio Chevalier e Mayzlin (2006) hanno mostrato come recensioni molto positive di libri ne stimolino la vendita e come gli acquirenti si basino più su queste che sulle descrizioni fornite dagli editori. Inoltre, sempre lo stesso studio, ha dimostrato che le librerie online con un maggior numero di recensioni registrano tassi di vendita più elevati. Lo stesso fenomeno è stato riscontrato nel mercato dei videogames dove è stato dimostrato che un maggior numero di opinioni e recensioni favorisce i giochi meno conosciuti, aumentandone le vendite (Zhu e Zhang, 2010). Questi e altri esempi hanno consentito ad una serie di Autori di costruire modelli che, misurando l'impatto delle opinioni espresse online, portano addirittura a prevedere l'andamento di mercato di prodotti specifici, dando così un valore monetario a questa forma di comunicazione *peer-to-peer*. Nel 2008, ad esempio, Dellarocas, Awad e Zhang hanno proposto un modello volto a evidenziare come numero, densità ed evoluzione del giudizio degli utenti in Rete diventino indicatori di efficienza degli sforzi di marketing. Ma, come Davis e Khazanchi (2008) hanno osservato, il semplice numero di recensioni, *rating* e *review* non basta – da solo - a generare vendite. La qualità e l'utilità delle opinioni espresse - misurata sulla base della competenza del recensore, della correttezza grammaticale e ortografica e dello stile (il più oggettivo possibile), del linguaggio usato e della tempestività (tempo trascorso fra la recensione e la prova del prodotto) - si dimostrano elementi d'importanza cruciale. (Liu et al., 2008; Lenzini et al., 2010). In questi casi, nella percezione degli utenti, i commenti svolgono bene la funzione di fornire un quadro realistico delle qualità di un prodotto o dell'affidabilità di un sito o di un rivenditore (Hu et al., 2006). Tuttavia, è bene specificare che il numero di opinioni espresse, se è vero che favorisce le vendite è anche vero che produce un effetto differenziato sui lettori. Infatti, mentre i consumatori poco coinvolti tendono ad essere suggestionati dal numero, i più consapevoli sono influenzati dalla qualità e dalla valenza emozionale dei commenti postati da altri utenti (Park et al. 2007). Infine, la letteratura ha dimostrato che, attraverso la produzione/condivisione di *post*, *review*, commenti e raccomandazioni, i consumatori sono in grado di influenzare non soltanto le



### 1.3.2 Ridurre il rischio percepito online

In accordo con precedenti ricerche in tema di rischio percepito online (Jarvenpaa e Todd, 1997; Featherman e Pavlou, 2003), il modello concettuale proposto considera il rischio come un elemento in grado di influire negativamente sulla propensione all'acquisto in Rete.

Partendo da un'elaborazione originale della letteratura accademica dedicata al complesso ed articolato tema del rischio percepito online, il presente lavoro assume che il consumatore associ al canale digitale tre diverse categorie di rischio legate: (i) alle *caratteristiche dell'infrastruttura tecnologica* utilizzata per effettuare le transazioni, (ii) alla *natura virtuale della situazione di consumo* ed (iii) allo specifico *oggetto d'acquisto*.

In particolare, la prima categoria racchiude i rischi derivanti dall'utilizzo di un'infrastruttura globale ed aperta per le transazioni e dalla mancanza di *expertise*, ossia di familiarità con il mezzo (Bhatnagar *et al.*, 2000; Pavlou, 2003).

Nella seconda categoria, invece, in accordo con Herrero Crespo *et al.* (2009), vengono distinte sei diverse dimensioni di rischio: *economico*, *di performance*, *psicologico*, *sociale*, *di tempo* e *di privacy* (Roselius 1971; Peter e Ryan, 1976; Ingene e Hughes, 1985; Stone e Gronhauge, 1993; Jarvenpaa e Todd, 1997; Featherman e Pavlou, 2003). In Rete, i *rischi economici* attengono alla possibilità di essere frodati e all'eventuale mancata trasparenza nella definizione del prezzo di vendita. I *rischi di performance*, invece, riguardano l'impossibilità di verificare a priori le caratteristiche qualitative del prodotto acquistato. I *rischi psicologici* sono poi legati alla frustrazione derivante dalla possibilità di non aver effettuato un acquisto rispondente alle attese soprattutto a causa dell'assenza di una prova del prodotto *ex-ante*; mentre, i *rischi sociali* riguardano la potenziale mancanza di identificazione con il proprio gruppo di riferimento conseguente all'adozione di un canale non in linea con le scelte dello stesso. I *rischi di perdita di tempo*, invece, sono legati a tempi di consegna troppo lunghi, a possibili reclami, cambi merce o rimborsi. Infine, i *rischi di privacy* riguardano la potenziale perdita di controllo sui dati personali diffusi in Rete. In questo caso, la percezione di rischiosità deriva dalla possibilità che le informazioni rilasciate per accedere ad un sito o per effettuare un particolare acquisto possano essere utilizzate dalle imprese per finalità differenti rispetto a quelle per le quali sono state concesse.

Tabella 1 – Definizione delle variabili proposte in letteratura e adottate in questo studio.

Variabili	Definizione	Autori
Rischio economico	<i>“The potential monetary outlay associated with the initial purchase price as well as the subsequent maintenance cost of the product, and the potential financial loss due to fraud”.</i>	Cunningham (1967)
Rischio di performance	<i>“The possibility of the product malfunctioning and not performing as it was designed and advertised and therefore failing to deliver the desired benefits”.</i>	Stone e Gronhaug (1993)
Rischio psicologico	<i>“The chances of the specific purchase being inconsistent with the personal or self-image of the consumer”.</i>	Featherman e Pavlou (2003)
Rischio sociale	<i>“Potential loss of status in one’s social group as a result of adopting a product or service, looking foolish or unpopular”.</i>	Cunningham (1967)
Rischio di tempo	<i>“Potential loss of time associated with making a bad purchasing decision by wasting time researching, shopping, or have to replace the unexpected goods”.</i>	Cunningham (1967)
Rischio di privacy	<i>“Potential loss of control over personal information, when the information is used without permission”.</i>	Stone e Gronhaug (1993)

Fonte: nostra elaborazione

L’ultima categoria di rischio – sulla quale ci soffermeremo nel prosieguo - attiene allo specifico oggetto d’acquisto. In accordo con De Figueredo (2000), in questo lavoro, i beni/servizi vengono distinti in: *quasi-commodity* e beni di tipo *look-and-feel*. Naturalmente, la percezione di rischiosità è influenzata anche dalla più generale propensione al rischio da parte del singolo utente (Dowling, 1986). In linea di principio, i consumatori pongono in essere diverse strategie di riduzione del rischio percepito online in base alle differenti declinazioni dello stesso.

P1: I consumatori riducono la percezione di rischio derivante dalle caratteristiche dell’infrastruttura tecnologica attraverso l’*expertise*; i rischi derivanti dalla natura virtuale della situazione di consumo attraverso la valutazione degli attributi del *website* e la raccolta di informazioni sull’offerta; i rischi derivanti dallo specifico oggetto d’acquisto attraverso la ricerca di informazioni sull’offerta.



### 1.3.3 Brand Generated Content e User Generated Content come precursori dell' e-trust

Le strategie poste in essere dai consumatori al fine di ridurre la rischiosità complessivamente percepita online, si basano soprattutto sulla ricerca di informazioni a supporto del processo d'acquisto (P1). In accordo con Kim *et al.* (2008), in questo lavoro si assume che le informazioni sull'offerta fruibili online - influenzando le percezioni e le aspettative degli utenti – siano in grado di agire da precursori dell'*e-trust*. In Rete, le informazioni possono derivare sia da fonti ufficiali promosse dalle imprese (come, siti di e-retailer multi-marca e *corporate blog*) sia da fonti personali o di gruppo (come, *personal blog* e community), che sviluppano opinioni, descrivono esperienze e offrono misure di confronto (Collesei *et al.*, 2001). Di conseguenza, a seconda della fonte emittente, i contenuti informativi ricercati dai consumatori possono essere distinti in: *Brand Generated Content* (BGC) e *User Generated Content* (UGC).

Come evidenziato da Costantinides e Foutain (2008), le percezioni e le valutazioni dei consumatori online possono essere influenzate sia dai contenuti informativi prodotti dalle imprese (BGC) sia da quelli non direttamente controllabili dalle stesse, in quanto generati e diffusi autonomamente dagli utenti (UGC). Tuttavia, la ricchezza e la varietà delle informazioni disponibili in Rete pongono due problemi per il consumatore: il possibile *overload* informativo e la verifica della qualità delle informazioni raccolte (Collesei *et al.*, 2001). Non potendo elaborare tutte le informazioni disponibili, i consumatori applicano sovente euristiche decisionali in grado di semplificare il processo di scelta (Dalli e Romani, 2000). Tali euristiche possono condurre a tre strategie decisionali (Rosen e Olshavsky, 1987):

1. *own-based decision process*: il consumatore, in base alle informazioni raccolte da fonti prevalentemente di tipo *brand generated* sceglie autonomamente il bene/servizio da acquistare;
2. *subcontracted decision process*: il consumatore, per semplificare il più possibile il processo d'acquisto, subordina la propria scelta alle indicazioni ricevute da un soggetto terzo. In questo caso, il riferimento è a fonti di tipo *user generated*;

3. *recommendation-based decision process*: il consumatore utilizza le opinioni/raccomandazioni di altri individui per ridurre le informazioni da raccogliere ed elaborare ai fini della scelta. In questo caso, il riferimento è all'utilizzo congiunto di fonti di tipo *brand* e *user generated*. In particolare, con riferimento agli UGC, quando il consumatore necessita di assicurazioni in merito ad una specifica alternativa d'acquisto, tende a rivolgersi al proprio gruppo di riferimento (come parenti e amici presenti sui social network), con l'obiettivo di ottenere informazioni e suggerimenti personalizzati in base alle proprie preferenze. Quando, invece, il fabbisogno informativo è legato più specificatamente alla valutazione degli attributi dell'offerta, il consumatore consulta anche estranei per ottenere informazioni qualitativamente e quantitativamente maggiori (come, pareri e raccomandazioni postati su forum e blog).

L'applicazione di euristiche decisionali influenza il processo di ricerca delle informazioni. In Rete, l'intenzione d'acquisto è influenzata, da un lato, dalle caratteristiche socio-demografiche e dal livello di *expertise* del consumatore (Hoffman *et al.*, 2000; Kau *et al.*, 2003) e, dall'altro, dal prezzo, dalla tipologia di prodotto e dalla familiarità dell'utente con lo stesso (Brown *et al.*, 2003). Gli utenti, quindi, selezioneranno le fonti ed i contenuti informativi da utilizzare a supporto delle proprie scelte in base: (i) alla tipologia di prodotto, (ii) al livello di coinvolgimento e (iii) alle proprie conoscenze pregresse.

Con riferimento alla tipologia di prodotto, nel 1970, Nelson ha proposto una prima distinzione tra *search* ed *experience goods*. La prima categoria riferisce ai beni le cui caratteristiche rilevanti possono essere osservate direttamente dal consumatore prima di procedere all'acquisto (ad esempio, i libri); mentre, la seconda categoria, include i beni le cui caratteristiche possono essere valutate solo attraverso il consumo/utilizzo del prodotto stesso (ad esempio, i cosmetici). Tuttavia, per alcune tipologie di prodotti si pongono dei problemi di classificazione, poiché presentano caratteristiche riconducibili ad entrambe le categorie individuate. L'originale classificazione proposta da Nelson è stata poi rielaborata da De Figuereido (2000) con l'obiettivo di evidenziare le differenze esistenti tra i *search* e gli *experience goods* nell'ambito dell'e-commerce. In particolare, l'autore fa corrispondere ai *search goods* le *quasi-commodity* e agli *experience goods* i beni di tipo *look-and-feel*. In generale, per le *quasi-commodity* il consumatore pone in essere processi di ricerca

informativa finalizzati all'individuazione della migliore alternativa disponibile in termini di rapporto qualità/prezzo dedotta sulla base della valutazione delle caratteristiche oggettive dell'offerta. Per i beni *look-and-feel*, invece, la fase di ricerca delle informazioni è più complessa, in quanto - in assenza di un'esperienza diretta con il bene/servizio - il consumatore non è in grado di valutarne appieno le caratteristiche. Per ovviare a tale problema, gli individui ricercano prevalentemente contenuti a carattere esperienziale.

Distinguendo i beni/servizi in *quasi-commodity* e *look-and-feel*, e considerando le dimensioni del coinvolgimento (alto/basso) e della conoscenza pregressa (alta/bassa), possono essere costruite due matrici le quali, per ciascun quadrante, identificano:

- la strategia decisionale adottata dal consumatore;
- la tipologia di fonte consultata (BGC o UGC);
- gli aspetti dei contenuti informativi sui quali l'utente basa in via prevalente la generazione di *e-trust* e quindi le scelte d'acquisto.

*La prima dimensione considerata è il coinvolgimento*, che può essere definito come l'importanza che il consumatore attribuisce ad un oggetto, un'azione, o un'attività, e al sentimento di interesse e di entusiasmo che ne possono derivare (Dalli e Romani, 2000). A gradi di coinvolgimento differenti, corrispondono comportamenti d'acquisto diversi (Heslin e Johnson, 1992; Flynn e Goldsmith, 1993). In particolare, ad un elevato coinvolgimento segue solitamente un processo di acquisto complesso, in quanto il consumatore è disposto a sacrificare tempo ed energie cognitive nella scelta del prodotto (Dalli e Romani, 2000). In linea teorica, quando il coinvolgimento è alto, i consumatori focalizzano l'attenzione soprattutto sulle *caratteristiche qualitative dei contenuti informativi*. Pertanto, ad influire sull'*initial e-trust* saranno: la quantità, la trasparenza, l'accuratezza, la comprensibilità, l'utilità e la veridicità delle informazioni veicolate da fonti sia di tipo *brand generated* che *user generated* (Rieh, 2002). I consumatori poco coinvolti, invece, manifestano di solito una scarsa attenzione alle caratteristiche del prodotto ed un'elevata sensibilità al prezzo. In questo caso, l'individuo è portato a dedicare poco tempo alla ricerca di informazioni sul prodotto, con conseguente difficoltà di percezione delle differenze qualitative o di marca esistenti tra i prodotti considerati (De Luca e Vianelli, 2004). Di conseguenza, per semplificare il processo di selezione ed

elaborazione delle informazioni raccolte, i consumatori tendono a basare le proprie valutazioni e la propria percezione di affidabilità soprattutto sull'*attendibilità* della fonte.

*La seconda dimensione considerata è la conoscenza*, intesa come livello di esperienza e familiarità con un dato bene/servizio. Essa rappresenta un altro importante fattore in grado di influire sulle modalità di ricerca ed utilizzo delle informazioni relative all'offerta (Alba e Hutchinson, 1987). In particolare, i consumatori con elevati livelli di conoscenza pregressa presentano schemi cognitivi consolidati in grado di facilitare il processo di ricerca delle informazioni e la valutazione degli attributi distintivi dell'offerta. Di contro, i consumatori con uno scarso livello di conoscenza pregressa presentano un fabbisogno informativo più ampio e complesso, finalizzato alla valutazione delle alternative disponibili ed alla definizione dei criteri che guideranno la scelta (Rao e Monroe, 1988; Dalli e Romani, 2000). Pertanto, in linea teorica, gli individui con elevate conoscenze ricercano informazioni oggettive in merito alle caratteristiche del bene/servizio d'interesse (King e Balasubramanian, 1994). In questo caso, l'*initial e-trust* è influenzata dalle *caratteristiche qualitative dei contenuti* veicolati da fonti di tipo *brand generated*. Viceversa, i consumatori con scarse conoscenze basano le proprie valutazioni su argomentazioni soggettive e raccomandazioni, utilizzando i contenuti di tipo *user generated* come elementi dai quali dedurre i criteri che guideranno la scelta (Duhan *et al.*, 1997). In questo caso, ad influenzare l'*initial e-trust* è l'*affidabilità* della fonte.

Come detto, per le *quasi-commodity*, il consumatore è in grado di valutare, autonomamente ed oggettivamente, le caratteristiche rilevanti del bene/servizio d'interesse prima di procedere all'acquisto. Pertanto, ad influire sull'*initial e-trust* saranno, soprattutto, le *caratteristiche qualitative dei contenuti* informativi ricercati (Figura 2). In particolare, in presenza di un alto coinvolgimento e di elevate conoscenze pregresse, i consumatori adottano processi decisionali di tipo *own-based*. Infatti, l'esperienza maturata nei confronti del bene/servizio consente al consumatore di scegliere autonomamente l'alternativa migliore sulla base dell'analisi degli attributi dell'offerta. Pertanto, ad influire sull'*initial e-trust* saranno soprattutto le *caratteristiche qualitative dei messaggi* provenienti da fonti di tipo *brand generated*. Quando il coinvolgimento e le conoscenze sono scarse, il processo decisionale adottato è di tipo *subcontracted-based* e l'*initial e-trust* è influenzata dall'*affidabilità* della fonte *user generated* alla quale viene di fatto delegata la scelta. Invece, quando la conoscenza è alta ed il coinvolgimento è basso, il processo decisionale

adottato dal consumatore è tipo *routinario*. Infatti, lo scarso coinvolgimento, la notevole esperienza, il basso rischio percepito ed il ridotto valore unitario del bene/servizio oggetto d'acquisto spingono il consumatore ad adottare schemi cognitivi e comportamentali consolidati, con il minimo impegno di tempo (Dalli e Romani, 2000). Infine, quando il coinvolgimento è alto e le conoscenze sono scarse, il consumatore adotta processi decisionali di tipo *recommendation-based*, derivanti dall'analisi congiunta di BGC e UGC. In questo caso, il consumatore necessita di informazioni in merito agli attributi dell'offerta, pertanto, ad influire sull'*initial e-trust* sono sia le *caratteristiche qualitative dei contenuti* veicolati sia l'*affidabilità* delle fonti consultate.

Figura 3 – Matrice Coinvolgimento/Conoscenza per i prodotti *Quasi-Commodity*.

<b>Coinvolgimento</b>	alto	<b>OWN-BASED DECISION PROCESS</b>  Basato prevalentemente sull'utilizzo di BGC  <i>Focus:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• caratteristiche qualitative dei contenuti informativi</li> </ul>	<b>RECOMMENDATION-BASED DECISION PROCESS</b>  Basato sull'utilizzo congiunto di BGC e UGC (provenienti dal proprio network di riferimento e non)  <i>Focus:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• caratteristiche qualitative dei contenuti informativi</li> <li>• affidabilità della fonte</li> </ul>
	basso	<b>COMPORTAMENTO D'ACQUISTO ROUTINARIO</b>	<b>SUBCONTRACTED DECISION PROCESS</b>  Basato sull'utilizzo di UGC (provenienti dal proprio network di riferimento e non)  <i>Focus:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• affidabilità della fonte</li> </ul>
		alta	bassa
		<b>Conoscenza pregressa del consumatore</b>	

Fonte: nostra elaborazione.

Con riferimento ai prodotti di tipo *look-and-feel*, invece, la maggiore rischiosità legata alla componente esperienziale viene ridotta dalla condivisione - attraverso i social media - di

pareri ed opinioni con altri utenti che hanno già vissuto un'esperienza diretta con il bene/servizio d'interesse. Pertanto, ad influire sull'*initial e-trust* sarà soprattutto l'*affidabilità* della fonte *user generated* consultata (Figura 3). In particolare, quando il coinvolgimento e le conoscenze sono elevate, a differenza di quanto accade per le *quasi-commodity*, il consumatore necessita di rassicurazioni e adotta processi decisionali di tipo *recommendation-based*. Ad influire sull'*initial e-trust* sono le *caratteristiche qualitative* sia dei BGC che degli UGC, ma soprattutto, l'*affidabilità* delle fonti *user generated* consultate. Viceversa, quando il coinvolgimento e le conoscenze sono scarse, il processo decisionale adottato è di tipo *subcontracted-based* e l'*initial e-trust* è influenzata dall'*affidabilità* della fonte *user generated* alla quale viene di fatto delegata la scelta (come per le *quasi-commodity*). Quando la conoscenza è alta ed il coinvolgimento è basso, il processo decisionale adottato dal consumatore è tipo *own-based*. Infatti, l'esperienza maturata nei confronti del bene/servizio consente al consumatore di poter valutare autonomamente le alternative disponibili. Pertanto, ad influire sull'*initial e-trust* saranno soprattutto le *caratteristiche qualitative* dei BGC. Infine, quando il coinvolgimento è alto e le conoscenze sono scarse, il consumatore adotta processi decisionali di tipo *recommendation-based*, derivanti dall'analisi congiunta di BGC e UGC. In questo caso, il consumatore necessita di informazioni sia sugli attributi dell'offerta sia sui criteri da utilizzare per effettuare la scelta. Pertanto, ad influire sull'*initial e-trust* sono le *caratteristiche qualitative dei contenuti* veicolati e l'*affidabilità* delle fonti consultate.

*Figura 4 – Matrice Conoscenza/Coinvolgimento per i prodotti Look-and-Feel*

<b>Coinvolgimento</b>	alto	<b>RECOMMENDATION-BASED DECISION PROCESS</b>  Basato sull'utilizzo congiunto di BGC e UGC (ricorso prevalente ad UGC provenienti dal proprio network di riferimento) <i>Focus:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• caratteristiche qualitative dei contenuti informativi</li> <li>• affidabilità della fonte</li> </ul>	<b>RECOMMENDATION-BASED DECISION PROCESS</b>  Basato sull'utilizzo congiunto di BGC e UGC (ricorso prevalente ad UGC provenienti dal proprio network di riferimento e non) <i>Focus:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• caratteristiche qualitative dei contenuti informativi</li> <li>• affidabilità della fonte</li> </ul>
	basso	<b>OWN-BASED DECISION PROCESS</b>  Basato sull'utilizzo prevalente di BGC	<b>SUBCONTRACTED DECISION PROCESS</b>  Basato sull'utilizzo di UGC (provenienti dal proprio network di riferimento e non)  <i>Focus:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• affidabilità della fonte</li> </ul>
		alta	bassa
		<b>Conoscenza pregressa del consumatore</b>	

Fonte: ns. elaborazione.

P2: La categoria di prodotto (*quasi-commodity o look-and-feel*), il livello di coinvolgimento e di conoscenza pregressa del consumatore influenzano il grado di autonomia della strategia decisionale, la tipologia di fonte consultata (impresa e/o consumatori) e il *focus* su particolari aspetti dei contenuti informativi, sui quali l'utente basa la propria percezione iniziale di affidabilità e, conseguentemente, la scelta d'acquisto.

#### 1.3.4 L'integrazione tra Brand Generated Content e User Generated Content

Come detto, nelle prime fasi del processo d'acquisto, l'*e-trust* è influenzata dalla combinazione di diversi fattori: le caratteristiche funzionali del *website*, la qualità delle informazioni disponibili online (BGC e UGC) e l'affidabilità delle fonti - *brand generated*

*e/o user generated* - consultate (§ 3.2). Tuttavia, dal punto di vista dell'utente, la generazione di fiducia deriva soprattutto dalla fruizione congiunta di UGC e BGC nonché dalla consonanza delle informazioni dedotte dalle suddette fonti (Bronner e De Hoog, 2010). Infatti, come indicato dalla teoria dell'integrazione delle informazioni di Anderson (1971, 1981), l'utilizzo di fonti multiple è utile quando le informazioni raccolte non sono in contrasto tra loro. Una valutazione basata su caratteristiche tra loro incoerenti, o percepite come tali, porterebbe il consumatore a focalizzare la propria attenzione e ad ancorare le proprie percezioni di qualità ed affidabilità solo sulle caratteristiche negative rilevate. Pertanto, essendo la percezione iniziale di affidabilità che l'utente forma nei confronti dell'impresa di fatto basata su esperienze parziali ed indirette (Kim *et al.*, 2004), i consumatori tenderanno di fatto ad utilizzare le opinioni espresse dagli altri utenti in Rete come elemento a supporto delle proprie valutazioni personali in merito all'attendibilità delle informazioni veicolate dalle imprese attraverso i BGC. Quindi, la consonanza tra BGC e UGC, da un lato, riduce la percezione di rischio da parte degli utenti e, dall'altro, influisce positivamente sull'*initial e-trust*.

P3: I consumatori tendono ad utilizzare gli UGC come elemento a supporto delle proprie valutazioni in modo integrato rispetto ai BGC. Laddove tali contenuti siano coerenti tra loro, sarà possibile ridurre la percezione di rischiosità associata al processo di acquisto online e sviluppare *initial e-trust*.

## **1.4 Conclusioni**

### *1.4.1 Implicazioni manageriali*

Oggi, il principale deterrente allo sviluppo del potenziale insito nel commercio elettronico è rappresentato dalla diffidenza avvertita da molti consumatori nei confronti degli acquisti in Rete.

Questo lavoro, riconoscendo agli UGC la capacità di contribuire alla generazione di fiducia nello shopping online, suggerisce ai manager responsabili della gestione dei processi di marketing digitale, *in primis*, un cambiamento culturale e di prospettiva manageriale volto



a valorizzare la condivisione di opinioni ed esperienze da parte degli utenti, sovente vissuta come una minaccia da parte del management. Inoltre, nell'ottica delle imprese, per migliorare la percezione di affidabilità è opportuno porre in essere un approccio integrato nei confronti di BGC e UGC, gestendo i flussi comunicativi nell'ambito di un vero e proprio eco-sistema di piattaforme digitali di tipo "tradizionale" (come i *corporate website*) e sociale, distinguendo per queste ultime i social media controllati (come *corporate blog* e *fan page*) e non controllati. In particolare, con riferimento ai media sociali, l'obiettivo deve essere quello di monitorare e valorizzare le opinioni e le esperienze condivise dagli utenti su blog, forum e social network e, dove possibile, parteciparvi attivamente, in modo trasparente, attraverso la creazione di contenuti credibili, comprensibili e personalizzati. Ciò dovrebbe consentire alle imprese, da un lato, di comprendere le eventuali criticità riscontrate dagli utenti nei confronti del processo d'acquisto online e, dall'altro, di intervenire tempestivamente in risposta ai bisogni manifestati dalla domanda. Per quanto riguarda, invece, le piattaforme digitali di tipo "tradizionale", l'obiettivo deve essere quello di valorizzare la *consumer experience* e di fornire supporto ai consumatori attraverso l'implementazione di sistemi integrati di comunicazione *marketer-to-user*, *user-to-marketer* e *peer-to-peer* accessibili direttamente dal *website*. Ciò dovrebbe consentire alle imprese di ridurre, almeno in parte, la percezione di rischio legata all'assenza di un contatto diretto tra acquirente e venditore e di instaurare, in un'ottica di CRM, relazioni di lungo termine con i consumatori. In questo modo, l'impresa attiva nel *marketspace* dovrebbe riuscire a generare *e-trust*, influenzando positivamente sull'atteggiamento del consumatore nei confronti del canale online e della specifica *product offering* digitale, e aumentando, per tale via, le probabilità d'acquisto in Rete.

#### *1.4.2 Implicazioni per la ricerca*

Il capitolo propone un primo framework concettuale utile all'interpretazione integrata delle principali variabili - e delle interrelazioni tra queste - che sono in grado di influenzare lo sviluppo della fiducia e quindi la riduzione di rischio percepito nelle prime fasi del processo d'acquisto virtuale. Mentre le ricerche precedenti si sono focalizzate soprattutto

sul ruolo svolto dalle caratteristiche funzionali dei siti web ai fini della percezione di affidabilità, questo studio pone al centro dell'analisi il ruolo della variabile "contenuto informativo", generato dall'impresa (BGC) e dal consumatore (UGC). In tal senso, secondo la sistematizzazione teorica qui sviluppata, gli UGC giocano un ruolo fondamentale, seppure differenziato a seconda della categoria di prodotto (*quasi-commodity o look-and-feel*), del livello di coinvolgimento e della conoscenza pregressa del consumatore. In termini generali, infatti, gli UGC possono agire da nuovi precursori della fiducia negli stadi iniziali dello shopping online, riducendo la peculiare percezione di rischio legata all'esperienza d'acquisto in Rete. Il framework proposto apre la via ad approfondimenti e sviluppi sia teorici che empirici. Al fine di superare alcuni limiti del lavoro, sotto un profilo squisitamente teorico, una fondamentale direttrice di ricerca potrebbe essere identificata nell'ampliamento dei confini dell'analisi, considerando, da una parte, le fasi a valle del processo d'acquisto, e dall'altra, la dimensione emozionale dello shopping, particolarmente presente e rilevante nelle nuove piattaforme sociali. Infatti, a conferma dell'importanza assunta dalla variabile "contenuto informativo" generato dagli utenti nei processi decisionali online, negli ultimi anni si sta diffondendo con velocità esponenziale il fenomeno del *social commerce*, una nuova forma di commercio elettronico mediata dai social media caratterizzata dall'applicazione diretta dei meccanismi di word-of-mouth all'e-commerce.

Dal punto di vista empirico, appare invece necessario testare la natura (diretta/indiretta) e l'intensità dell'ipotizzata relazione causale che lega la fruizione di UGC allo sviluppo dell'*e-trust*, chiarendo le principali condizioni individuali e situazionali in cui questo nesso può effettivamente realizzarsi e divenire più o meno forte (variabili di moderazione). Sempre nell'ambito del processo d'acquisto online, un particolare approfondimento empirico merita, inoltre, il concetto stesso di UGC, in termini di: (i) specifiche qualità del contenuto che possono incidere sulla credibilità dello stesso, quale antecedente delle risposte del consumatore di tipo affettivo (preferenza, atteggiamento, brand image, intenzione) e comportamentale (acquisto, passaparola); (ii) tipo di fonte *peer-to-peer*. A quest'ultimo proposito, sembra opportuno indagare, attraverso disegni di ricerca sperimentali, la diversa influenza esercitata dai contenuti sociali rilasciati da consumatori estranei, eventualmente anonimi, su siti di e-commerce o blog, rispetto a quelli generati e condivisi da "utenti-amici" su piattaforme di social networking.

Con l'obiettivo di avviare un percorso di ricerca volto ad analizzare il ruolo e gli impatti dei contenuti *user-generated* tanto sui comportamenti dei consumatori quanto sulle scelte strategiche delle imprese, il prosieguo del lavoro è dedicato a un'analisi del nascente fenomeno del *social commerce*. In particolare saranno analizzate nel dettaglio le caratteristiche, le dimensioni, le opportunità e criticità dischiuse da questa nuova forma di commercio elettronico con particolare focus sui cambiamenti manageriali ed organizzativi che questo nuovo modello dischiude alle imprese attive nel *marketspace*.

## Bibliografia

- Alba J., Hutchinson W. (1987). "Dimensions of Consumer Expertise", *Journal of Consumer Research*, No. 13, March, pp. 411-454.
- Anderson E., WeitznB. (1989). "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, No. 8, pp. 310-323.
- Anderson J.C., Narus J.A. (1990). "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, No. 54, pp. 44-53.
- Anderson N.H. (1971). "Integration Theory and Attitude Change", *Psychological Review*, No. 78, pp. 171-206.
- Anderson N.H. (1981). *Foundations of Information Integration Theory*. New York: Academic Press.
- Baron R.M., Kenny D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Pshycology*, Vol. 51, pp. 1173-1182.
- Bauer R.A. (1960). "Consumer Behavior as Risk Taking". In: Hancock R.S., *Dynamic Marketing for a Changing World, Proceeding of the 43<sup>rd</sup> Conference of the American marketing Association*, pp. 389-398.
- Bernoff J., Schadler T. (2010). "Peer Influence Analysis. Using Social Technologies to Identify Your Business's Most Influential Customers". In: J. Li and T. Schadler, *Unleash Your Emplpyees, Energize Your Consumers, and Trasform Your Business*, ed. Harvard Business Review Press, Boston, Massachussets.
- Bettman J. R. (1973). "Perceived risk and its componetens: a model and empirical test", *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, pp. 184-190.
- Bhatnagar A., Misra S., Rao H.R. (2000). "On risk, convenience, and internet shopping behavior". *Communication of the ACM*, Vol. 43, No. 11, pp. 98-105.
- Bronner F., de Hoog R. (2010). "Consumer-generated versus marketer-generated websites in consumer decision making". *International Journal of Market Research*, Vol. 52, No. 2, pp. 231-248.
- Brown M., Pope N., Voges K. (2003). "Buying or browsing? An exploration of shopping orientations and online purchase intention", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 11/12, pp. 1666-1684.

- Brynjolfsson E., Smith M.D. (2000). "Frictionless Commerce? A comparison of Internet and Conventional Retailers", *Management Science*, Vol. 46, No. 4, pp. 563-585.
- Castaldo S. (1995). *La fiducia nelle relazioni di mercato. Il caso dell'innovazione di prodotto*, Tesi di Dottorato, Università Bocconi, Milano.
- Chaudhuri A. (1998). "Product class effects on perceived risk: the role of emotion", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, pp. 157-168.
- Chen Y.H., Barnes S. (2007). "Initial trust and online buyer behavior", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 1, pp. 21-36.
- Chevalier J.A., Mayzlin D. (2006). "The effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews", *Journal of Marketing Research*, Vol. 43, no. 3, pp. 345-354.
- Collesei U., Casarin F., Vescovi T. (2001). "Internet e i cambiamenti nei comportamenti d'acquisto dei consumatori", *Micro & Macro Marketing*, No. 1, pp. 33-50.
- Comegys C., Hannula M., Vaisanen J. (2009). "Effects of Consumer Trust and Risk on Online Purchase Decision-making: A Comparison of Finnish and United States Students", *International Journal of Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 295-308.
- Corritore C.L., Kracher B., Wiedenbeck S. (2003). "Online trust: concepts, evolving themes, a model", *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 58, No. 6, pp. 737-758.
- Costabile M. (1996). "La misurazione della Customer Satisfaction: nuove ipotesi sul paradigma della conferma/disconferma", *working paper n.10*, Area Marketing, SDA Bocconi, Milano.
- Costantinides E., Fountain S.J. (2008). "Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues.", *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, No 9, pp. 231-244.
- Cox D.F. (1967). "Risk Taking and information handling in consumer behavior", *Harvard University Press*, Boston, MA.
- Crosby L.A., Evans K.R., Coweles D. (1990). "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, pp. 68-81.
- Cummings L.L., Bromiley P. (1996). *The organizational trust Inventory. Development and validation* in Kramer M.R., Tyler T.R., (Eds), *Trust in organizations*, Sage, Thousand Oaks, 1996, pp. 302-330.

- Cunningham S.M. (1967). "The major dimensions of perceived risk". In: *Risk Taking and Information Handling In Consumer Behavior*, D.F Cox, ed Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Cuomo G., Pastore A., Vernuccio M. (2000). "Internet Marketing e Comunità virtuali", *Industria & Distribuzione*, No. 3, pp. 23-35.
- Cyr D., Head M., Ivanov A. (2009). "Perceived interactivity leading to e-loyalty: development of a model for cognitive –affective user response", *International Journal of Human-Computer Studies*, No. 67, pp. 850-869.
- Dalli D., Romani S. (2000). *Il comportamento del consumatore. Teoria e applicazioni di marketing*. Franco Angeli, Milano.
- Daugherty T., Eastin M.S., Bright L. (2008). "Exploring Consumer Motivations for Creating User-Generated Content", *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 8, No. 2, pp. 16-25.
- Davis A., Khazanchi D. (2008). "An empirical Study of Online Word of Mouth as a Predictor for Multi-product Category E-commerce Sales", *Electronic Markets*, Vol. 18, No. 2, pp. 130-141.
- De Figueiredo J.M. (2000). "Finding Sustainable Profitability in Electronic Commerce", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 41-52.
- De Luca P., Vianelli D. (2004). "Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell'atmosfera del punto vendita", *Micro & Macro Marketing*, No. 3, pp. 581-584.
- Dellarocas C., Zhang X., Awad N.F. (2008). "Exploring the Value of Online Product Reviews in Forecasting Sales: The Case of Motion Pictures", *Journal of Interactive marketing*, Vol. 21, No. 4, pp. 23-45.
- Doney P. M., Cannon J. P. (1997). "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, No. 61, pp. 35-51.
- Dowling G.R. (1986). "Perceived risk: The concept and its measurement", *Psychology and Marketing*, No. 3, pp. 193-210.
- Dowling G.R., Staelin R. (1994). "A model of perceived risk and intended risk-handling activity", *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, pp. 119-134.
- Duhan D.F., Johnson S.D., Harrel G.D. (1997). "Influences on Consumer Use of Word-of-Mouth Recommendation Sources", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4, pp. 283-295.

- Eastlick M.A., Lotz S.L., Warrington P. (2006). "Understanding online B-to-C relationships: An integrated model of privacy concerns, trust and commitment", *Journal of Business Research*, No. 59, pp. 877-886.
- Featherman M.S., Pavlou P.A. (2003). "Predicting E-Services Adoption: A Perceived Risk Facets Perspective", *International Journal of Human-Computer Studies*, No. 59, pp. 451-474.
- Fennetau H., Guibert N. (1997). "Buyer-seller relationships: towards a dynamic classification of trust antecedents", *Proceedings of the 13<sup>th</sup> IMP Group Conference*, 4-6 September, Lyon.
- Fischhoff A., Watson S.R., Hope C. (1984). "Defining risk", *Policy Sciences*, Vol. 17, pp. 123-139.
- Flynn L.R., Goldsmith R.E. (1993). "Application of the Personal Involvement Inventory in Marketing", *Psychology & Marketing*, Vol. 10, No. 4, pp. 357-366.
- Fodness D., Murray B. (1999). "A Model of Tourist Information Search Behavior", *Journal of Travel Research*, Vol. 37, pp. 220-230.
- Ganesan S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, pp. 1-19.
- Garbarino E., Lee O.F. (2003). "Dynamic Pricing in Internet Retail: Effects on Consumer Trust", *Psychology & Marketing*, Vol. 20, No. 6, pp. 495-513.
- Gefen D. (2000). "E-Commerce: The Role of Familiarity and Trust", *Omega*, Vol. 28, No. 6, pp. 725-737.
- Gefen D., Karahanna E., Straub D.W. (2003). "Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model", *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 1, pp. 51-90.
- Ha H.Y. (2004). "Factors Influencing Consumer Perceptions of Brand Trust Online", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 329-342.
- Harridge-March S. (2006). "Can the Building of Trust Overcome Consumer Perceived Risk Online?" *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24, No. 7, pp. 746-761.
- Herrero Crespo Á., Rodríguez del Bosque I., García de los Salmones Sánchez M.M. (2009). "The Influence of Perceived Risk on Internet Shopping Behavior: A Multidimensional Perspective", *Journal of Risk Research*, Vol. 12, No. 2, pp. 259-277.
- Heslin R., Johnson B.T. (1992). "Prior Involvement and Incentives to Pay Attention to Information", *Psychology & Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 209-219.

- Hoffman D.L., Novak T., Peralta M.A. (1999). "Information Privacy in the Market Space: Implications for the Commercial Uses of Anonymity on the Web", *Information Society*, Vol. 15, No. 2, pp. 129-139.
- Hoffman D.L., Novak T., Schlosser A. (2000). "The Evolution of Digital Divide: How Gaps in Internet Access May Impact Electronic Commerce", *Journal of Mediated Communication*, Vol. 5, No. 3, pp. 1-55.
- Hu N., Pavlou P.A., Zhang J. (2006). "Can online review reveal a product's true quality? Empirical findings and analytical modeling of online word-of-mouth communication", *Proceedings of the 7<sup>th</sup> ACM Conference on Electronic Commerce*, Ann Arbor, MI, June 11-15, pp. 324-330.
- Ingenieur C.A., Hughes M.A. (1985). "Risk Management by Consumers", *Research in Consumer Behavior*, ed. J. Sheth, Greenwich, Jai Press Inc.
- Istat (2012). *Cittadini e Nuove Tecnologie*, 2012.
- Jarvenpaa S. L., Tractinsky N. (1999). "Consumer Trust in a Internet Store: A Cross-Cultural Validation", *Journal of Computer Mediated Communication*, Vol. 5, No. 2, pp. 1-35.
- Jarvenpaa S.L., Tractinsky N., Vitale M. (2000). "Consumer Trust in Internet Store", *Information Technology and Management*, No. 1, pp. 45-71.
- Jarvenpaa S.L., Todd P.A. (1997). "Is there a future for retailing on the Internet", *Electronic Marketing and the Consumer*, ed. R.A. Peterson, 139-154. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kaplan A. M., Haenlein M. (2010). "Users of the world, unite! The challenges and the opportunities of Social Media". *Business Horizons*, No. 53, pp. 59-68.
- Kau A.K., Tang Y.E., Ghose S. (2003). "Typology of online shoppers", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 2, pp. 139-156.
- Kim D.J., Ferrin D.L., Rao H.R. (2008). "A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risks, and their antecedents", *Decision Support Systems*, Vol. 44, No. 2, pp. 544-564.
- Kim H.W., Xu K., Koh J. (2004). "A comparison on online trust building factors between potential customers and repeat customers", *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 5, No. 10, pp. 392-420.



- King M.F., Balasubramanian S.K. (1994). "The effects of expertise, end goal and product type on adoption of preference formation strategy", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 4, pp. 146-159.
- Knight F.H. (1948). *Risk, Uncertainty, and Profit*, Houghton-Mifflin, Boston, MA.
- Kogan N., Wallach M.A. (1964). *Risk-Taking: A study in cognition and personality*, Oxford England: Holt, Rinehart & Winston.
- Kollock P. (1999). "The Production of Trust in Online Markets", *Advances in Group Process* (16), ed. J. Lawler, M. Macy, S. Thyne and H.A. Walker, Greenwich, CT, JAI Press.
- Kotler P. (1973). "Atmosphere as a marketing tool", *Journal of Retailing*, Vol. 49, No. 4, pp. 48-64.
- Koufaris M., Hampton-Sosa W. (2004). « The development of initial trust in an online company by new consumers», *Information & Management*, No. 41, pp. 377-397.
- Krishnamurthy S., Dou W. (2008). "Advertising with User Generated Content: A Framework and Research Agenda", *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 8, No. 2, pp. 1-7.
- Kumar N. (1996). "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 92-106.
- Lee B-C., Ang L., Dubelaar C. (2005). "Lemons on the Web: A signaling approach to the problem of trust in Internet Commerce", *Journal of Economic Psychology*, No. 26, pp. 607-623.
- Lee M.K.O., Turban E. (2001). "A Trust Model for Consumer Internet Shopping", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 6, No. 1, pp. 75-91.
- Lenzini G., Van Houten Y., Huijsen W., Melenhorst M. (2010). "Shall I Trust a Recommendation? Towards an Evaluation of the Trustworthiness of Recommender Site", in J. Grundspenkis, M. Kirikova, Y. Manolopoulos, L. Novickis (Eds.), *Advances in Databases and Information Systems* (Lecture Note in Computer Science, Vol. 5968, pp. 121-128), Springer, Berlin.
- Li J., Schadler T. (2010). *Empowered: Unleash Your Employees, Energize Your Consumers, and Transform Your Business*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

- Li J., Zhan L. (2011). "Online Persuasion: How Written Word Drives WOM. Evidence from Consume-Generated Product Review", *Journal of Advertising Research*, March, pp. 239-257.
- Liang T.P., Lai H-J., Ku Y-C. (2006). "Personalized Content Recommendation", *Management Information Systems*, Vol. 23, No. 3, pp. 45-70.
- Liu Y., Huang X., An A., Yu X. (2008). "Modeling and Predicting the Helpfulness of Online Reviews", *Proceedings of the 8th IEEE International Conference on Data Mining*, Pisa, Italy, December 15-19, pp. 443-452.
- Liua Q.B., Karahanna E., Watson R.T. (2011). "Unveiling user-generated content: Designing websites to be present customer review", *Business Horizons*, Vol. 54, No. 3, pp. 231-240.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman D.F. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 3, pp. 709-734.
- McAllister (1995). "Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp. 24-59.
- McKnight D.H., Chervany N.L. (2000). "What is trust? A conceptual analysis and interdisciplinary model". *AMCIS 2000 Proceedings*, paper 382, estratto da: <http://aisel.aisnet.org/amcis2000/382>.
- McKnight D.H., Choudhury V., Kacmar C. (2002). "Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology", *Information Systems Research*, Vol. 13, No. 3, pp. 334-359.
- Merrilees B., Fry M.L. (2003). "E-trust: the influence of perceived interactivity on e-retailing users", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21, No. 2, pp. 123-128.
- Mitchell V. (1999). "Consumer perceived risk: conceptualizations and models", *European Journal of Marketing*, Vol. 53, No. ½, pp. 163-195.
- Miyazaki A.D., Fernandez A. (2001). "Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping", *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35, No. 1, pp. 27-44.
- Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. (1992). "Relationships Between Providers and Users of Market Research: the Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, No. 29, pp. 314-328.

- Morgan R. M., Hunt S. D. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- Nelson P. (1970). Information and Consumer Behavior. *Journal of Political Economy*, Vol. 78, No. 2, pp. 311-329.
- Netcom Contactlab, (2012), *E-Commerce Consumer Behavior Report 2012*.
- OECD (2007). *Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis, and social networking*. Paris, Organization for Economic Co-operation and Development.
- Olson J.S., Olson G.M. (2000). "I2i trust in e-commerce", *Communications of the ACM*, Vol. 43, No. 2, pp. 41-44.
- Park D.H., lee J., Han I. (2007). "The Effect of Online Consumer Reviews on Consumer Purchasing Intention: The Moderating Role of Involvement", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 11, No. 4, pp. 125-148.
- Park J., Lee D., Ahn J. (2004). "Risk-focused e-commerce adoption model: Across-country study", *Journal of Global Information Technology Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 6-30.
- Pastore A., Vernuccio M. (2008). *Impresa e comunicazione*. Milano: Apogeo.
- Pavlou P.A. (2003). "Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 7, No. 3, pp. 60-103.
- Pennanen K. (2006). "How Consumers Build Trust in e-Commerce: Towards a Trust Formation Model", *Latin American Advances in Consumer Research*, No. 1, pp. 38-43.
- Pennanen K. (2009). "Consumers' Initial e-Trust Building Process: Development of An Integrative Model and Research Propositions", *Advances in Consumer Research*, No. 8, pp. 165-170.
- Peter J.P., Ryan M.J. (1976). "An investigation of perceived risk at the brand level", *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, No. 2, pp. 184-188.
- Politecnico di Milano (2012). eCommerce B2c: i consumi in Italia: -2% online, + 18% online...ma la partita è multicanale! *Osservatorio eCommerce B2C*, School of Management.
- Price L.L., Feick L.F. (1984). "The Role of Interpersonal Sources in External Search: an Informational Perspective", in T.C. Kinnear (Ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, pp. 250-255.

- Raimondo M.A. (2000). "La misurazione della fiducia negli studi di marketing: una rassegna di modelli e metodologie (prima parte)". *Finanza, Marketing e Produzione*, No. 2, pp. 123-161
- Rao A.R., Monroe K.B. (1988). "The Moderating Effects of Prior Knowledge on Cue Utilization in Product Evaluation", *Journal of Consumer Research*, No. 15, September, pp. 253-264.
- Richins M.L. (1984). "Word of Mouth Communication as Negative Information", in T.C. Kinnear (Ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, pp. 697-702.
- Riegner C. (2007). "Word of Mouth on the Web: The impact of Web 2.0 on Consumer Purchase Decision", *Journal of Advertising Research*, December, pp. 436-447.
- Rieh S.J. (2002). "Judgment of Information Quality and Cognitive Authority in the Web", *Journal of American Society for Information Science and Technology*, Vol. 53, No. 2, pp. 145-161.
- Rings P.S., Van de Ven A.H. (1994). "Developing processes of cooperative inter-organizational relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 90-118.
- Roselius T. (1971). "Consumer rankings of risk reduction methods", *Journal of Marketing*, Vol. 35, No. , pp. 56-61.
- Rosen D.L., Olshavsky R.W. (1987). "A Protocol Analysis of Brand Choice Strategies Involving Recommendations", *Journal of Consumer Research*, No. 14, pp. 440-444.
- Rotter J.B. (1967). "A new Scale for the Measurement of the Interpersonal Trust", *Journal of Personality*, No. 35, pp. 651-665.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C. (1998). "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 393-404.
- Selnes F. (1998). "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, No. 32, pp. 305-322.
- Shih H.P. (2004). "An empirical study on predicting user acceptance of e-shopping on the Web", *Information and Management*, No. 41, pp. 351-368.
- Sjoberg L. (1980). "The risks of risks analysis", *Acta Psychologica*, No. 45, pp. 301-321.
- Stone R.N., Gronhaug K. (1993). "Perceived risk: Further considerations for marketing discipline", *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 3, pp. 39-50.

- Stone R.N., Gronhaug K. (1993). "Perceived risk: further considerations for the marketing discipline", *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 3, pp. 39-50.
- Stone, R.N., Winter F.W. (1985). "Risk in buyer behavior contexts: A clarification", *Working Paper 1216 EWP 860505*, Champaign, IL: College of Commerce and Business Administration, University of Illinois.
- Tan F.B., Sutherland (2004), "Online Consumer Trust: A Multi-Dimensional Model", *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 2, No. 3, pp. 40-58.
- Tan Y-H., Thoen W. (2001). "Toward a Generic Model of Trust for Electronic Commerce", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 5, No. 2, pp. 61-74.
- Tversky A., Kahnemann D. (1973). "Availability: a heuristic for judging frequency and probability", *Cognitive Psychology*, Vol. 5, pp. 207-232.
- Urban G.L., Sultan F.,Quallas W.J. (2000). "Placing Trust at the Centre of Your Internet Strategy", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 39-48.
- Vernuccio M. (2010). "I Social Media e il loro impiego nelle strategie di Corporate branding: un'indagine esplorativa", *Micro & Macro Marketing*, No. 2, agosto, pp. 189-213.
- Vernuccio M., Barbarossa C., Giraldi A. Ceccotti F. (2012). "Determinants of e-brand attitude: a structural modeling approach", *Journal of Brand management*, Vol. 19, No. 6, pp. 500-512.
- Vernuccio M., Ceccotti F., Barbarossa C., Giraldi A. (2010). "I driver percettivi dell'atteggiamento verso la marca digitale. Un'indagine empirica", *Finanza, Marketing e Produzione*, No. 4, pp. 119-159.
- Vicari S. a cura di (1995). *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea: Milano.
- Wang Y.D., Emurian H. (2004). "Trust in e-commerce: consideration of interface design factors", *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 3, No. 4, pp. 42-60.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998). "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, pp. 141-159.
- Zhu F., Zhang X. (2010). "Impact of Online Consumer Reviews on Sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics", *Journal of Marketing*, Vol. 74, No. 2, pp. 133-148.



## CAPITOLO SECONDO

# Social commerce: review della letteratura e agenda di ricerca<sup>6</sup>

### Abstract

**Obiettivo** – Il capitolo si pone come obiettivo di identificare, sintetizzare e analizzare i principali contributi realizzati nell’ambito della letteratura accademica con riferimento al fenomeno del social commerce. Partendo dall’analisi della letteratura, il capitolo propone un’agenda di ricerca.

**Disegno della ricerca/metodologia/approccio** – Seguendo il metodo di *data collection* e analisi proposto da Chen *et al.* (2012), sono state raccolte tutte le pubblicazioni accademiche e gli atti di convegni inerenti il fenomeno del social commerce dal 2007 al 2013. La ricerca è avvenuta per parole chiave e ha riguardato solo i contributi pubblicati in italiano e in inglese.

**Risultati**– Lo studio rivela che le ricerche intorno al fenomeno del social commerce stanno aumentando nel corso del tempo, rispecchiando il crescente interesse dei ricercatori e dei manager nei confronti dell’ibridazione tra social media ed e-commerce. Uno dei temi più dibattuti riguarda la definizione dei confini e delle caratteristiche del fenomeno. Segue un forte sforzo di applicazione delle euristiche sociali al marketing. Di grande interesse ma ancora poco dibattuti i temi delle opportunità legate alla dimensione informativa e sociale che caratterizza questa nuova forma di e-commerce e delle sfide manageriali ed organizzive che si dischiudono alle imprese operanti online.

**Limiti della ricerca** – La natura frammentata e multidisciplinare del fenomeno oggetto di studio ha richiesto un’analisi bibliografica. Tuttavia, è possibile individuare due limiti nella raccolta e analisi dei dati. Il primo è legato alla selezione esclusiva di articoli accademici e atti di convegni. Ciò implica la possibilità di aver escluso pubblicazioni di carattere consulenziale pertinenti rispetto al fenomeno oggetto di studio. Il secondo, invece, attiene alla parziale oggettività dei parametri di selezione delle pubblicazioni a cui segue la possibilità che le stringhe di ricerca utilizzate non siano state in grado di includere tutti gli articoli redatti attorno al tema d’interesse.

**Originalità/valore** – Trattandosi di un fenomeno relativamente recente, il social commerce potrebbe diventare una delle arene di ricerca più impegnative del prossimo decennio. Di conseguenza, questo studio tenta di sistematizzare ed integrare le conoscenze attualmente disponibili sul tema, di individuare i filoni di ricerca che richiedono ulteriori futuri approfondimenti e di contribuire - in questo modo – allo progresso teorico e allo sviluppo pratico della disciplina.

**Parole chiave** – *social commerce, social shopping, review della letteratura, agenda di ricerca.*

---

<sup>6</sup> Un estratto di questo capitolo è stato presentato come paper empirico (Latorre A., “Social commerce: literature review and research agenda”) al *X Convegno Annuale della Società Italiana Marketing*, 3-4 Ottobre, Università Milano Bicocca, Milano, 2013 (Pubblicato negli Atti del Convegno).

## 2.1 Introduzione

I social media hanno radicalmente modificato le modalità di fruizione del canale online da parte degli utenti, segnando lo sviluppo di un’“era *consumer-driven*”. I consumatori, infatti, utilizzano spesso i social media come luoghi privilegiati per condividere informazioni in merito a prodotti, brand ed imprese. Questa forma di cooperazione tra utenti - che si traduce in un legame tra socialità virtuale e shopping online - ha portato all’emergere di una nuova forma di commercio elettronico denominata *social commerce* (Olbrich e Holsing, 2012). Nato negli Stati Uniti e poi diffusosi in Europa, il social commerce può essere definito come “*a form of commerce mediated by social media involving convergence between the online and the offline environments*” (Wang e Zhang, 2012). Malgrado il fenomeno sia piuttosto recente, Forrester Research (2011) stima che, entro il 2015, il fatturato generato dal social commerce solo negli USA raggiungerà un valore di 30 miliardi di dollari, pari a circa il 10% di quello attualmente generato dall’e-commerce<sup>7</sup>. In Italia, il fenomeno è ancora in fase embrionale, ma si assiste a una costante crescita sia della propensione dei consumatori agli acquisti online<sup>8</sup>, sia del tempo trascorso sui social network<sup>9</sup>.

Il social commerce ha ricevuto molta attenzione sia dagli studiosi sia dai *practitioner*, perché considerato in grado di modellare la nascita di una nuova modalità di vendita online. Tuttavia, similmente a quanto accaduto più di dieci anni fa con l’emergere del commercio elettronico, il social commerce rappresenta una grande opportunità per le imprese ma richiede, allo stesso tempo, un importante cambiamento di paradigma nella gestione dell’e-commerce. I consumatori, infatti, partecipano attivamente e giornalmente ai social network dove comunicano e condividono opinioni ed esperienze su prodotti, brand e servizi. Questa nuova abitudine degli utenti, si traduce per le imprese nella necessità di garantire un elevato livello di soddisfazione per i propri clienti in tutte le fasi del processo d’acquisto (Leitner e Grechenig, 2008). Grazie ai social media, infatti, i consumatori possiedono oggi

---

<sup>7</sup> Nel 2012 il mercato eCommerce B2c negli Stati Uniti ha raggiunto i 343 miliardi di \$, in crescita dell’14% circa rispetto al 2011 (Politecnico di Milano, 2012)

<sup>8</sup> Nel 2012, gli acquisti online in Italia sono cresciuti del 14% rispetto al 2011 a fronte di una crescita media del 22% nel resto d’Europa. Questo ritardo è imputabile tanto a problemi culturali quanto tecnologici, legati soprattutto ad una scarsa penetrazione della banda larga in diverse zone del territorio nazionale (BCG, 2012).

<sup>9</sup> Nel 2012, il tempo trascorso dagli italiani sui social network è cresciuto del 24% rispetto al 2011 a fronte di una crescita media del 20% nel resto d’Europa. Tale maggiore crescita è imputabile alle caratteristiche sociali e culturali del nostro Paese (Nielsen, 2012).



uno strumento facile, veloce e a basso costo sia per soddisfare il bisogno di reperire informazioni prima di effettuare un acquisto, sia per condividere l'esperienza che ne segue. Tale opportunità, offerta dalle nuove tecnologie del Web 2.0, garantisce ai clienti un maggior potere nella relazione con il brand e con le imprese proprio perchè aumentano esponenzialmente le opportunità di reperire informazioni ed il numero di alternative, canali e punti vendita in cui poter effettuare l'acquisto. Per le imprese, quindi, è necessario assumere piena consapevolezza del cambiamento in atto, in modo tale da gestirlo proattivamente. In tal senso, diviene prioritario comprendere le dinamiche sociali online, conoscere le piattaforme di condivisione, gli individui più influenti in Rete e ripensare la propria strategia di business e di comunicazione in un'ottica *consumer-centric*.

A differenza del commercio elettronico di tipo tradizionale, infatti, il social commerce pone al centro i bisogni, l'esperienza e l'interattività degli utenti – sia in termini di condivisione delle opinioni che di supporto alla decisione – per incrementare la *consumer experience* e, per tale via, le vendite realizzate online e offline (Gallo Stampino, 2007; Bernoff e Schadler, 2010). In queste piattaforme, quindi, l'obiettivo primario per le imprese non è tanto la vendita, quanto la costruzione di una relazione stabile con il consumatore e la sua comunità di riferimento per comprenderne i bisogni, supportarne il processo d'acquisto e, soprattutto, favorire i meccanismi di condivisione dell'esperienza con altri utenti (Gambetti e Graffigna, 2012). In quest'ottica il consumatore è portato ad attribuire al processo d'acquisto online un valore non solo utilitaristico ma anche edonistico, perché legato ad un'esperienza personale che viene condivisa e abbraccia le dimensioni di identità, senso di appartenenza e comunità (Rubel, 2005; Riva, 2012). Pertanto, il successo del social commerce dipenderà per le imprese tanto dall'adozione di infrastrutture tecnologiche ed applicazioni sociali in grado di supportare le strategie di business, quanto dall'implementazione di attività volte a favorire l'interazione, l'engagement e la condivisione di informazioni fra gli utenti (Wang e Zhang, 2012).

Come evidenziato da Liang e Turban (2012) nella prima *special issue* dedicata a questo fenomeno dall'*International Journal of Electronic Commerce*, il social commerce rappresenta un'area di ricerca relativamente inesplorata dall'accademia di management, ma assai promettente e sfidante per studiosi e *practitioner*, soprattutto nei prossimi 10 anni. Trattandosi di un fenomeno relativamente recente, infatti, il social commerce si è evoluto molto rapidamente nelle prassi di business ma sono ancora pochi gli studi dedicati al tema

da parte dell'accademia di management. Per le sue caratteristiche, il social commerce si qualifica come un fenomeno interdisciplinare che abbraccia le strategie e i modelli di business, la cultura e la struttura organizzativa delle imprese, il comportamento dei consumatori, i processi di ricerca delle informazioni, il design dei siti, le tecnologie di commistione tra social media ed e-commerce, le metriche e gli analytics, i meccanismi di creazione e misurazione del valore per i consumatori e per le imprese e le metodologie di ricerca. Tuttavia, ad oggi, gli studi sul tema sono molto frammentati, poco organici, non comparabili ed offrono una visione del fenomeno ancora parziale e non significativa.

Secondo le linee di ricerca tracciate da Wang e Zhang (2012), sono ancora molti gli ambiti da approfondire: dall'*user behaviour* (es. *social commerce acceptance*, fattori motivazionali, eWOM) alla tecnologia (es. tipologie di piattaforme, funzionalità di arricchire la shopping experience), all'informazione (es. UGC), alle strategie di adozione, relazionali e di business delle imprese *pure play* e *click-and-mortar*. Di conseguenza, l'obiettivo di questo capitolo è analizzare criticamente i principali contributi accademici realizzati con riferimento al fenomeno del social commerce e fornire ai ricercatori:

- i. una prima sistematizzazione dello stato dell'arte della letteratura disponibile sul tema;
- ii. un'indicazione degli argomenti meritevoli di un ulteriore approfondimento teorico e/o empirico;
- iii. un'agenda di ricerca utile allo sviluppo di lavori futuri.

Il capitolo si struttura in tre sezioni. Nella prima viene proposta una review della letteratura accademica che abbraccia il periodo 2007-2013 (paragrafi 2.2 e 2.3). La sezione successiva è dedicata all'analisi e alla discussione dei risultati (paragrafo 2.4), segue l'agenda di ricerca (paragrafo 2.5).

## **2.2 Social commerce: review della letteratura accademica.**

L'obiettivo di questo lavoro è *analizzare i principali contributi realizzati nell'ambito della letteratura accademica con riferimento al fenomeno del social commerce*. In particolare, vengono identificati i temi chiave, gli autori e il Paese di origine dei diversi studi. Tale

sistematizzazione contribuirà non solo a determinare lo stato dell'arte della letteratura sul social commerce, ma consentirà anche di individuare le tematiche meritevoli di ulteriore approfondimento - sia teorico sia empirico - e di formulare un'agenda di ricerca utile allo sviluppo di lavori futuri.

## 2.3 Metodologia

Nel tentativo di comprendere meglio lo stato dell'arte della letteratura e i principali trend di ricerca relativi al social commerce, è stata condotta una rigorosa analisi bibliometrica dei contributi attualmente disponibili sul tema. Trattandosi di un fenomeno emergente e multidisciplinare, si è deciso di focalizzare l'attenzione solo sui contributi scientifici di matrice manageriale e di marketing, in quanto considerati in grado di influenzare i manager nella scelta degli indirizzi futuri.

### 2.3.1 Identificazione degli articoli

Seguendo il metodo di *data collection* e analisi proposto da Chen *et al.* (2012), sono state ricercate e raccolte le pubblicazioni accademiche e gli atti di convegni relativi al fenomeno del social commerce dal 2007 al 2013<sup>10</sup>. Il periodo 2007-2013 è stato scelto come lasso di tempo di riferimento per gli articoli selezionati in quanto il concetto di social commerce è apparso per la prima volta in letteratura proprio nel 2007. Per identificare le pubblicazioni di interesse sono state consultate le seguenti banche dati digitali: *Business Source Complete* (EBSCO, che raccoglie sia riviste scientifiche che articoli consulenziali), *ScienceDirect* (Elsevier, che copre oltre 2.500 riviste scientifiche, tecniche e mediche), *Engineering Village* (Elsevier, utilizzata per recuperare gli atti delle conferenze dell'Association for Computing Machinery in quanto l'interfaccia della ACM Digital Library non supporta il download automatico), *IEEE Xplore* (Institute of Electrical and

---

<sup>10</sup> L'analisi bibliometrica si ferma a Dicembre 2013, periodo nel quale è stato realizzato lo studio. Di conseguenza, tutti i contributi pubblicati a partire da Gennaio 2014 non sono inclusi nell'analisi e richiedono un approfondimento successivo.

Electronics Engineers, che consente l'accesso alla biblioteca digitale IEEE) e *Google Scholar* (motore di ricerca specifico per pubblicazioni accademiche di Google). Si è scelto di selezionare tali banche dati in quanto contengono informazioni bibliometriche di base in modo completo, come:

- nome, volume, numero e anno della rivista di pubblicazione;
- nome degli autori e Istituzione di appartenenza;
- titolo dell'articolo;
- abstract;
- parole chiave.

In accordo con Zhou *et al.* (2013), al fine di garantire coerenza e pertinenza alla raccolta dati sono state selezionate solo le pubblicazioni che contengono le frasi “social commerce” e “social shopping”, nel titolo, nell'abstract, nelle parole chiave o nel corpo del testo. La scelta esclusiva di queste parole chiave è stata dettata dalla volontà di analizzare solo i contributi accademici effettivamente rilevanti con riferimento al fenomeno del social commerce. Applicando questa logica, quindi, sono stati omessi tutti gli articoli che utilizzano termini indirettamente collegati al tema oggetto di studio come, ad esempio, “f-commerce”, “group buying”, “collaborative commerce” e “collaborative shopping”. Infine, sono stati selezionati solo gli articoli redatti in inglese o in lingua italiana.

Le Tabelle 2 e 3 mostrano le Riviste e i Convegni da cui sono stati estratti i paper di interesse.

*Tabella 2 – Riviste accademiche con articoli relativi al social commerce (2007-2013)*

<b>Rivista</b>	<b>Acronimo</b>	<b>N. Articoli</b>	<b>Database</b>
International Journal of Electronic Commerce	IJEC	6	Ebscohost
Electronic Commerce Research and Applications	ECRA	10	ScienceDirect
International Journal of Information Management	IJIM	1	ScienceDirect
Journal of Consumer Behavior	JCB	1	GoogleScholar

Communications of the Association of Information Systems	CAIS	1	Ebscohost
Journal of Information Systems Applied Research	JISAR	1	GoogleScholar
Online Information Review	OIR	1	ScienceDirect
International Business & Economics Research Journal	IBER	1	Ebscohost
World Academy of Science, Engineering and Technology	WASET	1	Ebscohost
Journal of Marketing Research	JMR	1	ScienceDirect
Social Networks	SN	1	GoogleScholar
Behaviour & Information Technology	BIT	1	GoogleScholar
Journal of Travel & Tourism Marketing	JTTM	1	GoogleScholar
Journal of Database Management	JDM	1	GoogleScholar
International Journal of Integrated Marketing Communications	IJMC	1	Ebscohost
Information and Management	IM	1	ScienceDirect
Journal of Interactive Marketing	JIM	1	ScienceDirect
Decision Support Systems	DSS	2	ScienceDirect
Journal of Interactive Advertising	JIA	1	GoogleScholar
Micro e Macro Marketing	MMM	1	GoogleScholar
		<b>Totale 35</b>	

*Fonte: nostra elaborazione*

*Tabella 3 – Convegni con presentazione articoli relativi al social commerce (2007-2013)*

<b>Convegno</b>	<b>Acronimo</b>	<b>N. Articoli</b>	<b>Database</b>
International Conference on Electronic Commerce	ICEC	7	IEEE Xplore
Hawaii International Conference on System Sciences	HICSS	3	IEEE Xplore
International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering	ICIII	1	IEEE Xplore

International Conference on Internationalization, Design and Global Development	IDGD	1	Engineering Village
International Conference on Ubiquitous Information Management and Communication	ICUIMC	1	Engineering Village
American Society for Information Science and Technology Annual Conference	ASIST	1	Engineering Village
Australasian Conference on Information	ACIS	1	IEEE Xplore
First SIGCOMM Workshop on Online Social Networks	WOSN	1	Engineering Village
National Conference on Computing and Information Technology	CITCS	1	IEEE Xplore
International Conference on Multimedia Information Networking	MINES	2	Engineering Village
International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management	IEEE	1	IEEE Xplore
International Conference on Advanced Communication Technology	ICACT	1	IEEE Xplore
International Conference on E-business and E-Government	ICEE	1	IEEE Xplore
Conference on Commerce and Enterprise Computing	CEC	1	Engineering Village
International Conference of World Wide Web	WWW	1	Engineering Village
Conference on Human Factors in Computing Systems	SIGCHI	1	Engineering Village
European Marketing Academy Annual Conference	EMAC	1	GoogleScholar
Convegno Annuale Società Italiana Marketing	SIMktg	2	GoogleScholar
		<b>Totale 28</b>	

*Fonte: nostra elaborazione*

## 2.4 Analisi dei risultati

Dopo una prima scrematura volta ad eliminare eventuali duplicati, il processo di raccolta e selezione ha portato ad individuare 63 articoli (di cui il 56% pubblicato su rivista) di

rilevanza con riferimento al tema oggetto di studio. Le Appendici A e B riportano il dettaglio degli articoli estratti<sup>11</sup>.

Ogni contributo è stato analizzato utilizzando una scheda bibliometrica per la raccolta dati contenente informazioni relative a:

- l'anno di pubblicazione;
- la rivista o gli atti di convegno in cui l'articolo è stato pubblicato;
- il nome dell'autore/i
- il numero degli autori
- le origini degli autori<sup>12</sup>
- la tipologia di studio (puramente teorico "T" o empirico "E")

Nelle tabelle che seguono vengono riportati, per ogni anno, il numero di paper empirici e teorici pubblicati sul tema del social commerce.

*Tabella 4 – Numero di paper (teorici "T" e empirici "E") per anno*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Tot
<b>T</b>	1	0	1	1	3	4	4	14
<b>E</b>	0	1	3	6	5	13	21	49
<b>Tot</b>	1	1	4	7	8	17	25	63

*Fonte: nostra elaborazione*

*Tabella 5 – Numero di paper (teorici "T" e empirici "E") per anno su rivista*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Tot
<b>T</b>	0	0	0	0	3	3	4	10
<b>E</b>	0	0	2	4	0	5	14	25
<b>Tot</b>	0	0	2	4	3	8	18	35

*Fonte: nostra elaborazione*

<sup>11</sup> Le Appendici A e B sono consultabili al termine del Capitolo, dopo la sezione dedicata alla Bibliografia.

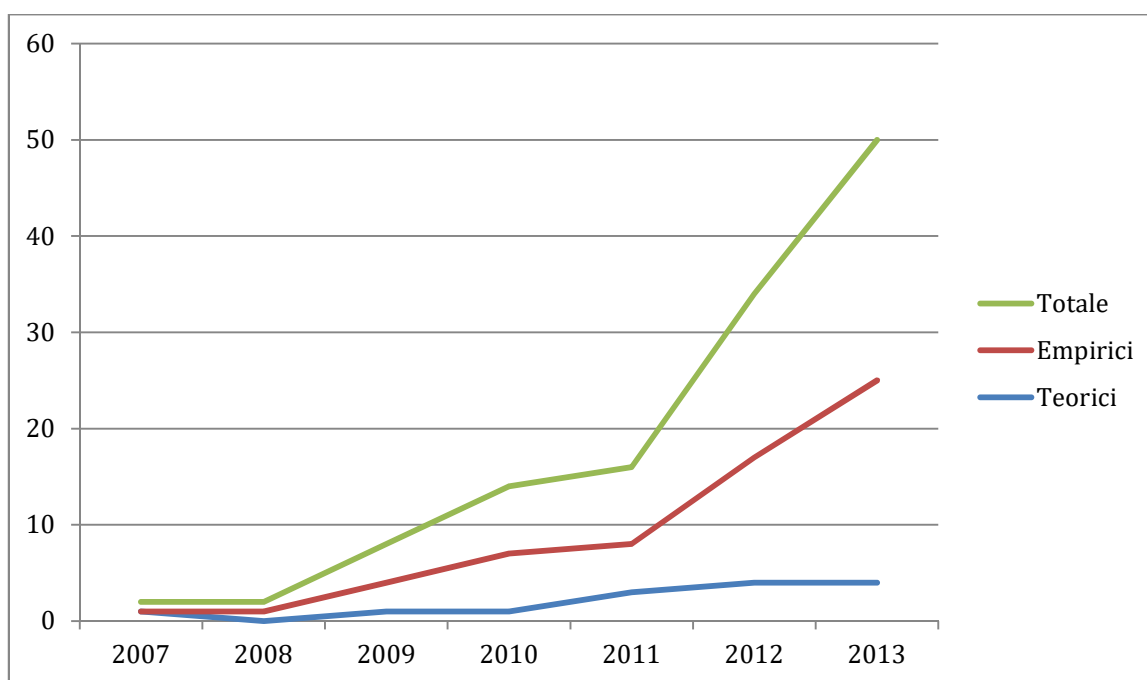
<sup>12</sup> Le origini degli autori fanno riferimento all'Università di appartenenza al momento della pubblicazione. Tale scelta permette di individuare non solo gli autori più importanti, ma anche i Paesi più sensibili e maggiormente interessati al fenomeno del social commerce.

Tabella 6 - Numero di paper (teorici "T" e empirici "E") per anno in atti di convegni

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Tot
T	1	0	1	1	0	1	0	4
E	0	1	1	2	5	8	7	24
Tot	1	1	2	3	5	9	7	28

Fonte: nostra elaborazione

Figura 5 - Numero di paper (teorici "T" e empirici "E") per anno



Fonte: nostra elaborazione

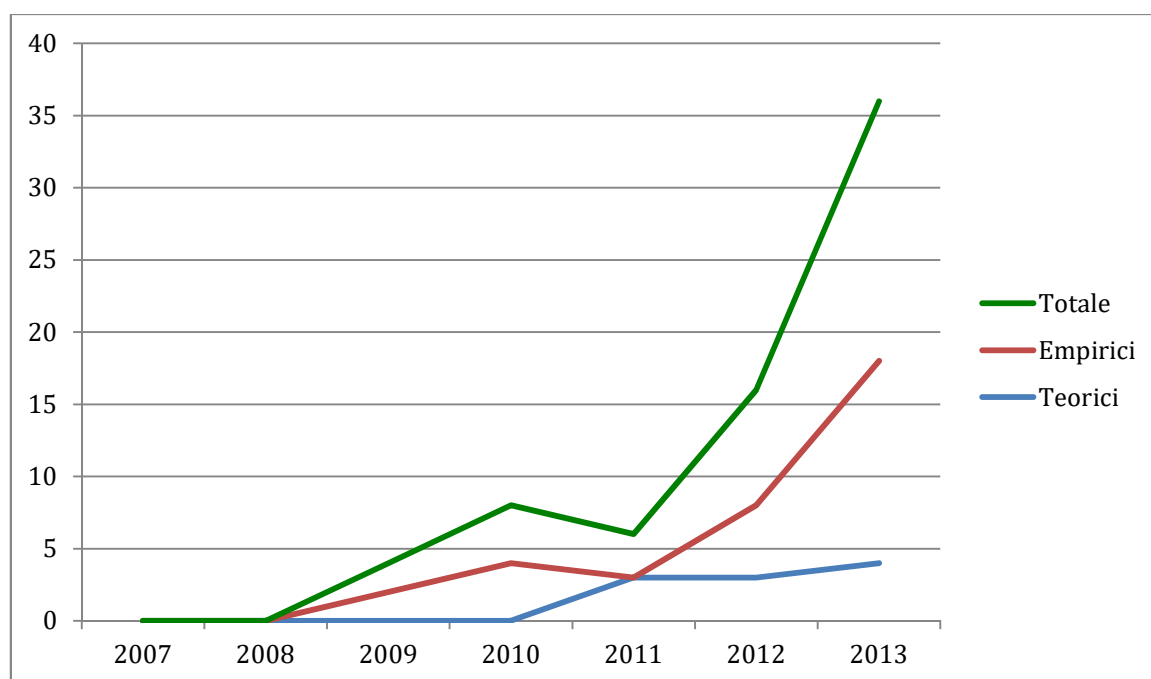
Delle 63 pubblicazioni selezionate, 14 (22%) hanno matrice teorica e 49 (78%) empirica. Guardando gli anni di pubblicazione, è evidente come le ricerche sul social commerce siano cresciute esponenzialmente nel corso del tempo, anche se con intensità differente (Tabella 4, Figura 5). Tuttavia, il numero degli studi è cominciato ad aumentare nettamente solo a partire dal 2012. Con il passare degli anni si nota anche come, ad un prevalente interesse empirico, si cominci ad affiancare un crescente sforzo di concettualizzazione. L'anno più florido per la ricerca sembra essere il 2013, anno in cui si registrano 4 pubblicazioni di tipo teorico e ben 21 di tipo empirico.

Con riferimento specifico agli articoli pubblicati su rivista, si nota come i primi studi risalgano al 2011 e abbiano carattere esclusivamente teorico. Già dall'anno successivo



crescono i contributi empirici, segno della volontà degli studiosi di validare empiricamente quanto concettualizzato negli anni precedenti. Il 2013 è l'anno più proficuo con 4 contributi teorici e 14 contributi empirici, tutti pubblicati sulle più importanti riviste internazionali di settore. Tale trend sembra esser collegato alla maggiore attenzione rivolta al fenomeno del social commerce proprio da parte delle principali riviste internazionali dedicate al commercio elettronico. Infatti, a partire dal 2012 cominciano ad apparire le prime “*Special Issue*” dedicate unicamente al fenomeno oggetto di studio e aperte a contributi sia di carattere teorico che empirico.

Figura 6 - Numero di paper (teorici “T” e empirici “E”) per anno su rivista

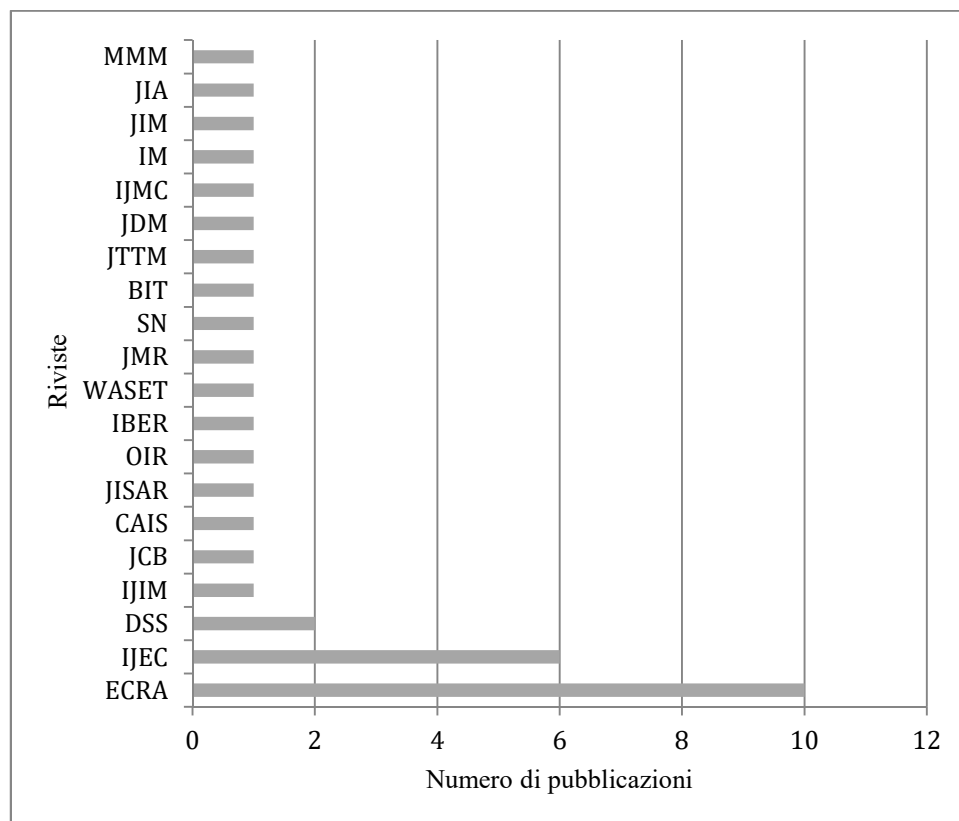


Fonte: nostra elaborazione

Questo aspetto, probabilmente, influenza la numerosità degli articoli dedicati al social commerce nelle diverse riviste (Tabella 5, Figura 6). Ad esempio, la rivista “*Electronic Commerce Research and Application*” è quella che ospita il maggior numero di contributi, con 10 articoli pubblicati tutti nel 2013. Segue per numerosità di pubblicazioni l’ “*International Journal of Electronic Commerce*”, con 6 articoli tutti pubblicati nel 2012. In entrambi i casi gli studi sono raccolti in volumi dedicati interamente al tema del social commerce, segnale questo di un crescente interesse nei confronti del fenomeno da parte sia degli studiosi che dei *pratictioner*. Un'altra rivista di riferimento nelle pubblicazioni

relative al social commerce sembra essere “*Decision Support Systems*”, con 2 articoli pubblicati solo nel 2013 (Figura 7).

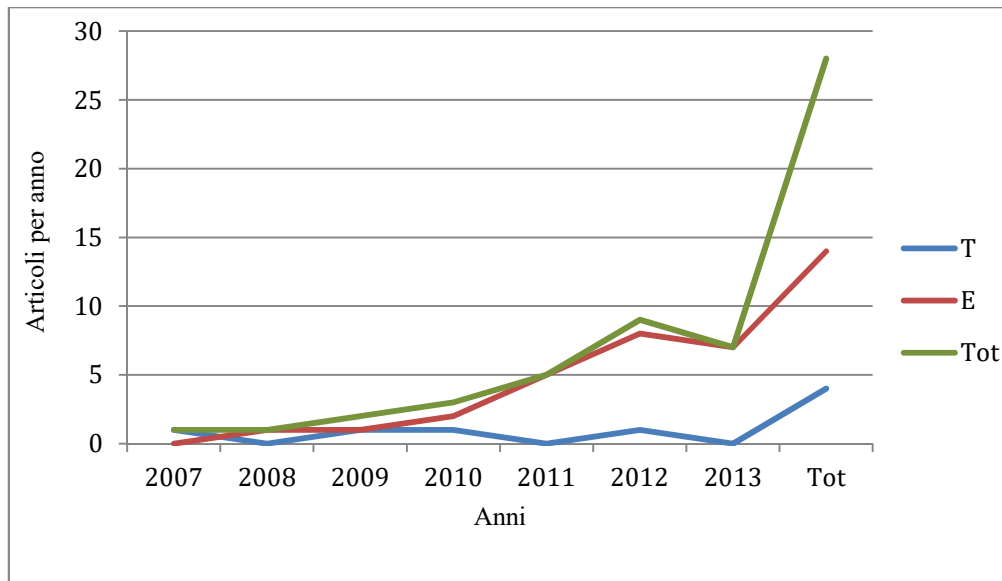
Figura 7 – Numero di articoli per rivista (ordine crescente)



Fonte: nostra elaborazione

Con riferimento ai convegni, invece, si nota come, ad un primo sforzo di concettualizzazione, si sia affiancata fin da subito la necessità di riscontri di carattere empirico (Tabella 6, Figura 8). A partire dal 2011, però, cessano gli studi teorici a favore di una netta crescita dei contributi empirici, che raggiungono il loro apice nel 2012 con 8 articoli. La produzione di paper destinati a convegni è temporalmente antecedente alle prime pubblicazioni su rivista, segno della necessità degli studiosi di confrontarsi con i propri pari soprattutto in fase di primo approccio al fenomeno. Ricordiamo al riguardo che il termine “social commerce” è apparso per la prima volta nella letteratura consulenziale nel 2005 e in quella accademica solo nel 2007.

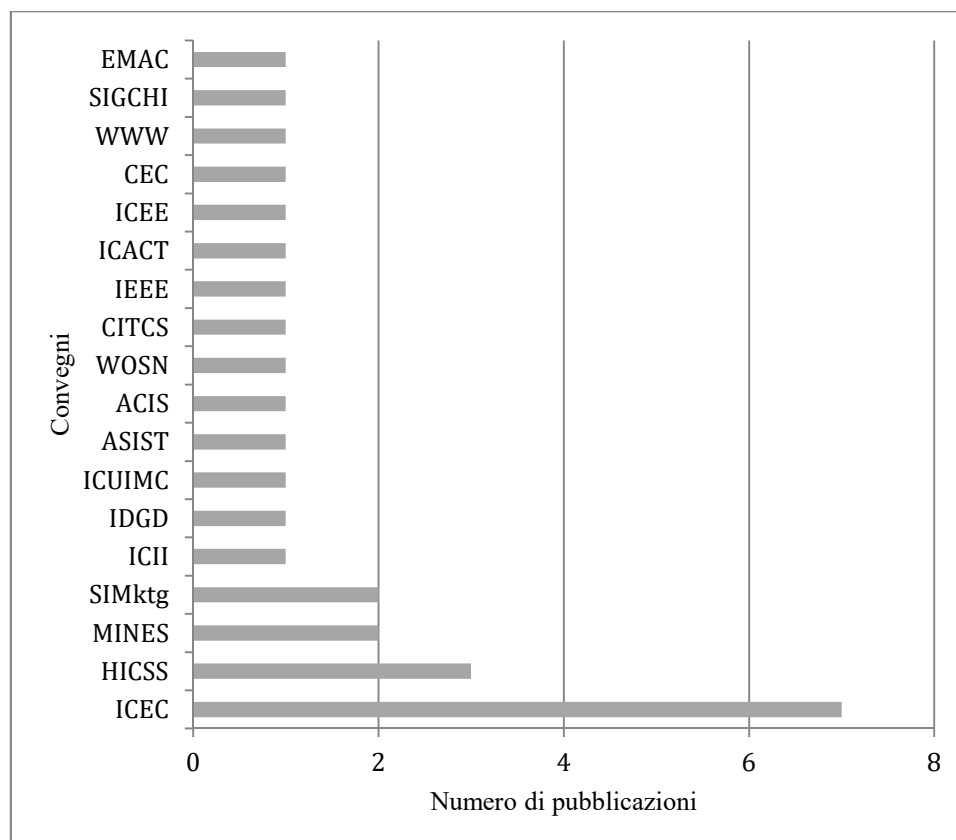
Figura 8 - Numero di paper (teorici "T" e empirici "E") per anno in atti di convegni



Fonte: nostra elaborazione

Non stupisce che i convegni che ospitano il maggior numero di contributi siano proprio quelli dedicati più specificatamente al commercio elettronico, come l'“*International Conference on Electronic Commerce*” che ospita, nei diversi anni, un totale di 7 articoli dedicati specificatamente al social commerce. Segue l'“*Hawaii International Conference on System Science*”, con 3 contributi più strettamente legati agli effetti della commistione tra social media ed e-commerce e l'“*International Conference on Multimedia Information Networking*” con 2 articoli. La grande varietà di convegni che ospitano contributi dedicati al social commerce sembra confermare la multidisciplinarietà riconosciuta al fenomeno da parte degli studiosi (Figura 9).

Figura 9 - Numero di articoli per convegno (ordine crescente)



Fonte: nostra elaborazione

Nel loro complesso, i 63 articoli sono stati redatti da 147 Autori, con una media di 2 Autori per articolo. In particolare, 10 contributi (16%) sono stati realizzati da un solo autore, 32 (51%) da due, 14 (22%) da tre ed i restanti 7 articoli da quattro o cinque autori (11%).

L'elenco degli studiosi più produttivi è riportato nella Figura 10. Di seguito, invece, i dettagli degli Autori che hanno realizzato due o più articoli sul social commerce.

Con sei articoli pubblicati:

- Zhang P., Syracuse University, USA.

Con tre articoli pubblicati:

- Liang T.P., National Sun Yat-Sen University, Taiwan.
- Turban E., University of Hawaii, Hawaii.
- Whang W., Normal University, China.

Con due articoli pubblicati:

- Kim S.B., Kyungpook National University, South Korea.
- Stephen A. T., University of Pittsburg, USA.
- Toubia O., Columbia Business School, USA.

*Figura 10 – Gli autori più produttivi (in termini di numero di articoli pubblicati)*

6 articles	Zhang P.
3 articles	Liang T.P., Turban E., Whang W.
2 articles	Kim S.B., Stephen A. T., Toubia O.,

*Fonte: nostra elaborazione*

La seconda fase dello studio, invece, è stata dedicata a valutare e classificare i contributi in base agli argomenti affrontati, con l'obiettivo di identificare quelli più strettamente connessi alle tematiche del marketing e del management. Trattandosi di un fenomeno multidisciplinare, infatti, il social commerce è stato analizzato in letteratura da diverse prospettive. L'estrazione dei contenuti per parole chiave – nonostante queste ultime fossero strettamente correlate al fenomeno oggetto di studio - ha portato alla raccolta di paper che affrontano il tema del social commerce secondo prospettive molto diverse, alcune delle quali solo vagamente correlate alle tematiche più strettamente manageriali. Gli articoli sono stati quindi riclassificati e catalogati in 6 aree tematiche, stabilite attraverso l'analisi della letteratura precedente in:

- *caratteristiche del fenomeno (CF);*
- *comportamento dei consumatori (CC);*
- *strategie e modelli di business (SMB);*
- *processo di ricerca delle informazioni (PRI);*
- *tecnologia (T);*
- *fiducia (F);*

A tal fine, per ciascun articolo, è stata redatta una scheda bibliografica contenente una sintesi dello stesso (Tabelle 6 e 7)<sup>13</sup>.

*Tabella 6 – Scheda Bibliografica. Esempio di paper empirico.*

<b>Autore(i)</b>	Cha J.
<b>Titolo</b>	Shopping on Social Networking Web Sites: Attitudes Toward Real Versus Virtual Items
<b>Rivista</b>	<i>Journal of Interactive Advertising</i> , Vol. 10, No.1, pp. 77-93
<b>Anno</b>	2009
<b>Origine</b>	USA
<b>Tipologia</b>	Empirical paper
<b>Obiettivo</b>	To investigate whether and how the factors that affect attitude toward shopping on social networking sites differ according to product type
<b>Metodologia</b>	Factor Analysis, Multiple Regression
<b>Abstract</b>	Assuming that shopping is a business area into which U.S. social networks can expand, this study explores whether and how factors affecting shopping attitudes on social networking sites may differ according to product type. This study focuses on two types of items that social networking sites carry: real and virtual. It reveals that shopping services have different target consumers and factors according to product type. Age, usefulness, ease of use, security, and fit are critical in establishing favorable attitudes toward shopping for real items. For virtual items, gender, social networking site experience, ease of use, and fit influence the attitudes.
<b>Parole chiave</b>	Social networking Web sites, online shopping, virtual, real, technology acceptance model.

*Fonte: nostra elaborazione*

*Tabella 7 – Scheda Bibliografica. Esempio di paper teorico.*

<b>Autore(i)</b>	Liang T.P., Turban E.
<b>Titolo</b>	Introduction to the special issue social commerce: a research framework for social commerce
<b>Rivista</b>	<i>International Journal of Electronic Commerce</i> , Vol. 16, No. 2, pp. 5-13
<b>Anno</b>	2012
<b>Origine</b>	Taiwan, Hawaii
<b>Tipologia</b>	Conceptual paper
<b>Obiettivo</b>	To present a framework that integrates several elements in social commerce research and to summarize the papers included in the special issue.

<sup>13</sup> Le schede bibliografiche complete possono essere fornite dall'Autore su richiesta.

<b>Metodologia</b>	
<b>Abstract</b>	The increased popularity of social networking sites, such as LinkedIn, Facebook, and Twitter, has opened opportunities for new business models for electronic commerce, often referred to as social commerce. Social commerce involves using Web 2.0 social media technologies and infrastructure to support online interactions and user contributions to assist in the acquisition of products and services. Social media technologies not only provide a new platform for entrepreneurs to innovate but also raise a variety of new issues for e-commerce researchers that require the development of new theories. This could become one of the most challenging research arenas in the coming decade. The purpose of this introduction is to present a framework that integrates several elements in social commerce research and to summarize the papers included in this special issue. The framework includes six key elements for classifying social commerce research: research theme, social media, commercial activities, underlying theories, outcomes, and research methods. The proposed framework is valuable in defining the scope and identifying potential research issues in social commerce. We also explain how the papers included in this special issue fit into the proposed research framework.
<b>Parole chiave</b>	Research frameworks, Social commerce, Social media, Social networking.

*Fonte: nostra elaborazione*

Con l'obiettivo di evitare confusione nel processo di categorizzazione, l'Autore ha provveduto a classificare personalmente tutti gli articoli. La validità dei contenuti è stata poi valutata da un Professore Ordinario di Marketing e da tre Ricercatori specializzati in digital marketing. Ad ognuno dei soggetti coinvolti sono state fornite: una descrizione dettagliata delle sei categorie oggetto di studio e l'insieme degli articoli (schede bibliografiche). Quindi, è stato chiesto a ciascuno di esaminare ogni singolo articolo, di attribuirgli una delle sei categorie e di esprimere il proprio livello di fiducia nella classificazione sulla base di una scala bipolare a 5 punti (1= per niente fiducioso, 5=totale fiducia). In particolare, ad ognuno dei soggetti coinvolti è stato chiesto di classificare 15 articoli e il voto medio di confidenza ricevuto da ognuno è stato pari a 5. Le incongruenze individuate sono state discusse all'Autore e dai ricercatori fino a quando non è stata trovata una soluzione condivisa. Questo processo ha portato alla divisione dei 63 articoli nelle seguenti categorie (Tabella 8):

- *caratteristiche del fenomeno (CF) =15 articoli;*
- *comportamento dei consumatori (CC) =14 articoli;*
- *strategie e modelli di business (SMB) =13 articoli;*
- *processo di ricerca delle informazioni (PRI) =8 articoli;*
- *tecnologia (T) =7 articoli;*
- *fiducia (F) =6 articoli.*

*Tabella 8 – Overview degli articoli per cartegoria e anno.*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Totale	%
<b>CF</b>	0	0	2	1	5	4	3	15	24
<b>CC</b>	1	0	0	1	1	5	7	14	22
<b>SMB</b>	0	1	0	1	0	4	7	13	21
<b>T</b>	0	0	1	1	1	1	3	7	11
<b>F</b>	0	0	0	1	0	1	4	6	9
<b>PRI</b>	0	0	1	2	1	2	2	8	13

*Fonte: nostra elaborazione*

Dal punto di vista dei contenuti sono emersi diversi argomenti con riferimento al social commerce. Un primo tema riguarda *la definizione delle caratteristiche del fenomeno* (24% degli articoli). In particolare, in letteratura non esiste ancora accordo sulla definizione del termine “social commerce”, tuttavia, l’accezione prevalente sembra far riferimento ad una nuova forma di commercio elettronico, mediata e arricchita dai social media, che consente l’applicazione diretta dei meccanismi di *word of mouth* all’e-commerce con effetti positivi sulle vendite, sia online che offline (Dennison et al. 2009; Wang e Zhang, 2012). Vale la pena sottolineare che i termini "social shopping" e "social commerce" vengono utilizzati da alcuni Autori in modo intercambiabile e da altri con accezioni differenti (ad esempio, Leitner e Grecheing 2007; Wang, 2009). Ad oggi, la prospettiva più comunemente adottata è che il social shopping rappresenti un sottoinsieme del social commerce. Alcune ricerche sviluppatasi nell’ambito del marketing (ad esempio, Stephen e Toubia, 2010), infatti, considerano questi due concetti distinti, con la principale differenza che il social commerce collega i venditori mentre il social shopping i consumatori. Tuttavia, la maggior parte degli Autori considera il social shopping come un fenomeno sia di tipo consumer-to-consumer



che business-to-consumer. Ad esempio, Leitner e Grecheing (2007) definiscono il social shopping come *"uno specifico approccio al commercio elettronico di tipo business-to-consumer e consumer-to-consumer, dove i consumatori collaborano e fanno acquisti in un ambiente simile alle piattaforme di social networking"* (ad esempio, Facebook) (p. 353). Nonostante ciò, la maggior parte degli studiosi tende ad utilizzare il termine "social commerce" per definire una nuova forma di commercio elettronico di tipo business-to-consumer. Dall'analisi dei contributi, quindi, emergono ancora delle nette discrepanze nella definizione del fenomeno dalle quali si deduce che lo sforzo accademico in tal senso sia ancora in fase di primo sviluppo e non sostanziale.

Con riferimento alle caratteristiche del fenomeno, invece, gli studiosi sembrano concordi nel considerare le "relazioni sociali" come l'elemento chiave che differenzia il social commerce dalle altre forme di commercio elettronico. In particolare, dalla letteratura emerge che si può parlare di social commerce solo quando sono presenti, in un'unica piattaforma, sia attività commerciali sia sociali. Inoltre, è essenziale che la condivisione di informazioni - così come tutte le altre attività social svolte dai consumatori online - comportino un beneficio di marketing alle imprese (Liang e Turban, 2012).

Un secondo tema riguarda il *comportamento dei consumatori* (22% degli articoli). Gli sforzi in tal senso sono partiti da una descrizione più generale, basata sui meccanismi di aggregazione sociale, ad un'analisi più approfondita dell'impulso degli acquirenti di cercare consigli e condividere idee di e con altri, impulso in gran parte influenzato dalle nuove tecnologie disponibili. In un primo momento, la letteratura ha riconosciuto ai consumatori la capacità di utilizzare il canale online per perseguire i propri obiettivi, riducendo così l'importanza del marketing nella formazione degli interessi (Hoffman, 2009). Ciò ha portato gli studiosi ad identificare nuove sfide per le imprese, soprattutto con riferimento alla necessità di individuare modalità di coinvolgimento e collaborazione dei consumatori sempre più innovative, nonché legate all'individuazione degli utenti più influenti in Rete (Grigio, 2009; Hoffman, 2009). Successivamente, diversi studiosi sono partiti dalle teorie sviluppatesi nell'ambito della psicologia sociale per individuare le euristiche più comunemente utilizzate dagli individui nelle decisioni d'acquisto, sancendo il perché il social commerce possa avere davvero un valore per i consumatori. Nel corso del tempo, quindi, la comprensione degli aspetti comportamentali del social commerce si è

spostata da un livello meramente descrittivo a livelli concettuali ed esplicativi (Pagani e Mirabello, 2012). Di conseguenza, le ipotesi sul comportamento dei consumatori si sono ulteriormente arricchite di prospettive come, ad esempio, l'orientamento di genere e di cultura e la maggiore/minore propensione verso obiettivi utilitaristici e/o edonistici nei processi d'acquisto (Kim e Strivastava 2007; Cha, 2009; Kang e Park, 2009; Dennis *et al.*, 2010; Liang *et al.*, 2012; Zhang e Pennacchiotti, 2013).

Un terzo tema riguarda le *strategie e i modelli di business* (21% degli articoli). Gli sforzi in tal senso evolvono da un'attenta riflessione sulla teoria della coda lunga, sulla possibilità di offrire prodotti di nicchia e sulle opportunità legate alla nascita di brand community ad una visione scettica degli impatti del social commerce sulle attività di branding. Con riferimento alle scelte strategiche di configurazione della piattaforma, invece, gli studi evolvono dall'analisi delle opportunità e delle criticità derivanti dal semplice inserimento di funzionalità social all'interno dei siti di commercio elettronico di tipo tradizionale, alla possibilità di aprire store direttamente sui social media, sino a soluzioni più innovative legate alla creazione di vere e proprie community online in cui gli utenti possono creare un profilo personale, condividere opinioni, ricercare e recensire prodotti, comparare prezzi ed effettuare acquisti (Dennis *et al.*, 2010; Marsden, 2010; Hughes e Beukes, 2012; Sun *et al.*, 2012). Un'area di ricerca ancora dibattuta riguarda, invece, la possibilità o meno di considerare i gruppi d'acquisto come una tipologia di social commerce. Gli studi di carattere più strettamente manageriale, infine, evolvono dall'analisi delle strategie di marketing e di vendita adottabili con riferimento a specifiche piattaforme e tipologie di social commerce, all'enfatizzazione dei vantaggi derivanti da un approccio convergente tra strategie online e offline. In questo caso, l'enfasi viene posta soprattutto sulle opportunità legate alla co-creazione di contenuti e prodotti tra imprese e consumatori (Wang e Zhang, 2012; Latorre *et al.* 2013).

Un quarto tema riguarda la *tecnologia* (11% degli articoli) e, in particolare, l'impatto dell'integrazione delle tecnologie e degli strumenti tipici del Web 2.0 nei siti di commercio elettronico di tipo tradizionale. In questo caso, l'attenzione degli studiosi evolve dall'analisi delle modalità di collegamento tra siti di social networking ed e-commerce, alla ricerca di modalità di connessione sempre più innovative tra social media, canali di

distribuzione e comunicazione sia online che offline (Turban *et al.*, 2010; Chen *et al.*, 2013; Curty e Zhang, 2013).

Un quinto tema riguarda la *fiducia* (9% degli articoli). Aspetto ancora poco dibattuto in questo ambito, ha visto gli studiosi concentrarsi, da un lato, sull'individuazione dei fattori in grado di influenzare la percezione di affidabilità dell'offerta da parte dei consumatori e, dall'altro, sulla comprensione degli effetti della fiducia sui comportamenti d'acquisto. In particolare, con riferimento al primo aspetto, i principali fattori considerati quali antecedenti della fiducia sono la reputazione del brand, la qualità e la credibilità delle informazioni disponibili, il passaparola e la percezione di sicurezza nella transazione. Tra le conseguenze della fiducia, invece, gli studiosi hanno enfatizzato la sua capacità tanto di generare un passaparola positivo, quanto di accrescere l'intenzione d'acquisto, online e offline (Hsiao, 2010; Gorner *et al.* 2013; Kim e Park, 2013).

L'ultimo tema rilevato riguarda il *processo di ricerca delle informazioni* (13% degli articoli). Gli studi sull'argomento traggono spunto dalla consolidata letteratura di marketing disponibile sul tema degli *user-generated content* per focalizzare l'attenzione sui possibili impatti del fenomeno del passaparola sulla partecipazione ai siti di social commerce e sul ruolo dell'informazione *peer-to-peer* nei processi decisionali (Chen, 2010; Chen e Tao, 2012; Yang *et al.*, 2012).

## **2.5 Discussione dei risultati**

Dall'analisi della letteratura emergono diverse aree e sotto-aree tematiche che richiedono ancora un approfondimento sia teorico che empirico. Questa necessità appare forte, innanzitutto, con riferimento alla definizione e alle caratteristiche del fenomeno. In assenza di una definizione condivisa del termine “social commerce”, infatti, si assiste ad un proliferare di studi focalizzati su aspetti, piattaforme, tecnologie, strategie e modelli di business – di fatto – non comparabili. Ad oggi, sono state formulate ben 16 diverse definizioni del fenomeno e le principali diatribe riguardano tanto l'esistenza o meno di una differenza sostanziale tra il “social commerce” ed il “social shopping” (soprattutto in

termini di mercato di riferimento: *business-to-consumer vs consumer-to-consumer*), quanto il dominio di riferimento (*online vs multicanalità*) (Afrasiabi Rad e Benyoucef, 2010; Stephen e Toubia, 2010; Curty e Zhang, 2012; Wang e Zhang, 2012). Ciò si riflette nell'impossibilità oggettiva di creare un framework teorico di riferimento univoco.

Oggi, l'unica modellizzazione del fenomeno è quella proposta da Wang e Zhang (2012) i quali, basandosi sull'*information model* elaborato da Zhang e Benjamin nel 2007, hanno individuato le quattro componenti fondanti del social commerce, ovvero: *individui, tecnologia, informazioni e management*. In particolare, gli individui vengono considerati come driver di socializzazione, acquisto, avanzamento tecnologico, generazione e utilizzo delle informazioni; la tecnologia come elemento abilitante; le informazioni come elemento fondante, soprattutto con riferimento ai contenuti *user-generated* a cui viene riconosciuto un ruolo diverso e specifico in ogni fase del processo d'acquisto; il management, infine, come elemento di gestione e generazione di valore, sia i clienti sia l'impresa. Gli Autori considerano i suddetti elementi come correlati e interdipendenti. Tuttavia, se tale sforzo di concettualizzazione aiuta a determinare i confini del fenomeno non ne spiega però le dinamiche di funzionamento.

Con riferimento al comportamento dei consumatori, invece, le prospettive utilizzate appaiono numerose, ma manca una validazione cross-nazionale, che si rivela quanto mai necessaria soprattutto con riferimento a fenomeni – come quelli sociali - che possono essere fortemente influenzati dalla cultura di riferimento (*collettivista vs individualista*) (Dennis *et al.*, 2010; Ko, 2013).

Le riflessioni strategiche e manageriali appaiono poi lacunose, fortemente legate alle specifiche piattaforme di riferimento. Manca, tuttavia, una sistematizzazione in grado di identificare linee guida di tipo manageriale generalizzabili rispetto al fenomeno e cross-piattaforma. Ciò è probabilmente dovuto all'assenza di una forte ed approfondita concettualizzazione del fenomeno i cui confini restano, ad oggi, indefiniti (si vedano, ad esempio, i contributi di Huges e Blukes, 2012; Kim, 2013; Zhou e Liao, 2013). Tale problematica si riflette anche negli studi di matrice più strettamente tecnologica, così come in quelli dedicati più specificatamente al processo di ricerca delle informazioni di tipo *peer-to-peer* e al conseguente effetto della socialità sui meccanismi di formazione della fiducia online (si vedano, ad esempio, i contributi di Hsiao *et al.* 2010; Amblee e Bui, 2012; Kim e Park, 2013).

## 2.6 Conclusioni, limiti e linee guida per le ricerche future

Questo lavoro ha analizzato l'evoluzione della ricerca relativa al fenomeno del social commerce nel periodo 2007-2013, analizzando tutti i contributi pubblicati su riviste accademiche e atti di convegni. L'obiettivo è stato quello di analizzare lo stato dell'arte della letteratura sull'argomento e individuare le sotto-categorie tematiche di riferimento in modo da identificare le principali direttrici di sviluppo che possano guidare la ricerca futura.

Il numero crescente di contributi ha rivelato che il social commerce rappresenta ancora un'area relativamente inesplorata dalla letteratura di marketing e che sarà certamente un filone di ricerca promettente e sfidante per gli studiosi nel prossimo decennio (Liang e Turban, 2012). Come detto, il social commerce rappresenta un fenomeno multidisciplinare che riguarda i modelli di business e le strategie, i comportamenti dei consumatori, la progettazione di sistemi e piattaforme, le politiche commerciali, la comunicazione, le metodologie di ricerca e la valutazione prospettica e retrospettiva del valore generato per l'impresa e per i consumatori.

Di conseguenza, il social commerce presenta differenti unità d'analisi le quali evidenziano la natura multiforme, la complessità e la dinamicità del fenomeno stesso. In particolare, ciascuna unità di analisi può potenzialmente condurre ad interessanti ricerche – sia teoriche sia empiriche - nonché all'approfondimento delle sotto-tematiche di maggior rilievo. L'obiettivo di medio-lungo termine dovrebbe essere quello di rendere i risultati empirici concreti e confrontabili anche tra studi provenienti da ambiti disciplinari e da filoni di ricerca differenti. In particolare, i risultati di questo lavoro hanno rivelato che i futuri sforzi di ricerca dovrebbero essere indirizzati a:

1. *comprendere meglio il comportamento dei consumatori, focalizzando l'attenzione tanto sulle differenze culturali e di genere quanto sulle euristiche sociali. Ad esempio, una prima direttrice di ricerca potrebbe essere volta a verificare gli effetti di una cultura collettivista piuttosto che individualista sui meccanismi e le dinamiche di condivisione tipiche dei siti di social commerce. Tali differenze potrebbero essere valutate anche con riferimento al genere, al fine di verificare se il genere influenzi o meno la propensione ad utilizzare siti di questo tipo e le*

conseguenti percezioni. Ancora, un'altra area di ricerca potrebbe essere finalizzata ad analizzare gli effetti del condizionamento sociale sull'atteggiamento e i comportamenti d'acquisto degli utenti. Comportamenti diversi, infatti, implicano strategie di business, design e contenuti differenti;

2. *capire come le imprese possono sfruttare la grande mole di contenuti che i consumatori condividono quotidianamente sui media sociali.* Ad esempio, una direttrice di ricerca potrebbe essere volta a verificare se nel social commerce funzionino meglio i meccanismi di “grafo sociale” o di “grafo di interesse”. Tale analisi potrebbe rivelarsi utile dato che i suddetti meccanismi si basano su assunti valoriali differenti (*peer-driven vs interest-driven*) e, approcci diversi, implicano strategie di comunicazione e di engagement differenti;
3. *individuare le opportunità e le sfide manageriali che si dischiudono alle imprese attive nel marketpace.* L'obiettivo deve esser quello di supportare l'ideazione di nuove strategie e modelli di business, volti a massimizzare la creazione di valore per i consumatori e per le imprese. Il social commerce, infatti, richiede di ripensare gli approcci multicanale, cross-media e multi-piattaforma in un'ottica di effettiva convergenza. Di conseguenza, l'attenzione degli studiosi dovrebbe andare oltre la singolarità delle piattaforme, dei modelli di business e delle strategie al fine di affrontare in modo univoco e concreto il problema della convergenza nel social commerce. In questo caso, una prima direttrice di ricerca potrebbe essere volta ad individuare le caratteristiche, le principali criticità, potenzialità e determinanti dello sviluppo del social commerce nei diversi Paesi. Tale analisi potrebbe rivelarsi utile in quanto caratteristiche, potenzialità e criticità possono determinare la scelta di strategie e modelli di business differenti per i diversi mercati. Un'altra area di ricerca, invece, potrebbe essere finalizzata ad individuare le opportunità di marketing, le sfide manageriali ed organizzative che il social commerce dischiude alle imprese operanti online. Ciò potrebbe rivelarsi utile al fine di individuare soluzioni organizzative e gestionali in grado favorire lo sviluppo del social commerce nei diversi Paesi.

I Capitoli 3 e 4 di questo lavoro cercano di superare, in parte, questo terzo gap affrontando le due aree di ricerca suggerite.

Da un punto di vista metodologico, lo studio condotto in questo lavoro presenta delle limitazioni e apre la via a possibili approfondimenti futuri. La natura frammentata e multidisciplinare del fenomeno oggetto di studio, infatti, ha richiesto un'analisi bibliografica. Tuttavia è possibile individuare due limiti nella raccolta e analisi dei dati. Il primo è legato alla selezione esclusiva di articoli accademici e atti di convegni. Ciò implica la possibilità di aver escluso pubblicazioni di carattere consulenziale pertinenti rispetto al fenomeno oggetto di studio. Il secondo, invece, attiene alla parziale oggettività dei parametri di selezione delle pubblicazioni a cui segue la possibilità che le stringhe di ricerca utilizzate non siano state in grado di includere tutti gli articoli redatti attorno al tema d'interesse.

## **Bibliografia<sup>14</sup>**

---

<sup>14</sup> I riferimenti non presenti in questa sezione del lavoro sono disponibili nelle Appendici A e B.

- Afrasiabi Rad A., Benyoucef M. (2010). "A Model for Understanding Social Commerce", *Information Systems Journal*, Vol. 4, No. 2, pp.1-11.
- Amblee, N., Bui, T. (2012). "Harnessing the influence of social proof in online shopping: The effect of electronic word of mouth on sales of digital microproducts", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.16, No. 2, pp. 91-113.
- Bernard H.R., Ryan G.W. (2010). *Analyzing Qualitative Data. Systematic Approaches*. SAGE Publications Inc.
- Bernoff, J., Schadler, T. (2010). "Peer influence analysis. Using social technologies to identify your business's most influential customers". In: J. Li and T. Schadler, *Unleash your employees, energize your consumers, and transform your business*, ed. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Boston Consulting Group (2012). *Fattore Internet. Come Internet sta cambiando l'economia Italiana*.
- Cha J. (2009). "Shopping on Social Networking Web Sites: Attitudes Toward Real Versus Virtual Items", *Journal of Interactive Advertising*, Vol.10, No. 1, pp. 77-93.
- Chen H., Chiang R.H.L., Storey V.C. (2012). "Business intelligence and analytics: from big data to big impacts", *MIS Quarterly*, Vol. 36, No. 4, pp. 1165-1188.
- Chen L. (2010). "Understanding Buyers' Social Information Needs During Purchase Process", *Proceedings of the 10<sup>th</sup> International Conference of Electronic Commerce*, 2-4 Agosto, Honolulu, Hawaii, pp. 15-22.
- Chen Y.Y, Lai F.W., Goh K.N., Daud S.C. (2010). "The effect of integrating social plugins into e-commerce website: a study on online consumer behaviour", *Proceedings of the 7th International Conference on Ubiquitous Information Management and Communication*, 17-19 Gennaio, Kota Kinabalu, Malaysia, article n. 56.
- Culnan, M.J., McHugh, P.J., Zubillaga, J.I. (2010). "How large U.S. Companies can use Twitter and other social media to gain business", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 9, No. 4, pp. 243-259.
- Curry R., Zhang P. (2013). "Evaluating the website features that gave rise to social commerce", *Electronic Commerce Research and Applications*, in corso di stampa.
- Dennis C., Morgan A., Wright L.T., Jayawardhena C. (2010). "The influences of social e-shopping in enhancing young women's online shopping behaviour", *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 9, No. 2, pp. 151-174.



- Forrester Research (2011). *The State of Retailing online 2011: Marketing, Social, and Mobile – A Social Computing Report*, Giugno.
- Gallo Stampino V. (2007). “Social shopping”, *White paper*, disponibile all’indirizzo: <http://www.loopdeloop.ca/social%20shopping/>.
- Gambetti R.C., Graffigna G. (2011). “Consumer Brand Engagement: lo stato dell’arte. Teoria, applicazioni, prospettive di ricerca”, *Micro & Macro Marketing*, Vol. 2, pp.199-219.
- Ganesan K.A., Sundaresan N., Deo H. (2008). “Mining Tag Clouds and Emoticons Behind Community Feedback”, *WWW Conference*, Beijing, China.
- Ghose, A., Ipeirotis, P.G. (2011). “Estimating the helpfulness and economic impact of product reviews: mining text and reviewer characteristics”, *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, Vol. 23, No.10, pp. 1498-1512.
- Henderson J. C., Venkatraman N. (1993). “Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations”, *IBM Systems Journal*, Vol. 32, No.1, pp. 472-484.
- Hsiao, K.-L., Lin, C.-C., Wang, X.-Y., Lu, H.-P., Yu, H. (2010). „Antecedents and consequences of trust in online product recommendations: An empirical study in social shopping”, *Online Information Review*, Vol. 34, No. 6, pp. 935-953.
- Huang Z., Benyoucef M. (2013). “From e-commerce to social commerce: a close look at design features”, *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 12, No. 2, pp. 1-14.
- Hughes, S., Beukes, C. (2012). “Growth and implications of social e-commerce and group buying daily deal sites: the case of Groupon and Leavingsocial”, *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 11, No. 8, pp. 921-934.
- Ickler H., Schülke S., Wilfling S., Baumöl U. (2009). “New Challenges in E-Commerce: How Social Commerce Influences the Customer Process”, *Proceedings the 5<sup>Th</sup> National Conference on Computing and Information Technology*, 22-23 Maggio, Bangkok, Thailand.
- Jascanu N., Jascanu V., Nicolau F. (2007), “A new approach to E-commerce multi-agents systems”, *The Annuals of “Dunarea De Jos” University of Galati*, Fascicle III Electrotechics, Electronics, Automatic Control and Informatics, pp. 8-11.

- Kang Y.R., Park C. (2009). "Acceptance Factors of Social Shopping", *Proceedings of the 11<sup>th</sup> International Conference on Advanced Communication Technology*, 15-18 Febbraio, Phoenix Park, Republic of Korea, articolo 5.
- Kim D. (2013). "Under what conditions will social commerce business models survive?", *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 12, No. 2, pp. 69-77.
- Kim, Y., Strivastava, J. (2007). "Impact of social influence in e-commerce decision making", *Proceedings of the 9<sup>th</sup> International Conference on Electronic Commerce*, ACM, 19-22 Agosto, New York, NY, USA, pp. 293-302.
- Latorre A., Vernuccio M., Pastore A. (2013). "Social commerce: managerial challenges and marketing opportunities. A qualitative study", *Proceedings of the 42<sup>th</sup> European Marketing Academy Conference*, 5-7 Giugno, Istanbul, Turkey.
- Leitner P., Grecheing T. (2007). "Community Driven Commerce: Design an Integrated Framework for Social Shopping", *IADIS International Conference e-Commerce*, Algarve, Portugal, articolo 5.
- Leitner P., Grechenig T. (2008). "Collaborative Shopping Networks – Sharing the Wisdom of Crowds in E-commerce Environment", *Proceedings of the 21<sup>st</sup> Blend eConference*, 15-18 Giugno, Blend, Slovenia, pp. 51-57.
- Liang T.P., Ho Y.T., Li H., Turban E. (2012). "What Drives Social Commerce: The Role of Social Support and Relationship Quality", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.16, No. 2, pp. 69-90.
- Liang, T.P., Turban, E. (2012). "Introduction to the special issue social commerce: a research framework for social commerce", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.16, No. 2, pp. 5-13.
- Marsden, P. (2010). *Social commerce: monetizing social media*. München, Grin Verlag.
- Nielsen (2012). *State of the Media. The Social Media Report*.
- Olbrich R., Holsing C. (2012), "Modelling Consumer Purchasing Behaviour in Social Shopping Communities with Clickstream Data", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 16, No. 2, pp. 15-40.
- Pagani M., Mirabello A. (2012). "The Influence of Personal and Social-Interactive Engagement in Social TV Web Sites", *International Journal of Electronic Commerce*, Vo. 16, No. 2, pp. 41-67.

- Peddibhotla N. (2013). "Why different Motives Matter in Sustain Online Contributions", *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 12, No. 2, pp. 90-102.
- Politecnico di Milano (2012). "I consumi 2012 in Italia: -2% offline, + 18% online...ma la partita è multicanale!", *Osservatorio B2C eCommerce*.
- Riegner, C. (2007). "Word of mouth on the web: the impact of Web 2.0 on consumer purchase decision", *Journal of Advertising Research*, Dicembre, pp. 436-447.
- Riva G. (2012). "Digital Marketing 2.0. Multicanale, Sociale, Esperienziale, Mobile", *Micro & Macro Marketing*, No. 2, Agosto, pp. 213-218.
- Rubel S. (2005). "2006 Trends to Watch Part II: Social Commerce", *Micro Persuasion*, disponibile all'indirizzo: [http://www.micropersuasion.com/2005/12/2006\\_trends\\_to.html](http://www.micropersuasion.com/2005/12/2006_trends_to.html).
- Sau-Ling Lai, L. (2010). "Social commerce – e-commerce in social media context", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, No. 72, pp. 39-44.
- Shen J., Eder L. (2009). "Determining Factors in Acceptance of Social Shopping Websites", *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Americans Conference on Information Systems (AMCIS)*, 6-9 Agosto, San Francisco, CA, articolo 10.
- Stephen, A.T., Toubia O. (2009). "Explaining the power-law degree distribution in a social commerce network", *Social Networks*, Vol. 31, No. 4, pp. 262-270.
- Stephen, A.T., Toubia O. (2010). "Driving value from social commerce networks", *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, No. 2, pp. 215-228.
- Sun H. (2011). "Designing for social commerce experience as cultural consumption", *Proceedings of the 4th International Conference on Internationalization, design and global development*, 9-14 Luglio, Orlando, USA, pp. 402-406.
- Surowieki J. (2004). *The Wisdom of the Crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economics, societies and nations*, Doubleday, New York.
- Turban E., Bolloju N., Liang T.P. (2010). "Social commerce: an e-commerce perspective", *Proceeding of the 10th International Conference on Electronic Commerce*, 2-4 Agosto, Honolulu, Hawaii, pp. 33-42.
- Wang C. (2009). "Linking Shopping and Social Networking: Approaches to Social Shopping", *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Americans Conference on Information Systems (AMCIS)*, 6-9 Agosto, San Francisco, CA.

- Wang C. (2011). "Social Shopping Development and Perspectives", *International Journal of Virtual Communities and Social networking*, Vol. 3, No. 2, pp. 51-59.
- Wang, C., Zhang, P. (2012). "The evolution of social commerce: an examination from the people, business, technology, and information perspectives", *Communication of the Association for Information Systems*, Vol. 13, No. 5, pp. 105-127.
- Yang C.C., Yang H., Tang X., Jiang L. (2012). "Identifying Implicit Relationships between Social Media Users to Support Social Commerce", *Proceeding of the 12<sup>th</sup> International conference of Electronic Commerce*, 7-8 Agosto, Singapore, Singapore, pp. 41-47.
- Zhang P., Benjamin R.I. (2007). "Understanding Information Related Fields: A Conceptual Framework", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 58, No. 13, pp. 1934-1947.
- Zhang Y., Pennacchiotti M. (2013). "Predicting Purchase Behaviors from Social Media", *Proceedings of the 22<sup>nd</sup> International World Wide Web Conference*, 13-17 Maggio, Rio de Janeiro, Brasile, pp. 1521-1531.
- Zhu L., Benbasat I., Jiang Z. (2006). "Investigating the Role of Presence in Collaborative Online Shopping", *Proceedings of the 12<sup>th</sup> Systems Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 4-6 Agosto, Acapulco, Messico.

**Appendice A – Overview articoli accademici sul social commerce pubblicati su rivista nel periodo 2007-2013.**

<b>Anno</b>	<b>Titolo</b>	<b>Autori</b>	<b>N. Autori</b>	<b>Origine</b>	<b>Rivista</b>	<b>Tipologia</b>
2009	Shopping on Social Networking Web Sites: Attitudes Toward Real Versus Virtual Items	Cha J.	1	Florida	JIA	E
2009	Explaining the power-law degree distribution in a social commerce network	Stephen A., Toubia S.	2	USA, USA	SN	E
2010	The influences of social e-shopping in enhancing young women's online shopping behaviour	Dennis C., Morgan A., Wright L.T., Jayawardhena C.	4	UK, UK,UK,UK	JCB	E
2010	Antecedents and consequences of trust in online product recommendations: An empirical study in social shopping	Hsiao K.L, Lin J. C.C., Wang X.Y., Lu H.P., Yu H.	5	Taiwan, Taiwan, Taiwan, Taiwan, Taiwan	OIR	E
2010	Social Commerce – E-Commerce in SocialMedia Context	Sau-Ling Lai L.	1	Macao	WASET	E
2010	Deriving Value from Social Commerce Networks	Stephen A., Toubia S.	2	USA, USA	JMR	E
2011	Social Media and Its Role in Direct and Interactive IMC: Implications for Practitioners and Educators.	Spiller L., Tuten T., Carpenter M.	3	USA, USA, USA	IJMC	T
2011	The Rise of Social Commerce	Siau K., Erickson J.	2	USA, USA	JDM	T

2011	A Model for Understanding Social Commerce	Afrasiabi Rad A., Benyoucef M.	2	Canada, Canada	JISAR	T
2012	Growth And Implications Of Social E-Commerce And Group Buying Daily Deal Sites: The Case Of Groupon And Livingsocial	Hughes S., Beukes C.	2	Sud Africa, Sud Africa	IBER	E
2012	The Evolution of Social Commerce: The People, Management, Technology, and Information Dimensions	Wang C., Zhang P.	2	Taiwan, USA	CAIS	T
2012	Harnessing the Influence of Social Proof in Online Shopping: The Effect of Electronic Word of Mouth on Sales of Digital Microproducts	Amblee N., Bui T.	2	India, Hawaii	IJEC	E
2012	What Drives Social Commerce: The Role of Social Support and Relationship Quality	Liang T.P., Ho Y.T., Li H., Turban E.	4	Taiwan, Taiwan, Taiwan, Hawaii	IJEC	E
2012	Introduction to the special issue social commerce: a research framework for social commerce	Liang T.P., Turban E.	2	Taiwan, Hawaii	IJEC	T
2012	The Influence of Personal and Social-Interactive Engagement in Social TV Web Sites	Pagani M., Mirabello A.	2	Italia, Italia	IJEC	E
2012	Modelling Consumer Purchasing Behaviour in Social Shopping Communities with Clickstream Data	Olbrich R., Holsing C.	2	Germania, Germania	IJEC	E
2012	Introduction to the Special Issue Mobile Commerce: The Past, Present, and Future of Mobile Commerce Research	Kourouthanassis P., Giaglis G.	2	Germania, Grecia	IJEC	T
2013	Social commerce research: An integrated view	Zhou L., Zhang P., Zimmermann H.D.	3	USA, USA, Svizzera	ECRA	T

2013	Under what conditions will social commerce business models survive?	Kim D.	1	Sud Corea	ECRA	E
2013	Do Starting and Ending Effects in Fixed-Price Group-Buying Differ?	Zhou G., Xu K., Liao S.Y.	3	Cina, Cina, Hong Kong	ECRA	E
2013	Why different Motives Matter in Sustain Online Contributions?	Peddibhotla N.	1	USA	ECRA	E
2013	The Determinants of Continuous Use of Social Networking Sites: an empirical study on Taiwanese journal-type bloggers' continuous self-disclosure behavior	Ko H.C.	1	Taiwan	ECRA	E
2013	Improving Trust Modeling through the Limit of Advisor Network Size and Use of Referrals	Gorner J., Zhang J., Cohen R.	3	Canada, Singapore, Canada	ECRA	E
2013	From e-commerce to social commerce: a close look at design features.	Huang Z., Benyoucef M.	2	Canada, Canada	ECRA	T
2013	Evaluating the website features that gave rise to social commerce	Curty R., Zhang P.	2	USA, USA	ECRA	E
2013	Effects of various characteristics of social commerce (s-commerce) on consumers' trust and trust performance.	Kim S., Par H.	2	Sud Corea, Sud Corea	IJIM	E
2013	User experience in social commerce: in friends we trust.	Shin D.H.	1	Sud Corea	BIT	E
2013	The Influence of Consumer Value-Based Factors on Attitude-Behavioral Intention in Social Commerce: The Differences between High- and Low-Technology Experience Groups.	Kim S.B., Sun K., Kim D.Y.	3	USA, USA, USA	JTTM	E

2013	Il social ed il mobile commerce secondo gli esperti di digital marketing. Un'analisi qualitativa	Latorre A., Vernuccio M.	2	Italia, Italia	MMM	E
2013	Website features that gave rise to social commerce: a historical analysis	Curty R., Zhang P.	2	USA, USA	ECRA	E
2013	Intention to purchase on social commerce websites across culture: A cross-regional study	See-Pui Ng C.	1	Taiwan	IM	E
2013	Social Commerce: A Contingency Framework for Assessing Marketing Potential	Yadava s., De Valckb K., , Hennig-Thuraucd T., Hoffmane D.L., Spann M.	5	USA, Francia, Germania, USA, Germania	JIM	T
2013	A social recommender mechanism for e-commerce: Combining similarity, trust, and relationship	Li Y-M., Wu C-T., La C-Y.	3	Taiwan, Taiwan, Taiwan	DSS	E
2013	Capturing the essence of word-of-mouth for social commerce: Assessing the quality of online e-commerce reviews by a semi-supervised approach	Zheng X., Zhu S., Lin Z.	3	Cina, Cina, USA	DSS	E
2013	Advances in social commerce research: Guest editors' introduction	Zhang P., Zhou L., Zimmermann H-D.	3	USA, USA, Svizzera	ECRA	T



**Appendice B - Overview Atti di Convegni sul social commerce pubblicati nel periodo 2007-2013.**

<b>Anno</b>	<b>Titolo</b>	<b>Autori</b>	<b>N. Autori</b>	<b>Origine</b>	<b>Rivista</b>	<b>Tipologia</b>
2007	Impact of Social Influence in E-Commerce Decision Making	Kim Y.A., Srivastava J.	2	Corea, USA	ICEC	T
2008	Do Social Networks Improve e-Commerce? A Study on Social Marketplaces	SwamynathanG., Wilson C., Boe B., Almeroth K., Zhao B.Y.	5	USA, USA, USA, USA, USA	WOSN	E
2009	New Challenges in E-Commerce: How Social Commerce Influences the Customer Process	Ickler H., Schülke S., Wilfling S, Baumöl U.	4	Germania, Germania, Germania, Germania	CITCS	T
2009	Designing Social Commerce Experience in 3D Virtual World	Fang Z.C., Cai H.	2	Cina, Cina	CEC	E
2010	An Empirical Study on Quality Uncertainty of Products and Social Commerce	Lee K., Lee B.	2	Corea, Corea	ICEC	E
2010	Understanding Buyers' Social Information Needs during Purchase Decision Process	Chen L.	1	Hong Kong	ICEC	E
2010	Social Commerce: An E-Commerce Perspective	Turban E., Bolloju N., Liang T.P.	3	Hawaii, Hong Kong, Taiwan	ICEC	E
2011	Social commerce: looking back and forward	Curty R., Zhang P.	2	USA, USA	ASIST	E

2011	Social Commerce Activities – a taxonomy	Saundage D., Lee C.Y.	2	Australia, Australia	ACIS	E
2011	Designing for social commerce experience as cultural consumption	Sun H.	1	USA	IDGD	E
2011	MOA and TRA in social commerce: An integrated model	Then P.L, Ahmed P.K.	2	Malesia, Malesia	IEEE	E
2011	Research on social commerce in Web2.0 environment	Wang W., Lin L.	2	Cina, Cina	ICEE	E
2012	Understanding the niche strategy adopted by social commerce websites	Sun X., Zhao Y., Zhu Q.	3	Cina, Cina, Cina	ICIII	T
2012	Identifying implicit relationships between social media users to support social commerce	Yang C.C., Yang H., Tang X., Jiang L.	4	USA, USA, USA, USA	ICEC	E
2012	Effect of User-generated Content on Website Stickiness – the Case of Social Shopping Communities	Holsing C., Olbrich R.	2	Germania, Germania	ICEC	E
2012	Simulating Social Commerce applied to Buyer Group Pricing, Recommendation Incentives, and Bundling	Spencer B., Buffet S.	2	USA, USA	ICEC	E
2012	The Effects of Social Media on E-commerce: A Perspective of Social Impact Theory	Kwahk K.Y., Ge X.	2	Sud Corea, Sud Corea	HICSS	E
2012	The Impact of Users' Participation on EWoM on Social Commerce Sites: An Empirical Analysis Based on Meilishuo.com	Chen X., Tao J.	2	Cina, Cina	MINES	E

2012	Understanding social commerce adoption: An extension of the Technology Acceptance Model	Teh P.L., Ahmed P.K.	2	Malesia, Malesia	ICMIT	E
2012	The Effects of Social Media on E-Commerce: A Perspective of Social Impact Theory	Kwahk K.Y., Ge X.	2	Sud Corea, Sud Corea	HICSS	E
2012	Le nuove frontiere del commercio elettronico: il social ed il mobile commerce. La prospettiva degli esperti di digital marketing	Latorre A., Vernuccio M.	2	Italia, Italia	SIMktg	E
2013	The effect of integrating social plugins into e-commerce website: a study on online consumer behaviour	Chen Y.Y, Lai F.W., Goh K.N., Daud S.C.	4	Malesia, Malesia, Malesia, Malesia	ICUIMC	E
2013	A social commerce customers' price fairness perception affects their repurchase intention	Kim Y., Lim K., Jung N.	3	Sud Corea, Sud Corea, Sud Corea	ICACT	E
2013	The Effect of Group-Buy Social Commerce and Coupon on Satisfaction and Continuance Intention -- Focusing on the Expectation Confirmation Model (ECM)	Jang H., Ko I., Kim J.	3	Sud Corea, Sud Corea, Sud Corea	HICSS	E
2013	Predicting Purchase Behaviors from Social Media	Zhang Y., Pennacchiotti M.	2	USA, USA	WWW	E
2013	Shared joy is double joy": the social practices of user networks within group shopping sites	Hillman S., Neustaedter C., Pang C., Oduor E.	4	USA, USA, USA, USA	CHI	E
2013	Social Commerce: managerial challenges and marketing opportunities. A qualitative study.	Latorre A., Vernuccio M.	2	Italia, Italia	EMAC	E
2013	Social Commerce: a literature review and research agenda	Latorre A.	1	Italia	SIMktg	E

## CAPITOLO TERZO

# Il social commerce secondo gli esperti di digital marketing: caratteristiche, criticità e potenzialità<sup>15</sup>

### Abstract

**Obiettivo** – Il capitolo fornisce un contributo al filone di studi sul social commerce attraverso una prima esplorazione, dal punto di vista degli esperti di digital marketing, delle caratteristiche distintive, delle criticità - esogene ed endogene - e delle potenzialità di sviluppo del suddetto fenomeno, con particolare *focus* sul nostro Paese.

**Disegno della ricerca/metodologia/approccio** – L’approccio metodologico utilizzato è di tipo qualitativo, ed è basato su interviste personali in profondità (n=25) ad esperti di digital marketing operanti in Italia. Le informazioni raccolte sono state elaborate attraverso il metodo della *content analysis qualitativa*.

**Risultati**– Adottando la prospettiva degli esperti intervistati, il capitolo identifica e descrive le principali caratteristiche, le barriere esogene ed endogene e le prospettive di sviluppo del social commerce. La principale caratteristica riconosciuta al social commerce è l’integrazione tra social media ed e-commerce, a cui seguono i vantaggi legati alla dimensione edonistica, informativa ed utilitaristica associata a questa forma di commercio elettronico. Le barriere esogene vengono ricondotte alle caratteristiche culturali e strutturali dell’Italia; mentre, le barriere endogene a problematiche strategiche ed organizzative. I driver di sviluppo sono legati alla tipologia di prodotto, alle caratteristiche etnografiche dei consumatori ed alla piattaforma di riferimento.

**Limiti della ricerca** – Il capitolo utilizza un approccio esplorativo di tipo induttivo, basato sullo strumento della *content analysis qualitativa*, focalizzato sul mercato italiano. Pertanto, i risultati ottenuti possono essere affetti dalla soggettività interpretativa del team di ricerca, sono country specific e non consentono generalizzazioni.

**Originalità/valore** –L’analisi condotta offre una prima concettualizzazione delle caratteristiche, criticità e potenzialità di sviluppo connesse a questo nuovo fenomeno, sulla base del punto di vista dei digital *player*. Infatti, nonostante questi siano i responsabili delle future traiettorie di sviluppo del social commerce, il loro pensiero strategico, ad oggi, non è mai stato analizzato in modo strutturato soprattutto in relazione alle specificità locali.

**Parole chiave** – *social commerce, e-commerce, caratteristiche distintive, criticità esogene ed endogene, potenzialità di sviluppo, interviste in profondità, content analysis qualitativa.*

---

<sup>15</sup> Un estratto di questo capitolo è stato presentato come paper empirico (Latorre A., Vernuccio M. “Le nuove frontiere del commercio elettronico: il social ed il mobile commerce. La prospettiva degli esperti di digital marketing”) al *IX Convegno Annuale della Società Italiana Marketing*, 20-21 Settembre, Università del Sannio, Benevento, 2012 (Pubblicato negli Atti del Convegno). Attualmente, una seconda versione del lavoro (Latorre A., Vernuccio M. “Il social ed il mobile commerce secondo gli esperti di digital marketing. Un’analisi qualitativa”) è in corso di stampa presso la Rivista *Micro & Macro Marketing*.

### 3.1 Introduzione

La maggiore propensione dei consumatori alla socialità virtuale (Duepuntozero, 2013) e alla multicanalità (Politecnico di Milano, 2012), ha portato l'emergere del social commerce anche nel nostro Paese. Trattandosi di modello ibrido, che implica una connessione diretta o indiretta tra attività transazionali e sociali, il successo e le potenzialità di sviluppo del suddetto fenomeno dipendono da fattori quali il livello di digitalizzazione della popolazione, la penetrazione dell'e-commerce sul totale retail e la maggiore o minore propensione dei consumatori a condividere idee, opinioni ed esperienze sui siti di social networking.

In Italia, il livello di digitalizzazione della popolazione è ancora piuttosto basso. Tuttavia, gli italiani che navigano almeno una volta al mese sono 28 milioni (Duepuntozero, 2013) e le famiglie che hanno accesso alla Rete sono più della metà del totale. Gli italiani, inoltre, sono attivi frequentatori del Web, soprattutto se si guarda alle fasce di età che coprendono studenti e lavoratori. Il 70% della popolazione tra i 6 e i 45 anni, infatti, è connesso alle Rete, e tra i 45 e i 64 anni il livello di penetrazione è del 44% (Audiweb, 2013). I luoghi del Web preferiti dagli utenti online sono i social media: l'83% degli internauti, infatti, sono iscritti ad almeno un social network. La percentuale sale poi al 96% se si prende in considerazione la popolazione più giovane, con un'età compresa tra i 18 ed i 25 anni (Duepuntozero, 2013). Le attività online preferite dagli italiani sono ancora legate prevalentemente all'info-commerce, attività in cui l'influenza della Rete risulta preponderante nell'indirizzare atteggiamenti, preferenze e scelte d'acquisto. Il 55% degli italiani, infatti, dichiara di cambiare idea in merito a prodotti e brand in base a ciò che legge online, mentre, il 57% dichiara di seguire i suggerimenti d'acquisto postati in Rete anche dagli sconosciuti (Duepuntozero, 2013). Con riferimento all'e-commerce, invece, l'Italia fa registrare dati sensibilmente inferiori alla media europea - dove il commercio elettronico vale il 3,5% del totale retail contro il 2,6% del nostro Paese - eppure in decisa crescita: solo nel 2012 i Web shopper italiani sono cresciuti del 30%, sfiorando la quota di 12 milioni di unità, circa il 40% degli utenti Internet nostrani (Politecnico di Milano, 2012).

L'Italia, quindi, se da una parte pone specifiche criticità dovute al relativo ritardo nella diffusione dell'e-commerce, dall'altra, rappresenta un contesto particolarmente propizio

per i social media. Ciò si traduce nella possibilità di utilizzare il social commerce quale driver di sviluppo delle vendite online nel nostro Paese.

Ad oggi, la letteratura accademica dedicata al fenomeno del social commerce ha analizzato come, fattori quali il genere, l'orientamento culturale e la maggiore/minore propensione verso obiettivi utilitaristici e/o edonistici nei processi d'acquisto, possano influenzare lo sviluppo e la diffusione del social commerce nei diversi Paesi (Kim e Strivastava 2007; Cha, 2009; Kang e Park, 2009; Dennis *et al.*, 2010; Liang *et al.*, 2012; Zhang e Pennacchiotti, 2013). Tuttavia, gli studi al riguardo appaiono ancora molto frammentati e manca una validazione cross-nazionale, che si rivela quanto mai necessaria soprattutto con riferimento a fenomeni – come quelli sociali - che possono essere fortemente influenzati dalla cultura di riferimento (*collettivista vs individualista*) (Dennis *et al.*, 2010; Ko, 2013). Pressoché nulli sono poi gli studi volti ad analizzare le caratteristiche infrastrutturali e culturali che possono influenzare – più o meno direttamente – lo sviluppo del social commerce nei diversi Paesi, nonché un'analisi delle potenzialità del fenomeno oggetto di studio da un punto di vista squisitamente manageriale.

Di conseguenza, il presente lavoro intende fornire un contributo al filone di studi sul social commerce, attraverso una prima esplorazione del punto di vista degli esperti italiani di digital marketing relativamente alle caratteristiche, alle potenzialità e alle principali barriere allo sviluppo del suddetto fenomeno nel nostro Paese.

In particolare, il capitolo si propone di:

- i. realizzare una sistematizzazione della letteratura manageriale che consenta di delineare in modo chiaro e sintetico il fenomeno del social commerce e di descriverne le sue caratteristiche fondanti;
- ii. indagare - in chiave esplorativa - come viene percepito e valutato il suddetto fenomeno da parte degli esperti di commercio elettronico e di social media marketing operanti in Italia.

Il capitolo si struttura in tre sezioni. Nella prima viene delineato in modo sintetico lo stato dell'arte negli studi sul social commerce, con particolare riferimento agli aspetti definitori e alle caratteristiche fondanti (paragrafo 3.2). La sezione successiva illustra la metodologia utilizzata per l'indagine empirica (paragrafo 3.3); segue l'analisi dei risultati (paragrafo

3.4). Infine, il capitolo si chiude con la discussione delle implicazioni manageriali e per la ricerca (paragrafo 3.5).

## **3.2 Che cosa è il social commerce?**

Nelle sezioni che seguono vengono analizzate nel dettaglio: le definizioni, gli elementi distintivi e le principali declinazioni del fenomeno del social commerce identificate in letteratura.

### *3.2.1 Definizioni*

Coniato da Yahoo! nel 2005, il termine social commerce è apparso per la prima volta in letteratura nel 2007, per indicare una nuova modalità di fare e-commerce (Jascanu *et al.*, 2007). La genesi di questa espressione viene spesso ricondotta al libro *The Wisdom of Crowds* di James Surowiecki (2004), in cui l'autore delinea i principali benefici derivanti dallo sfruttamento della cosiddetta *intelligenza collettiva* nei processi decisionali.

Oggi, non esiste ancora una definizione univoca del termine, tuttavia, l'accezione prevalente fa riferimento a una nuova forma di commercio elettronico, mediata e arricchita dai social media, che consente l'applicazione diretta dei meccanismi di *word of mouth* all'e-commerce con effetti positivi sulle vendite, sia online che offline (Dennison *et al.* 2009; Wang e Zhang, 2012). Il social commerce, infatti, prevede l'utilizzo delle funzionalità e/o delle piattaforme social per supportare le interazioni dirette tra gli utenti e facilitare l'acquisto di prodotti e servizi (Pagani e Mirabello, 2012).

Nel primo articolo accademico dedicato al fenomeno, Jascanu *et al.* (2007) considerano il social commerce come un *nuovo strumento* in grado di supportare l'interazione tra acquirenti e venditori facilitando, per tale via, il processo d'acquisto online. Nel loro lavoro, infatti, gli Autori sottolineano come - per vendere prodotti e/o servizi in Rete - sia necessario predisporre una piattaforma semplice da utilizzare ma, soprattutto, introdurre strumenti in grado di ricreare online le dinamiche tipiche del commercio tradizionale,

compresi il passaparola, l'esperienzialità, l'emozionalità e la socialità negli acquisti. Nello stesso anno, Leitner e Grecheing (2007) definiscono il "social shopping" come "*an emerging phenomenon characterized by offering platforms where consumers collaborate online, get advice from trusted individuals, find the right products of a repository and finally purchase them*" (p. 353). Due anni dopo, Cha (2009) – per primo – propone due opzioni di scelta nella configurazione delle piattaforme di social shopping: l'integrazione di attività transazionali all'interno delle piattaforme di social networking e l'inserimento di funzionalità social nelle piattaforme di commercio elettronico di tipo tradizionale.

Nel 2009, Shen e Eder considerano il social shopping come *un'estensione dell'e-commerce di tipo business-to-consumer* caratterizzato dalla possibilità per gli utenti di interagire gli uni con gli altri, scoprire nuovi prodotti, condividere informazioni e supportarsi reciprocamente nelle scelte d'acquisto. Nel 2010, Marsden definisce il social commerce come "*a subset of electronic commerce that uses social media, online media that support social interactions and user contributions, to enhance the online purchase experience*". Nello stesso anno, Stephen e Toubin (2010) introducono l'idea che il social commerce sia in realtà una *nuova forma di social media* che consente agli utenti di partecipare personalmente alle attività di marketing e vendita di prodotti/servizi all'interno di community online dedicate. Nella loro definizione gli Autori enfatizzano la capacità del social commerce di mettere in contatto i singoli venditori con i consumatori, sancendo la dimensione *individual-to-individual* o *consumer-to-consumer* del fenomeno oggetto di studio.

Secondo Wang (2011), invece, il social shopping e l'e-commerce non possono essere considerati come due concetti discontinui. Infatti, il social shopping può essere valutato come fenomeno sia evolutivo sia sinergico. In particolare, la prima accezione fa riferimento all'arricchimento dei siti di commercio elettronico con funzionalità di social networking; la seconda alla possibilità di istituire alleanze strategiche tra piattaforme di social media ed e-commerce, con effetti positivi per tutte le parti coinvolte.

Nel 2012, Liang e Turban definiscono il social commerce come "*the delivery of e-commerce activities and transactions via the social media environment, mostly in social networks and through the use of Web 2.0 software*" (p. 6). Nello stesso anno, Wang e Zhang (2012) introducono l'idea che il social commerce sia un fenomeno convergente e



che si sostanzia in una forma di commercio mediata dai social media, con effetti sia online che offline.

Come anticipato nel capitolo precedente<sup>16</sup>, vale la pena sottolineare che i termini "social shopping" e "social commerce" vengono utilizzati da alcuni Autori in modo intercambiabile e da altri con accezioni differenti (ad esempio, Leitner e Grecheing 2007; Wang, 2009). Ad oggi, la prospettiva più comunemente adottata è che il social shopping rappresenti un sottoinsieme del social commerce. La Tabella 11 sintetizza gli aspetti ancora dibattuti con riferimento alla definizione del fenomeno oggetto di studio.

*Tabella 11 – Gli argomenti definitori ancora dibattuti in accademia*

<p><b><i>Social commerce vs E-commerce</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'e-commerce viene considerato da diversi Autori come una forma di commercio orientata all'efficienza, alle vendite e prevalentemente all'acquisto maschile; il social commerce, invece, come una forma di commercio orientata alla relazione, al branding e prevalentemente all'acquisto femminile (Beisel, 2006; Clawson, 2008; Carrol, 2008).</li> <li>• Alcuni Autori considerano il social commerce come una nuova categoria di commercio elettronico, altri come una sottocategoria o estensione delle stesso (Kooser, 2008; Cha, 2009; Marsden 2009).</li> </ul>
<p><b><i>Social Commerce vs Social Shopping</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcuni Autori utilizzano i termini "social commerce" e "social shopping" come sinonimi (es. Tedeschi, 2006; Leither e Grechenig, 2007); altri li considerano come due concetti separate. In particolare, l'accezione prevalente è quella secondo cui il social shopping mette in contatto i consumatori con i consumatori (piattaforme C2C), mentre, il social commerce consente un contatto diretto tra clienti e imprese (piattaforme B2C). Afrasiabi Rad e Benyoucef, 2010; Stephen e Toubia, 2010)</li> </ul>

*Fonte: nostra elaborazione*

<sup>16</sup> Per un maggior approfondimento si rinvia al Capitolo 2, paragrafo 2.4, pag. 62.

In linea di principio, quindi, le piattaforme di social commerce sono luoghi virtuali in cui i consumatori possono collaborare, condividere esperienze, ottenere consigli e suggerimenti da persone di fiducia, nonché scoprire ed acquistare prodotti e servizi (Rubel, 2005). Tuttavia, il concetto di social commerce è oggi ancora in evoluzione – sia nella teoria sia nella prassi – in virtù della sempre maggiore espansione del mobile, con riferimento sia agli acquisti sia alle attività di social networking (Wang e Zhang, 2012).

La Tabella 12 riassume i concetti di social commerce e social shopping emersi in letteratura. Come si può notare dalla lettura delle diverse definizioni ad oggi disponibili, lo sforzo degli accademici in tal senso è ancora in fase di primo sviluppo e non sostanziale.

*Tabella 12 – Le definizioni di social commerce fornite dalla letteratura accademica*

<i>Autore</i>	<i>Anno</i>	<i>Termine</i>	<i>Definizione/Nozione</i>
Jascanu <i>et al.</i>	2007	Social Shopping	<i>“Social shopping is a combination of social networking and e-commerce”</i>
Leitner e Grecheing	2007	Social Sopping (chiamato anche social commerce)	<i>“Social shopping is an emerging phenomenon characterized by offering platforms where consumers collaborate online, get advice from trusted individuals, find the rights products of a repository and finally purchase them”</i>
Cha	2009	Social Shopping	<i>“Social shopping is shopping services provided by social networking sites. It can also be an electronic commerce sites provide social networking functions”</i>
Kang e Park	2009	Social Shopping	<i>“Social shopping is a kind of e-commerce where people can comment and review items in</i>

			<i>blogs or online communities”</i>
Shen e Eder	2009	Social Shopping	<i>“Social shopping is an extension of Business-to-Consumer e-commerce where consumers interact with each other as a main mechanism in conducting online shopping activities, such as discovering products, aggregating and sharing product information, and collaboratively making shopping decisions”</i>
Wang	2009	Social Sopping (chiamato anche social commerce)	<i>“Social shopping is a new type of e-commerce linking shopping and social networking through social media”</i>
Afrasiabi Rad e Benyoucef	2010	Social Commerce	<i>“Social commerce refers to both networks of sellers and networks of buyers; it is an evolution of e-commerce 1.0 which is based on one-to-one interactions, into a more social and interaction form of e-commerce”</i>
Sau-Ling Lai	2010	Social Commerce	<i>“Social commerce is the use of social media, in the context of e-commerce, to assist with buying and selling products and services online. It evokes the fusion of two big digital trends, e-commerce and social media”</i>
Stephen e Toubia	2010	Social Commerce	<i>“Social commerce is an emerging trends in which sellers are connected in online social</i>

			<i>networks, and where sellers are individuals instead of firms"</i>
Curty e Zhang	2011	Social Commerce	<i>"Social commerce can be briefly defined as commerce activities mediated by social media"</i>
Liang <i>et al.</i>	2011	Social Commerce	<i>"Social commerce is emerging as an important platform in e-commerce, primarily due to the increased popularity of social networking sites such as Facebook, LinkedIn, and Twitter"</i>
Wang	2011	Social Commerce	<i>"Social shopping and e-commerce are not dichotomous concepts. Social shopping can be an evolutionary concept, meaning a singular e-commerce site advancing with social networking functions, or a synergistic concept, meaning e-commerce sites connecting with the other social networking sites to form strategic alliance"</i>
Liang e Turban	2012	Social Commerce (chiamato anche social business)	<i>"Social commerce generally refers to the delivery of e-commerce activities and transactions via the social media environment, mostly in social networks and through the use of Web 2.0 software"</i>
Pagani e Mirabello	2012	Social Commerce	<i>"Social commerce is a new form of e-commerce that uses social media networks to support social</i>

			<i>interactions and user contributions to assist in the online buying and selling of products and services”</i>
Wang e Zhang	2012	Social Commerce	<i>“Social commerce is a form of commerce mediated by social media and is converging both online and offline environments”</i>

*Fonte: nostra elaborazione*

### *3.2.2 Caratteristiche fondanti e possibili configurazioni*

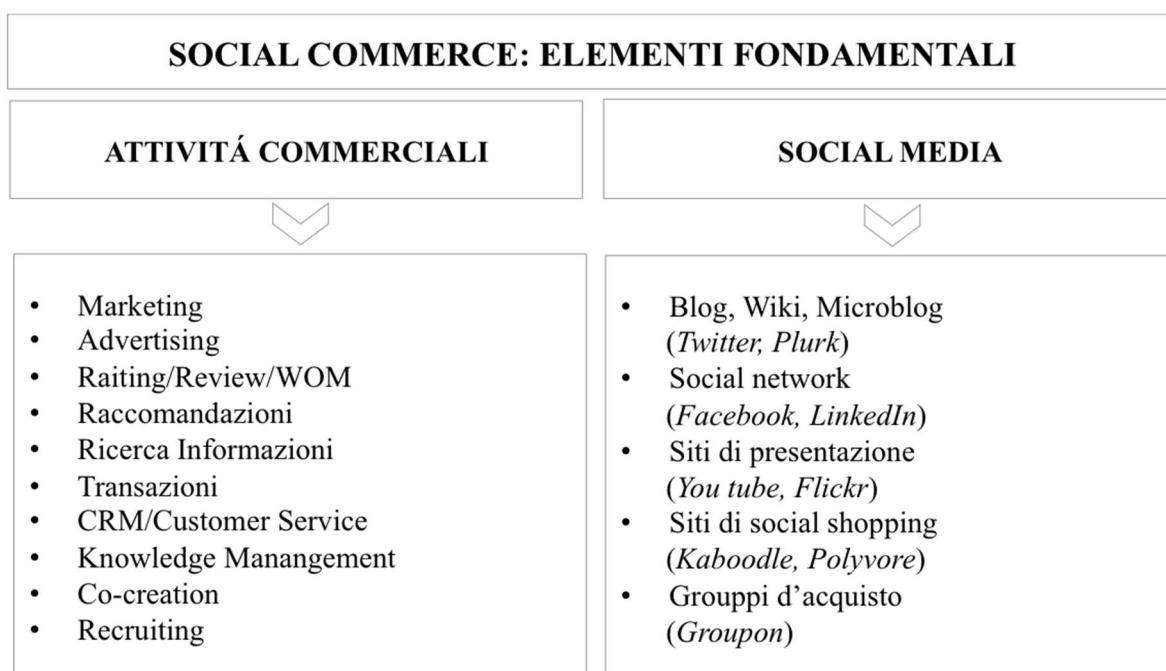
Le “relazioni sociali” rappresentano l’elemento chiave che differenzia il social commerce dalle altre attività di commercio online. Di conseguenza, in accordo con Liang e Turban (2012) il social commerce risulta caratterizzato da due elementi fondanti: i social media e le attività commerciali (Figura 11). Affinchè si possa parlare di social commerce, quindi, è necessaria la compresenza, sulla stessa piattaforma, di entrambi gli aspetti menzionati. Infatti, il potenziale del social commerce è legato, innanzitutto, al vastissimo numero di individui che partecipano ai social network. Come dimostrato dall’ampia e consolidata letteratura sul tema dell’ eWOM, il passaparola e le altre attività di social networking, infatti, giocano un ruolo chiave nell’influenzare le attitudini e il comportamento dei consumatori (Kim e Strivastava, 2005; Reigner, 2007; Hsiao, 2010; Ghose e Ipeirotis, 2011; Amblee e Bui, 2012).

La possibilità di sfruttare le dinamiche emulative tipiche dei media sociali è l’aspetto più importante del social commerce. Infatti, la decisione di un consumatore di acquistare o meno un determinato prodotto è spesso fortemente influenzata dai suoi amici, familiari e colleghi, piuttosto che da perfetti sconosciuti. I social media consentono agli utenti di esprimere le proprie preferenze personali, di condividere le proprie opinioni e di identificare i membri della community più meritevoli di fiducia, anche se sconosciuti.

Oggi, i social media rappresentano il punto di partenza per tutti gli utenti interessati all’acquisto di un determinate prodotto, sia online che offline. L’aumento di traffico verso i siti di e-commerce proveniente dai social media dimostra infatti che le idee, le esperienze e

le scelte d'acquisto degli individui più influenti in Rete condizionano gli acquisti degli altri utenti. Allo stesso tempo, però, va evidenziato che non tutte le attività tipiche dei siti di social networking possono avere impatti commerciali. Per esempio, gli utenti condividono spesso notizie, eventi e foto solo per divertimento. Queste attività, seppur popolari, non possono essere incluse nell'annovero degli strumenti di social commerce in quanto non apportano alcun beneficio commerciale in termini, ad esempio, di acquisto di prodotti o di cambiamento di attitudine nei confronti di un determinato evento. Di conseguenza, nel social commerce è essenziale che le informazioni condivise dagli utenti sui social media comportino delle implicazioni di business. Pertanto, rientrano in questa categoria tutte le attività che sostengono la notorietà del brand o, ancora, ne supportano le vendite, lo sviluppo di nuovi prodotti o la qualità del servizio reso al cliente.

Figura 11 – Gli elementi fondanti del social commerce



Fonte: nostro adattamento da Liang e Turban (2012)

Per sintetizzare, il social commerce è incentrato sulle relazioni interpersonali (raccomandazioni, feedback, informazioni ecc.) in grado di influenzare una transazione commerciale prima, durante e dopo l'acquisto (Richer *et al.*, 2007). In particolare, i processi di business maggiormente impattati dal social commerce sono: la produzione, la vendita e i servizi di assistenza post-vendita (Baechle, 2009). Il social commerce, infatti,

coinvolge e integra i consumatori in tutti questi processi attraverso lo sfruttamento delle tecnologie, delle applicazioni e delle funzionalità tipiche del Web 2.0 ma, soprattutto, facendo leva sulla volontà degli stessi utenti di diventare parte attiva del processo d'acquisto (Ickler *et al.* 2009).

La Tabella 12 illustra brevemente alcune caratteristiche del social commerce con relativi esempi di applicazione delle attività social ai processi di business.

Tabella 12 – Esempi di social commerce

<b>Processo di Produzione</b>	
<i>Caratteristica</i>	<i>Esempi</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idee e suggerimenti per la creazione di nuovi prodotti o per il miglioramento di quelli già esistenti da parte degli utenti</li> <li>• Agli utenti viene chiesto di definire il design dei loro sogni per uno specifico prodotto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tchibo Ideas (<a href="http://www.techibo-ideas.de">www.techibo-ideas.de</a>): community di innovazione. Le migliori idee di prodotto vengono sviluppate e divengono parte dell'assortimento di Tchibo.</li> <li>• 121 Time (<a href="http://www.121time.com">www.121time.com</a>): i clienti possono disegnare il loro orologio</li> </ul>
<b>Processo di Vendita</b>	
<i>Caratteristica</i>	<i>Esempi</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I consumatori valutano e raccomandano i prodotti e/o i servizi offerti</li> <li>• I consumatori cercano le migliori soluzioni qualità/prezzo per i prodotti e li condividono con i partecipanti alla community</li> <li>• I consumatori discutono su bundle di prodotti e condividono le loro esperienze</li> <li>• I consumatori vendono prodotti e servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaboodle (<a href="http://www.kaboodle.com">www.kaboodle.com</a>): community di condivisione di raccomandazioni finalizzata alla scoperta e all'acquisto di nuovi prodotti.</li> <li>• MyDeco (<a href="http://www.mydeco.com">www.mydeco.com</a>): consente di creare in pochi minuti una stanza virtuale in 3D totalmente personalizzabile con i prodotti venduti in negozio. I membri della community possono comunicare e dare consigli.</li> </ul>
<b>Processi di assistenza post-vendita</b>	
<i>Caratteristica</i>	<i>Esempi</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I consumatori supportano gli altri utenti</li> <li>• I consumatori forniscono informazioni di</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produki (<a href="http://www.produki.de">www.produki.de</a>): consumatori ed esperti forniscono informazioni e</li> </ul>

prodotto agli altri utenti	rispondono a domande relative ai prodotti venduti sulla piattaforma.
----------------------------	--

Fonte: nostro adattamento da Ickler et al. 2009.

Ad oggi, la letteratura accademica distingue due macro-categorie di social commerce (Liang e Turban, 2012): *le piattaforme di e-commerce con funzionalità social e le piattaforme di social media con funzionalità transazionali* (Figura 12).

Nella prima categoria rientrano:

- le piattaforme di commercio elettronico che integrano alcune funzionalità social come la possibilità di postare recensioni (es. Amazon.com), iscriversi a community (es. Clubcouture.cc) o utilizzare i *social plugin* per interagire con il proprio network di riferimento (es. FacebookConnect);
- le piattaforme che consentono agli utenti di acquistare prodotti/servizi a prezzi fortemente scontati, in virtù del raggiungimento di una quota minima di adesioni (es. Groupon).

Nella seconda categoria rientrano:

- le piattaforme di social media che integrano alcune funzionalità tipiche dei siti di e-commerce con l'obiettivo di favorire attività transazionali (es. 1-800 Flowers Store su Facebook) e di advertising (es. BestBuy Store su Facebook);
- le community online in cui gli utenti possono creare un profilo personale, condividere opinioni, ricercare e recensire prodotti, comparare prezzi ed effettuare acquisti (es. Kaboodle.com).

Nelle sue diverse forme, quindi, il social commerce favorisce lo sviluppo di dinamiche sociali, con effetti positivi per consumatori e imprese. I meccanismi di condivisione, infatti, da un lato, aiutano i consumatori ad effettuare scelte d'acquisto più consapevoli e informate (Sau-Ling Lai, 2010) e, dall'altro, forniscono un'opportunità alle imprese che – grazie alle opinioni positive condivise dagli utenti in Rete – possono attrarre nuovi clienti (Kim e Strivastava, 2007).



Figura 12 - Tipologie di social commerce



Fonte: nostra elaborazione

Va notato come, prima che il termine social commerce venisse coniato, aziende quali Amazon.com e Tripadvisor avevano già sperimentato con successo questa forma di commercio elettronico, inserendo nei propri siti la possibilità per gli utenti di postare recensioni sui prodotti/servizi offerti. Oggi, le forme più evolute di social commerce consentono ai clienti di discutere, esaminare, raccomandare ed acquistare prodotti attraverso i siti di social networking, come Facebook, i siti di micro-blogging, come Twitter, e le comunità di contenuti, come Pinterest. In questi nuovi contesti, quindi, l'utente assume il duplice ruolo di fruitore e creatore di contenuti commerciali (Bruns, 2007).

Data la relativa novità del fenomeno, gli studi sul social commerce sono ancora molto frammentati, poco organici e non generalizzabili. Come detto, il successo del social commerce è legato anche a fattori quali: il livello di digitalizzazione della popolazione, la penetrazione dell'e-commerce sul totale retail e la maggiore o minore propensione dei consumatori a condividere idee, opinioni ed esperienze sui siti di social networking. Tali aspetti non possono essere trascurati perchè determinanti per lo sviluppo e la crescita del social commerce, soprattutto con riferimento ad alcuni Paesi. Al momento, sono pressoché nulli gli studi volti ad analizzare le caratteristiche, le potenzialità e le criticità culturali e

infrastrutturali che possono influenzare – più o meno direttamente – lo sviluppo del social commerce nei diversi Paesi. Tale lacuna conoscitiva appare particolarmente rilevante con riferimento all'Italia, nazione caratterizzata, da un lato, da un basso livello di digitalizzazione della popolazione e da una scarsa penetrazione dell'e-commerce e, dall'altro, da un'elevatissima diffusione dei social network. Pertanto, in questa sede, concentriamo la nostra attenzione sull'esame del punto di vista degli esperti italiani di digital marketing relativamente alle caratteristiche, alle potenzialità e alle principali barriere allo sviluppo del social commerce nel nostro Paese.

### **3.3 Obiettivi e metodologia di ricerca**

Alla luce di un quadro conoscitivo ancora immaturo, il presente capitolo si basa su un approccio di ricerca di tipo esplorativo e induttivo. L'obiettivo è quello di *interpretare la prospettiva manageriale in merito alla definizione delle caratteristiche distintive, delle barriere esogene ed endogene e delle potenzialità di sviluppo del social commerce, con particolare riferimento all'Italia*. Per "prospettiva manageriale" in questo studio si intende il punto di vista di manager e consulenti (d'ora in poi, anche digital player o esperti) impegnati nello sviluppo di attività di social commerce. Con il suddetto termine, in questa sede, si assume l'accezione più ampia proposta in letteratura, ovvero quella che fa rientrare nella definizione del fenomeno tutte le combinazioni di attività sociali e commerciali online, dove i fondamentali elementi caratterizzanti sono l'interazione tra utenti e lo scambio informativo, direttamente legati all'esperienza d'acquisto.

L'obiettivo conoscitivo sopra richiamato si articola in tre macro-domande di ricerca:

- 1. quali sono le caratteristiche percepite come distintive del social commerce rispetto al commercio elettronico "tradizionale"?*
- 2. quali sono le principali barriere di natura endogena ed esogena che le imprese devono considerare e affrontare per lo sviluppo di questo nuovo business?*
- 3. quali sono le potenzialità e le principali determinanti dello sviluppo del social commerce con particolare riguardo al nostro Paese?*

Dagli obiettivi conoscitivi dello studio deriva un disegno di ricerca esplorativo di tipo qualitativo, basato su interviste in profondità. Queste ultime consentono di raccogliere dati qualitativi ricchi e complessi (Creswell 1998), di scoprire le “prospettive emiche” e i punti di vista degli individui (Kvale 1996, p. 1), in questo caso, le percezioni e le conoscenze dei *practitioner*. La selezione dei soggetti da inserire nel campione è avvenuta seguendo le linee guida della *key informant technique* (Robson e Foster, 1989). Pertanto, sono stati intervistati 25 esperti (es., CEO, AD, founder di imprese *pure play*, *head of digital* di imprese *click-and-mortar*, *social media strategist*) con un’esperienza pluriennale di tipo imprenditoriale, manageriale e/o consulenziale nei mercati digitali.

Tabella 13: Profilo dei partecipanti (n=25)

<i>Specializzazione professionale</i>	<i>Organizzazione di appartenenza</i>	<i>Anni esperienza professionale</i>	<i>Anni esperienza nel digital marketing</i>
Comunicazione	Altratv.tv	12	12
Comunicazione	ATM Trasporti	9	5
Social Media	B.E.E. Solution	12	5
Social Media	Badoo	6	5
E-commerce	Banzai	30	22
Comunicazione	Barilla	9	6
Social Media	Blogmeter	10	7
Social Media	Done! Group	6	6
Social Media	eBay	7	7
Social Media	Elastic	20	15
Social Media	Facebook Italia	17	12
E-commerce	Forrester Research	18	13
Social Media	Hagakure	15	15
Comunicazione	IAB Italia	14	14

E-commerce	Alkemy	16	10
E-commerce	Meetweb	14	14
Social Media	Minimarketing	16	15
E-commerce	MrPrice	22	13
M-Commerce	Neomobile	10	4
E-commerce	Privalia	5	5
E-commerce	Sardegna.com srl	17	17
E-commerce	SHAA	29	13
Social Media	Socialmediamarketing	5	5
Comunicazione	TradeDoubler	19	10
Social Media	Digital PR	15	10
	<b>Media</b>	<b>14,12</b>	<b>10,4</b>

*Fonte: nostra elaborazione*

Ai fini della significatività dell'analisi, nella selezione del campione è stato privilegiato il "criterio della diversità" di posizioni in relazione al particolare tema di ricerca (King e Horroks, 2010): quindi, hanno contribuito all'indagine professionisti con differenti specializzazioni nel campo del marketing digitale: comunicazione, social media, mobile ed e-commerce. I soggetti sono stati individuati grazie alla collaborazione di associazioni categoria (Interactive Advertising Bureau, Netcomm) e alla partecipazione ad eventi di settore (es. Social Media Week). In media, gli intervistati hanno 39 anni, 10 anni di esperienza nell'e-marketing (15 in totale) e sono in larga parte uomini. Le interviste, della durata media di 45 minuti, sono state svolte nel periodo Maggio-Settembre 2012 presso gli uffici degli intervistati, utilizzando una guida flessibile di "ancoraggi" riferiti alle domande di ricerca sopra riportate.

Oltre ai dati fissi, la traccia comprendeva i seguenti macro-temi, formulati con domande aperte:

1. *aspetti definitivi*, ossia definizione di social commerce e descrizione puntuale dei valori distintivi riconosciuti al fenomeno oggetto di indagine, facendo anche ricorso ad esempi;
2. *barriere allo sviluppo*, ossia argomentazione degli aspetti di natura endogena ed esogena che le imprese devono affrontare in via prioritaria per l'efficace sviluppo di questo business;
3. *prospettive di sviluppo*, in termini di potenzialità e driver.

Le trascrizioni complete dei colloqui sono state analizzate attraverso il metodo della *content analysis* qualitativa (Krippendorff, 2004). In particolare, seguendo le linee guida di King e Horrocks (2010) per la *thematic analysis* di tipo induttivo, nell'ambito dei tre macrotemi (definiti nella traccia d'intervista), sono stati identificati i temi chiave *ex-post*, attraverso un'operazione di codifica del testo dal particolare al generale (Langdrige, 2004; Braun e Clarke, 2006). L'applicazione di questa procedura è stata condotta separatamente dall'Autore e da un Professore Associato esperto in digital marketing, che alla fine hanno confrontato e unificato i risultati. Ciò ha consentito di elaborare alcuni modelli concettuali che sintetizzano le principali categorie logiche, e le relazioni tra queste, emerse dalle interviste. Al fine di aumentare la "credibilità" dei risultati (Lincoln e Guba, 1985), tali modelli sono stati condivisi con tre degli intervistati, ottenendo la sostanziale validazione degli stessi.

### **3.4 Analisi e discussione dei risultati**

I risultati dell'analisi qualitativa sono stati ricondotti a tre ambiti tematici inerenti, rispettivamente: (1) alle caratteristiche del social commerce (RQ1, Figura 13); (2) alle connesse criticità rilevate dagli esperti di digital marketing con riferimento al fenomeno oggetto di studio (RQ2, Figura 14); (3) alle potenzialità e ai driver che guidano lo sviluppo del social commerce nel nostro Paese (RQ3, Figura 15).

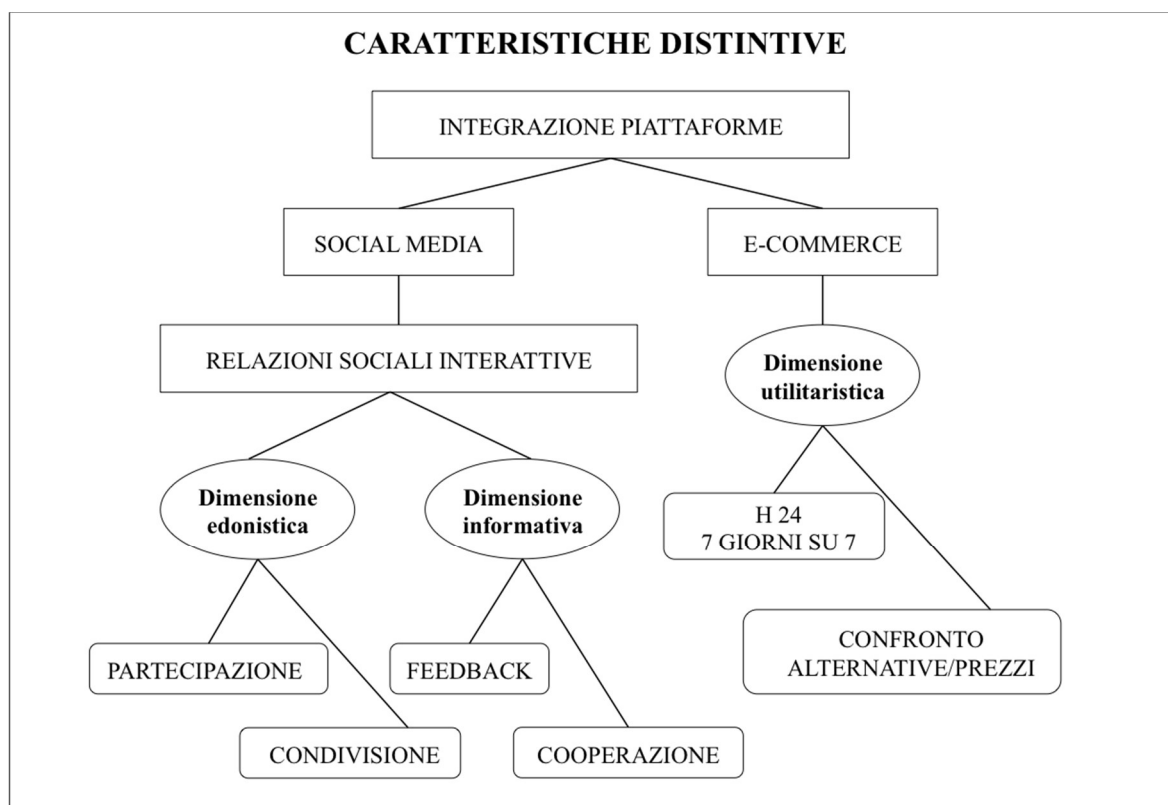
### 3.4.1 Caratteristiche

La convinzione che il social commerce si sostanzi in un'integrazione tra piattaforme di social media ed e-commerce è trasversale a tutte le categorie di *player*, confermando peraltro quanto evidenziato nell'analisi della letteratura.

L'*integrazione* tra piattaforme viene riconosciuta da tutti come la caratteristica fondante di questa "evoluzione" o "estensione" del commercio elettronico, mentre i vantaggi derivanti dalla stessa per gli utenti sono concettualizzati in modo diverso dagli esperti. Va notato che il punto di vista degli intervistati è omogeneo per gli esperti aventi la medesima specializzazione professionale, segno della specificità dei benefici riconosciuti al fenomeno oggetto di studio con riferimento alle aree di social media marketing, di comunicazione e vendita.

La Figura 13 offre un framework di sintesi relativo alle caratteristiche riconosciute al social commerce dagli esperti. Nel proseguimento del lavoro verranno analizzate separatamente le prospettive degli esperti di comunicazione e quelle degli esperti in social media marketing ed e-commerce. Tale scelta espositiva si è resa necessaria in virtù del diverso background culturale degli intervistati (digitale vs tradizionale), che è risultato determinante nell'influenzare il punto di vista degli intervistati con riferimento sia alle caratteristiche sia alle barriere allo sviluppo del social commerce nel nostro Paese.

Figura 13- Caratteristiche del social commerce in Italia



Fonte: nostra elaborazione.

## PROSPETTIVA DEGLI ESPERTI DI SOCIAL MEDIA E DI E-COMMERCE

Gli esperti di social media e di e-commerce – adottando il punto di vista dei consumatori – associano all’integrazione tra piattaforme di social media e di e-commerce il vantaggio di aggiungere una dimensione edonistica allo shopping online, derivante dalla possibilità per gli utenti di interagire tra loro durante tutte le fasi del processo d’acquisto. Tale dimensione consente all’utente, da un lato, di farsi parte attiva nella costruzione della propria *purchase experience* e, dall’altro, di farsi supportare dal proprio network di riferimento sia nelle fasi che precedono l’acquisto – in particolare nelle attività di ricerca delle informazioni, valutazione e identificazione dell’e-vendor – sia in quelle successive all’acquisto stesso. In quest’ultimo caso, il principale vantaggio attribuito dagli esperti al social commerce è quello di consentire ai consumatori di condividere i propri feedback tanto con i *peer* quanto con il brand e/o il retailer di riferimento. Infine, secondo gli intervistati, legare i

meccanismi di partecipazione e condivisione, tipici dei social media, alle attività di shopping online presenta l'importante vantaggio di ricreare in Rete la possibilità per i consumatori di portare i propri amici nello store per farsi consigliare.

*“Il social commerce è un modo semplice e divertente di fare shopping online attraverso i social network. Per la prima volta i consumatori possono partecipare attivamente all'esperienza di vendita, chiedere consiglio ai propri amici, reperire informazioni da chi ha già acquistato e provato il prodotto, condividere opinioni, feedback ed esperienze. In altre parole, il social commerce abilita in Rete le dinamiche sociali e relazionali tipiche del commercio tradizionale”* (Social Media Manager).

## PROSPETTIVA DEGLI ESPERTI DI COMUNICAZIONE

Gli esperti in comunicazione – adottando la prospettiva dei consumatori – associano all'integrazione tra piattaforme di social media e di e-commerce il vantaggio di aggiungere una dimensione informativa di tipo *peer-to-peer* allo shopping online. Secondo gli intervistati, *l'overload* informativo tipico dei contesti digitali spesso disorienta il consumatore, rendendo difficoltosa la scelta della combinazione *prodotto-brand-piattaforma*. Attraverso le interazioni sociali tra gli utenti, invece, il social commerce offre un canale di informazione aggiuntivo, un luogo privilegiato in cui comprendere quali sono i prodotti più acquistati e perché, leggere i feedback di altri consumatori e porre domande. Il vantaggio per gli utenti è quindi quello di reperire informazioni da chi ha già avuto un'esperienza diretta con il prodotto o con l'e-vendor, di ottenere suggerimenti dal proprio network di riferimento ed effettuare l'acquisto, il tutto sulla stessa piattaforma.

*“Il valore di fondo di questa nuova forma di commercio elettronico è l'elemento 'social' inteso sia come socialità dell'ambiente in cui vengono reperite le informazioni sia come socialità del processo di creazione e diffusione dei suggerimenti postati dai consumatori. La dimensione informativa non va sottovalutata, soprattutto in un Paese in cui gli scetticismi nei confronti del commercio elettronico sono ancora elevati e le barriere all'acquisto sono più di carattere culturale che strutturale”* (Head of Digital).

Alle dimensioni edonistica ed informativa tutti gli intervistati associano anche una componente utilitaristica – tipica del commercio elettronico - la quale garantisce ai



consumatori la possibilità di confrontare facilmente prezzi e alternative disponibili, nonché di effettuare gli acquisti in ogni momento, in ogni luogo e a prezzi - spesso - ridotti.

La Tabella 14 fornisce una sistematizzazione di sintesi delle caratteristiche riconosciute dagli esperti al fenomeno del social commerce.

*Tabella 14 – Caratteristiche del social commerce secondo la prospettiva degli esperti*

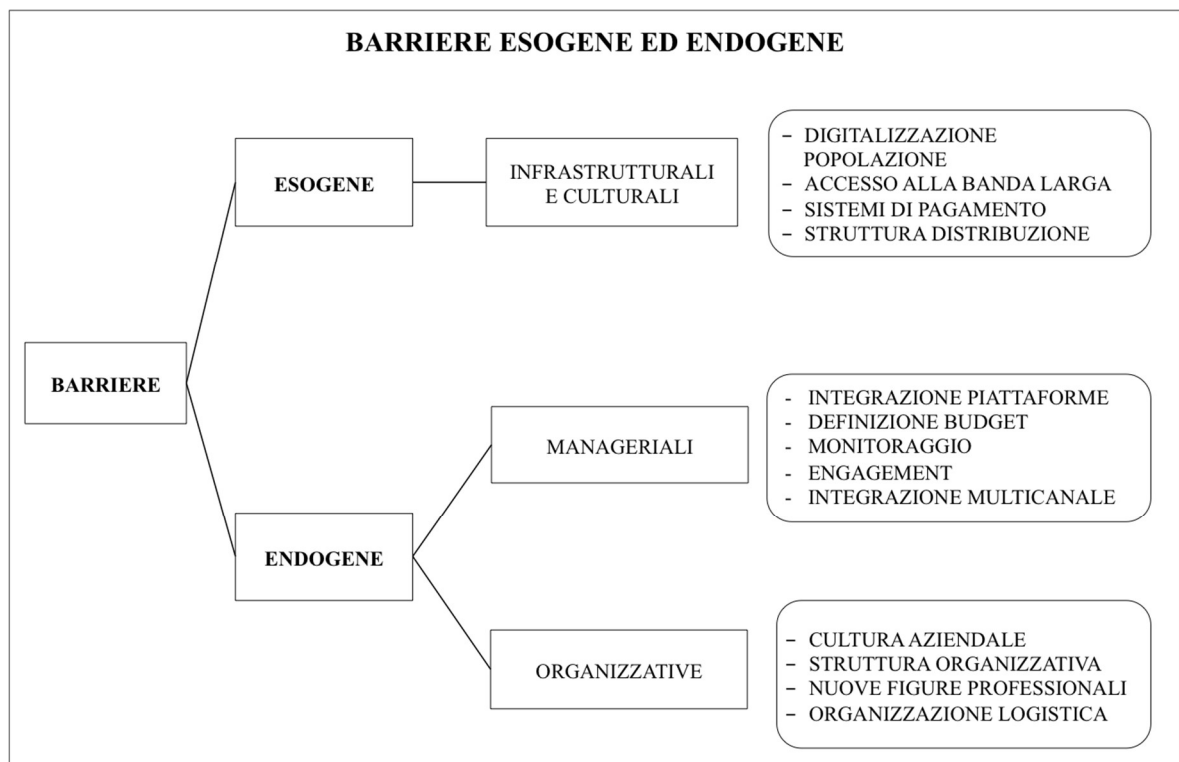
<b>Specializzazione professionale</b>	<b>Vantaggio attribuito al social commerce</b>	<b>Descrizione sotto-temi o Verbatim</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social media</li> <li>• E-commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensione edonistica</li> <li>• Dimensione utilitaristica</li> </ul>	<p><i>“Le dinamiche di partecipazione e condivisione tra utenti - stimolate dalle applicazioni social come, ad esempio, le product review, le recommendations, le wish list ed i portable social graph – aggiungono una dimensione edonistica allo shopping online che si sostanzia nella possibilità di socializzare con altri utenti durante tutte le fasi del processo d’acquisto, replicando in Rete le dinamiche tipiche dello shopping tradizionale senza però rinunciare ai vantaggi dell’ e-commerce” (Social Media Strategist).</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensione informativa</li> <li>• Dimensione utilitaristica</li> </ul>	<p>Integrando le dinamiche di cooperazione tipiche dei social network con la possibilità di effettuare acquisti online, il social commerce offre agli utenti un canale informativo aggiuntivo, facilmente consultabile e disponibile direttamente sulla piattaforma d’acquisto.</p>

*Fonte: nostra elaborazione*

### 3.4.2 Le barriere allo sviluppo

Con riferimento alle barriere che possono frenare lo sviluppo del social commerce in Italia, gli intervistati distinguono tra criticità esogene ed endogene. Le prime, dipendono dalle caratteristiche culturali ed infrastrutturali del nostro Paese, sulle quali le imprese hanno una capacità di intervento scarsa se non addirittura nulla; le seconde, invece, dipendono da aspetti interni, di natura manageriale ed organizzativa sui quali si aprono nuove sfide per le imprese attive nel *marketspace* (Figura 14).

Figura 14- Barriere allo sviluppo del social commerce in Italia



Fonte: nostra elaborazione

In particolare, con riferimento alle criticità esogene, tutte le categorie di *player* identificano nelle caratteristiche infrastrutturali e culturali del nostro Paese uno dei principali deterrenti allo sviluppo del social commerce. La non compiuta “digitalizzazione della popolazione”, l’assenza della banda larga in vaste zone del territorio nazionale, l’arretratezza dei sistemi di pagamento e la presenza di un sistema distributivo di tipo capillare su tutto il territorio

nazionale, vengono considerati dagli esperti come i principali ostacoli allo sviluppo dell'e-commerce, in generale, e del social commerce, in particolare. Inoltre, alcuni esperti evidenziano come, ad oggi, in Italia non ci siano ancora dei player che offrono un'esperienza di e-commerce adeguata rispetto alle aspettative del consumatore. Si evidenziano, quindi, grosse carenze anche sul piano dell'offerta.

*“Il social commerce rappresenta un'evoluzione, un arricchimento del commercio elettronico di tipo tradizionale. Si tratta di un fenomeno con grandi potenzialità che deve però scontarsi con una realtà, quella italiana, ancora poco avvezza agli acquisti online. I problemi maggiori riguardano il livello di digitalizzazione della popolazione, ma anche la scarsa diffusione della banda larga – indispensabile per garantire una buona user experience – e la necessità di eliminare eventuali conflitti di canale tra online e offline. Quest'ultimo aspetto è particolarmente sentito da tutte quelle imprese che per anni hanno investito per sviluppare una distribuzione capillare su tutto il territorio nazionale”* (E-commerce Specialist).

Con riferimento alle barriere di carattere endogeno, invece, la totalità degli intervistati rileva l'emergere di criticità manageriali di tipo strategico ed organizzativo che si dischiudono per tutte le imprese che vogliono approcciarsi al social commerce. Anche in questo caso, le criticità riconosciute dagli esperti variano in relazione alla specializzazione professionale dell'intervistato.

## PROSPETTIVA DEGLI ESPERTI DI SOCIAL MEDIA E DI E-COMMERCE

Focalizzando l'attenzione sulle criticità strategiche, gli esperti di social media e di e-commerce ritengono che una prima difficoltà risieda nella scelta delle funzionalità social da attivare nel sito di e-commerce o dei social media da integrare al fine di favorire la condivisione, il passaparola e l'interesse degli utenti. Tale scelta appare particolarmente critica in quanto impatta tanto sulle strategie di comunicazione quanto su quelle distributive e di vendita. La scelta di preferire una piattaforma di social media, ad esempio, implica per le imprese la necessità di sottostare ai meccanismi di comunicazione e vendita prestabiliti dalla piattaforma ospitante; mentre, la scelta di una piattaforma proprietaria

seppur lasci libertà nelle scelte di comunicazione e vendita, può risultare penalizzante in termini di generazione di traffico, awareness e passaparola.

Con riferimento alle criticità organizzative, invece, gli esperti di social media ed e-commerce enfatizzano l'esigenza di nuove figure professionali altamente specializzate, che conoscano gli strumenti e le piattaforme sociali ma che, allo stesso tempo, siano in grado di utilizzare il canale online in modo integrato e sinergico rispetto ai canali di comunicazione e distribuzione di tipo tradizionale. Connessa a questa esigenza è poi quella di un'organizzazione interfunzionale, in grado di garantire risposte rapide ed adeguate a tutte le esigenze manifestate dai clienti, attuali e potenziali.

*“Servono professionalità qualificate, che padroneggino tanto i canali digitali quanto quelli tradizionali: la strategia adottata deve essere coerente online e offline. Inoltre, l'esperto di digital deve essere connesso con tutti i reparti perché le domande dei consumatori non riguardano solo il prodotto e richiedono un'elevata velocità di risposta”*  
(Social Media Strategist).

## PROSPETTIVA DEGLI ESPERTI DI COMUNICAZIONE

Con riferimento alle criticità strategiche, gli esperti di comunicazione, pur riconoscendo la strategicità della scelta di configurazione della piattaforma, sembrano propendere in maniera più netta verso soluzioni proprietarie, a maggior valore aggiunto in termini di branding, comunicazione, e gestione della reputazione. Inoltre, gli intervistati sottolineano la necessità di definire e destinare un congruo budget alle attività di social media marketing, di investire in *engagement* e monitoraggio della Rete, nonché di gestire in modo integrato le vendite online e offline. Secondo gli esperti in comunicazione, infatti, è necessario dare ai consumatori una motivazione valida per navigare un sito, per tornarci e per acquistare. Allo stesso tempo, tutti i commenti, le opinioni ed i feedback dei consumatori devono essere valutati sia da un punto di vista qualitativo sia quantitativo. Ciò potrebbe ridefinire i modelli di consumer relationship management, profilazione e comunicazione al cliente.

Per gli esperti di comunicazione, le criticità organizzative si traducono, invece, in problematiche di cambiamento della cultura aziendale, d'integrazione inter-funzionale e, più in generale, di rinnovamento nella cultura e classe manageriale. Secondo gli

intervistati, infatti, la prima criticità investe la cultura organizzativa perché il social commerce impone un cambiamento nei modelli di relazione con il cliente. Tale cambiamento culturale se da un lato richiede ai manager una forte apertura al cliente, al dialogo e al confronto, dall'altro lato, richiede cambiamenti nella struttura organizzativa a favore di soluzioni a maggiore integrazione inter-funzionale.

*“Nel social commerce la prima criticità è di tipo culturale. Arrivare ad avere un sistema di vendite integrato con i social media richiede infatti un cambiamento sia nel modello di relazione con il cliente che in quello d'acquisto. Il passaggio da un'e-commerce 'old style' al social commerce richiede grandi investimenti perchè ha un impatto sui processi, in particolare su quelli distributivi e logistici”* (Marketing Manager).

La Tabella 15 fornisce una sistematizzazione di sintesi delle barriere endogene riconosciute dagli intervistati allo sviluppo del social commerce in Italia.

*Tabella 15 – Barriere endogene al social commerce secondo la prospettiva degli esperti*

<b>Specializzazione professionale</b>	<b>Barriere endogene al social commerce</b>	<b>Descrizione sotto-temi o Verbatim</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social media</li> <li>• E-commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione piattaforme</li> <li>• Integrazione multicanale</li> <li>• Nuove figure professionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“La principale difficoltà risiede nello scegliere le funzionalità social da attivare nel sito di e-commerce o i social media da integrare al fine di favorire la condivisione, il passaparola e l'interesse degli influencer”</i> (Social Media Strategist)</li> <li>• <i>“Il social commerce richiede un'integrazione non solo tra piattaforme di social media e di e-commerce ma anche tra canale online e offline. L'approccio da seguire è consumer-centrico, quindi, cross-canale”</i> (E-commerce Specialist)</li> <li>• <i>“Vanno inserite figure professionali ad hoc, non troppo junior, che sappiano utilizzare gli strumenti ma che siano anche in grado di far</i></li> </ul>

		<i>strategia, di far comunicazione, di utilizzare il canale online in modo integrato rispetto agli altri canali di comunicazione e distribuzione”</i> (Social Media Manager)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura aziendale</li> <li>• Struttura organizzativa</li> <li>• Organizzazione della logistica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il social commerce richiede un cambiamento nel paradigma di gestione della relazione con il cliente, che deve diventare improntata al dialogo e alla relazione.</li> <li>• Il social commerce richiede alle imprese di rispondere con proattività e tempestività alle richieste e alle esigenze dei clienti. Ciò implica una maggiore integrazione inter-funzionale così come la creazione di team di marketing con competenze allargate, che vanno dal prodotto al CRM.</li> <li>• <i>“I processi più impattati dal social commerce sono quelli di distribuzione. Vendere online significa ripensare strategicamente la logistica”</i> (E-commerce Manager)</li> </ul>

Fonte: nostra elaborazione

### 3.4.3 Potenzialità e driver di sviluppo

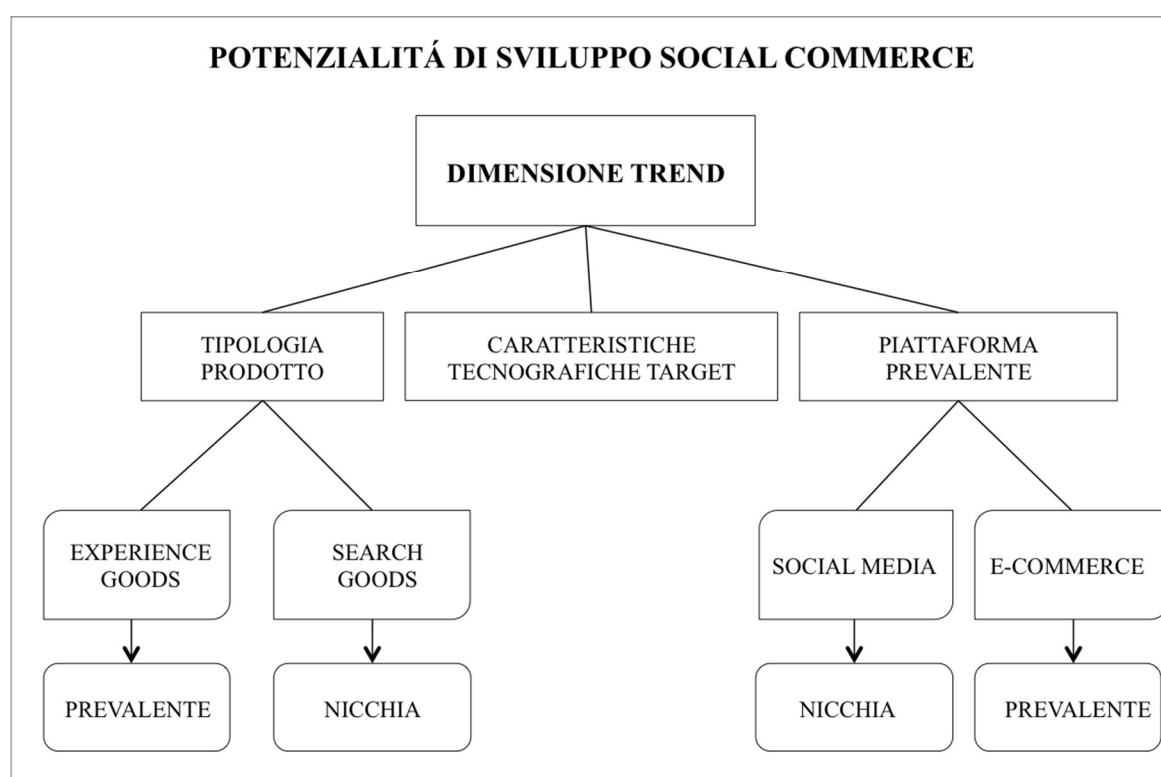
Con riferimento alle potenzialità, la totalità degli intervistati ha riconosciuto alla partecipazione attiva degli utenti il ruolo di fondamentale driver per lo sviluppo del social commerce. In particolare, di notevole rilevanza nel percepito degli esperti risultano i legami esistenti tra partecipazione, categoria di prodotto, tipologia di piattaforme e “caratteristiche tecnologiche” dei consumatori (Figura 15).

Secondo gli esperti, infatti, un primo fattore in grado di influenzare il successo o meno di un’iniziativa di social commerce è legato alla tipologia di prodotto. Per le loro

caratteristiche, gli *experience goods*<sup>17</sup> sembrano essere i beni per i quali prolifereranno le piattaforme di social commerce e diventerà impossibile esimersi dal mettere i clienti in contatto tra loro. Per questi prodotti, infatti, l'impossibilità di valutare alcune caratteristiche prima del consumo/utilizzo dello stesso spinge i consumatori a ricercare informazioni, opinioni e raccomandazioni in grado di indirizzare gli acquisti.

“Per i *search goods*<sup>18</sup>, invece, la leva fondamentale di vendita resterà il prezzo perché non saranno mai oggetto di conversazioni” (Vice President).

Figura 15 – Social commerce: potenzialità e driver di sviluppo in Italia



Fonte: nostra elaborazione.

Oltre alla categoria di prodotto, gli esperti ritengono che ad influire sulla diffusione del social commerce saranno anche il livello di digitalizzazione e la propensione alla

<sup>17</sup> La categoria degli *experience goods* include i beni le cui caratteristiche possono essere valutate solo attraverso il consumo/utilizzo del prodotto stesso (ad esempio, i cosmetici).

<sup>18</sup> La categoria dei *search goods* include i beni le cui caratteristiche possono essere valutate prima del consumo/utilizzo del prodotto stesso (ad esempio, i libri).

condivisione dei consumatori. Al riguardo, se da un lato l'ancora scarso livello di digitalizzazione della popolazione italiana sembra rappresentare un freno allo sviluppo del fenomeno oggetto di studio, dall'altro, l'altissima penetrazione dei social media consente di ipotizzare che l'integrazione tra piattaforme sociali e commerciali fungerà da driver per lo sviluppo dell'e-commerce, in generale, e del social commerce, in particolare.

Infine, secondo la totalità degli esperti, nel breve termine tutte le piattaforme di e-commerce integreranno delle funzionalità social, mentre, lo sviluppo delle vendite sui social media resterà una nicchia. Nel medio termine, invece, potrebbero diffondersi non soltanto le vendite sui diversi siti di social networking ma anche soluzioni e modelli di revenue del tutto nuovi e alternativi.

Alcuni esperti hanno poi rilevato come, oggi, tutti gli scambi di mercato e le conseguenti relazioni siano immerse in un ambiente mediato tanto da piattaforme sociali quanto da device mobili. Pertanto, nel medio-lungo termine, si potrebbe verificare anche una progressiva convergenza tra i fenomeni del social e del mobile commerce, come pure tra online e offline.

*“Stiamo già osservando l'emergere di applicazioni per smartphone in grado di mostrare offerte e recensioni geolocalizzate e la diffusione di codici di quick response anche per il mobile. Ciò consentirà una fusione sempre maggiore tra l'e-commerce, i social media ed il retail tradizionale e permetterà ai consumatori di mappare e condividere sui media sociali sia la product offering offline che online”* (Mobile Digital Strategist).

### **3.5 Considerazioni conclusive, limiti e future linee di ricerca**

Come messo in evidenza da precedenti studi, la socialità è ormai una dimensione chiave del digital marketing ma anche dell'e-commerce. Ciononostante, in questo campo la letteratura accademica necessita ancora di consistenti sforzi di ricerca, non solo riguardo all'*user behaviour*, ma anche alle connesse strategie di business (Liang e Turban, 2012). In questa seconda ottica, il presente lavoro intende offrire un primo contributo di tipo esplorativo al filone di studi sul commercio elettronico, iniziando a colmare il gap relativo all'analisi del punto di vista manageriale rispetto ai valori distintivi, alle criticità endogene ed esogene e alle prospettive di sviluppo del social commerce nel nostro Paese.



Questo studio, pertanto, apre la via ad ulteriori approfondimenti teorici ed empirici. Le diverse prospettive degli esperti, infatti, sono state sintetizzate in alcuni modelli concettuali che abbracciano le principali posizioni espresse e che, tuttavia, richiedono ulteriori approfondimenti futuri.

In particolare, sotto il profilo delle caratteristiche distintive del social commerce (RQ1), si rileva un sostanziale accordo tra gli intervistati (e tra questi e le prime linee tracciate in letteratura). Gli esperti individuano nella combinazione sinergica delle dimensioni informativa, edonistica ed utilitaristica il valore aggiunto delle nuove piattaforme relazionali e commerciali. In particolare, gli intervistati riconoscono al social commerce una componente informativa, che si sostanzia nel passaparola online tra gli utenti; una componente edonistica, legata alla possibilità di replicare online le dinamiche di socializzazione negli acquisti tipiche del commercio tradizionale; ed una componente utilitaristica, più strettamente connessa alle caratteristiche di efficacia ed efficienza (es. acquisti 7 giorni su 7, 24 ore su 24 a prezzi ridotti) tipiche del commercio elettronico.

Gli esperti, però, legano l'effettiva valorizzazione di tali caratteristiche al superamento di una serie di criticità esogene ed endogene (RQ2): le prime sono ricondotte a barriere di tipo culturale ed infrastrutturale, le seconde a variabili manageriali ed organizzative. Tuttavia, mentre le barriere esogene sono legate a caratteristiche intrinseche del Paese di riferimento, quelle endogene possono essere influenzate dalle scelte e dagli approcci di business adottati dalle singole imprese. In tale ambito, tuttavia, lo stato dell'arte della letteratura appare suscettibile di notevoli sviluppi.

Infine, assai eterogenee ed articolate sono le opinioni espresse con riferimento alle potenzialità del social commerce (RQ3). In questo quadro, la tipologia di prodotto (*search/experience*) viene considerata comunque un elemento influente sulla dimensione del trend di crescita del fenomeno oggetto di studio. In particolare, secondo gli intervistati le caratteristiche intrinseche ed estrinseche dei prodotti influenzano il livello di partecipazione ed il conversato dei consumatori online, sancendo il ruolo degli experience goods quali driver per lo sviluppo delle conversazioni e delle vendite sui siti di social commerce. Infine, fattori peculiari allo sviluppo del suddetto fenomeno appaiono legati alla tipologia di piattaforma utilizzata in via primaria, ovvero social media o e-commerce.

Il lavoro presenta alcuni limiti, legati soprattutto all'approccio metodologico seguito. In primo luogo, trattandosi di una ricerca qualitativa esplorativa non è possibile

generalizzarne i risultati. Inoltre, sebbene la tecnica dell'intervista in profondità presenti i ricordati vantaggi conoscitivi, dovrebbe essere integrata con dati non strettamente dipendenti dalla soggettività degli intervistati. Pertanto, per le future ricerche sul tema, si auspica il ricorso sia a studi qualitativi basati sul metodo dei casi sia a *survey*. Inoltre, l'ampiezza tematica dell'analisi qui sviluppata, se giustificata dalla finalità esplorativa e dalla carenza di studi in merito, rappresenta un ulteriore limite che andrebbe superato attraverso studi teorici ed empirici più mirati, che considerino, ad esempio, le implicazioni per le imprese operanti online di specifiche forme di social commerce in termini manageriali ed organizzativi. Ancora, un'ulteriore direttrice di ricerca può riguardare l'ampliamento dei confini dell'analisi ad altre realtà geografiche, con l'obiettivo di identificare similarità e differenze nei fattori "*country specific*" in grado di influire sulla diffusione del social commerce. Infine, se l'ottica dell'offerta richiede ulteriori sviluppi nella ricerca, questa deve essere tuttavia integrata dalla prospettiva dell'utente, anche al fine di delineare nuove condotte da seguire per orientare la direzione del cambiamento (Rohm *et al.*, 2012).

Dal un punto di vista delle implicazioni manageriali, i risultati dell'indagine possono tradursi in una serie di stimoli per le imprese attive nel contesto digitale. Queste ultime, solo "aprendosi" ai nuovi modelli di comunicazione imposti dalla digitalizzazione dei media (Vernuccio *et al.*, 2012), potranno interiorizzare e valorizzare la condivisione di esperienze da parte degli utenti *anytime* ed *everywhere*. Affinché questo nuovo orientamento strategico possa essere perseguito con successo anche sul piano dell'e-commerce, è necessario promuovere un cambiamento sia culturale, nel segno dell'apertura alla socialità degli utenti, sia organizzativo, in termini di una maggiore internalizzazione della gestione strategica ed operativa del canale online, per finalità sia commerciali che di branding e comunicazione.

Con l'obiettivo di approfondire quest'ultimo aspetto, il Capitolo 4 di questo lavoro è dedicato proprio all'approfondimento – da un punto di vista sia teorico che empirico – delle principali criticità manageriali ed organizzative dischiuse dal social commerce alle imprese attive nel *marketspace*.

## Bibliografia

- Afrasiabi Rad A., Benyoucef M. (2010). "A Model for Understanding Social Commerce", *Information Systems Journal*, Vol. 4, No. 2, pp.1-11.
- Amblee, N., Bui, T. (2012). "Harnessing the influence of social proof in online shopping: The effect of electronic word of mouth on sales of digital microproducts", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 16, No. 2, pp. 91-113.
- Audiweb (2013). *Sintesi e analisi dei risultati della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia*, XIX Edizione, Giugno.
- Bagni J., Malvolti S., Riva G. (2012). "Positive Digital Marketing: l'uso di notizie positive su dispositivi digitali come strumento di brand management", *Micro & Macro Marketing*, No. 2, pp. 257-272.
- Baldi S., Thaung H.P.P. (2002). "The entertaining way to m-commerce: Japan's approach to the mobile Internet – a model for Europe?", *Electronic Markets*, Vol. 12, No. 1, pp. 6-13.
- Barnes S.J. (2003). "Location-based services", *e-Service Journal*, Vol. 2, No. 3, pp. 59-70.
- Bazeley, P. (2007). *Qualitative data analysis with NVIVO*. SAGE Publications Inc.
- Beisel D. (2006). "The Emerging Field of Social Commerce and Social Shopping", consultabile presso il sito <http://crowdstorm.co.uk/blog/The-emerging-field-of-social-commerce-and-social-shopping>
- Bernoff, J., Schadler, T. (2010). "Peer influence analysis. Using social technologies to identify your business's most influential customers". In: J. Li and T. Schadler, *Unleash your employees, energize your consumers, and transform your business*, ed. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Braun V., Clarke V. (2006). *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research Psychology*, Vol. 3, No. 2, pp. 77-101.
- Bruns A. (2007). "The Future is User-Led: The Path towards Widespread Producers", *Proceeding of the Perth DAC Conference*, Perth, Australia.
- Carrol B. (2008). "Social Shopping: a New Twist on eCommerce", *Furniture Today*, p. 81, consultabile presso il sito <http://furnituretoday.com/article/44463-Social-Shopping-A-new-twist-on-e-commerce.php>
- Cha J. (2009). "Shopping on Social Networking Web Sites: Attitudes Toward Real Versus Virtual Items", *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 10, No. 1, pp. 77-93.

- Clawson T. (2008). "Putting a Price on Online Friendships", *Revolution*, pp. 54-57.
- Creswell J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Culnan, M.J., McHugh, P.J., Zubillaga, J.I. (2010). "How large U.S. Companies can use Twitter and other social media to gain business", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 9, No. 4, pp. 243-259.
- Curty, R.G., Zhang, P. (2011). "Social commerce: looking back and forward". *Proceeding of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 48, No. 1, pp. 1-10.
- Dennis C., Morgan A., Wright L.T., Jayawardhena C. (2010). "The influences of social e-shopping in enhancing young women's online shopping behaviour", *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 9, No. 2, pp. 151-174.
- Dennison, G., Bourdage-Braun, S., Chetuparambil, M. (2009). "Social commerce defined". *White Paper no. 23747, IBM, Research Triangle Park, NC, November, 1-12*.
- Dey, I. (1993). *Creating categories. Qualitative data analysis*. London: Routledge.
- Duepuntozero (2013), *Italia 2.0*, Aprile.
- Gallo Stampino V. (2007). Social shopping, *White paper*, disponibile all'indirizzo: <http://www.loopdeloop.ca/social%20shopping/>.
- Ganesan K.A., Sundaresan N., Deo H. (2008). "Mining Tag Clouds and Emoticons Behind Community Feedback", *WWW Conference*, Beijing, China.
- Ghose, A., Ipeirotis, P.G. (2011). "Estimating the helpfulness and economic impact of product reviews: mining text and reviewer characteristics", *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, Vol. 23, No.10, pp. 1498-1512.
- Graffigna G., Ravaglia V., Brivio E. (2012). "Quando i brand diventano influential su Twitter: creare brand engagement con strategie di comunicazione virale", *Micro & Macro Marketing*, No. 2, Agosto, pp. 237-255.
- Hinchcliffe D. (2010). "The 2010 social business landscape", *Enterprise Irregulars*, available at: <http://www.enterpriseirregulars.com/23628/the-2010-social-business-landscape/>
- Hsiao, K.-L., Lin, C.-C., Wang, X.-Y., Lu, H.-P., Yu, H. (2010). "Antecedents and consequences of trust in online product recommendations: An empirical study in social shopping", *Online Information Review*, Vol. 34, No. 6, pp. 935-953.

- Hughes, S., Beukes, C. (2012). "Growth and implications of social e-commerce and group buying daily deal sites: the case of Groupon and Leavingsocial", *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 11, No. 8, pp. 921-934.
- Jascanu N., Jascanu V., Nicolau F. (2007), "A new approach to E-commerce multi-agents systems", *The Annuals of "Dunarea De Jos" University of Galati*, Fascicle III Electrotechics, Electronics, Automatic Control and Informatics, pp. 8-11.
- Kang Y.R., Park C. (2009). "Acceptance Factors of Social Shopping", *11<sup>th</sup> International Conference on Advanced Communication Technology*, Phoenix Park, Republic of Korea, p. 5.
- Kaplan A. M., Haenlein M. (2010). "Users of the world, unite! The challenges and the opportunities of Social Media", *Business Horizons*, Vol. 53, pp. 59-68.
- Kim, Y., Strivastava, J. (2007). "Impact of social influence in e-commerce decision making", *Proceedings of the Ninth International Conference on Electronic Commerce*, ACM, New York, NY, USA, 293-302.
- King N., Horrocks C. (2010), *Interviews in qualitative research*. Sage, London.
- King, N., Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. Sage, London.
- Kooser A.C. (2008). "Social Shopping", *Entrepreneur*, consultabile presso il sito [http://www.pcworld.com/businesscenter/article/148516/social\\_shopping.html](http://www.pcworld.com/businesscenter/article/148516/social_shopping.html)
- Kourouthanassis P., Giaglis G. (2012). "Introduction to the Special Issue Mobile Commerce: The Past, Present, and Future of Mobile Commerce Research", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 16, No. 4, pp. 5-18.
- Krippendorff K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Kvale S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Langdrige D. (2004). *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology*. Harlow: Pearson Education.
- Leitner P., Grecheing T. (2007). "Community Driven Commerce: Design an Integrated Framework for Social Shopping", *IADIS International Conference e-Commerce*, Algarve, Portugal, p. 5.

- Leitner P., Grechenig T. (2008). "Collaborative Shopping Networks – Sharing the Wisdom of Crowds in E-commerce Environment", *Proceedings of the 21<sup>st</sup> Blend eConference*, June 15-18, Blend, Slovenia, pp. 51-57.
- Liang T.P., Ho Y.T., Li H., Turban E. (2012). "What Drives Social Commerce: The Role of Social Support and Relationship Quality", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 16, No. 2, pp. 69-90.
- Liang, T.P., Turban, E. (2012). "Introduction to the special issue social commerce: a research framework for social commerce", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 16, No. 2, pp. 5-13.
- Lincoln Y.S., Guba E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Marsden P. (2009). "The 6 Dimensions of Social Commerce: Rated and Reviewed", *Social Commerce Today*, consultabile presso il sito <http://socialcommercetoday.com/the-6-dimensions-of-social-commerce-related-and-reviewed>
- Marsden, P. (2010). *Social commerce: monetizing social media*. München, Grin Verlag.
- Olbrich R., Holsing C. (2011-12), "Modelling Consumer Purchasing Behaviour in Social Shopping Communities with Clickstream Data", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 16, No. 2, pp. 15-40.
- Pagani M., Mirabello A. (2012), "The Influence of Personal and Social-Interactive Engagement in Social TV Web Sites", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 16, No. 2, pp. 41-67.
- Politecnico di Milano (2012). "I consumi 2012 in Italia: -2% offline, + 18% online...ma la partita è multicanale!", *Osservatorio B2C eCommerce*.
- Powell, S. (2007). "Organisational marketing, identity and the creative brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 41-56.
- Reibstein D.J. (2002). "What Attracts Customers to Online Stores, and What Keeps Them Coming Back?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 4, pp. 465-473.
- Riva G. (2012). "Digital Marketing 2.0. Multicanale, Sociale, Esperienziale, Mobile", *Micro & Macro Marketing*, No. 2, Agosto, pp. 213-218.
- Robson, S., Foster, A. (1989). *Qualitative research in action*. Hodder and Stoughton, London.

- Rubel, S. (2005). "2006 Trends to watch part II: social commerce", *Micro Persuasion*, retrieved from: [http://www.micropersuasion.com/2005/12/2006\\_trends\\_to.html](http://www.micropersuasion.com/2005/12/2006_trends_to.html).
- Sau-Ling Lai, L. (2010). "Social commerce – e-commerce in social media context", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol. 72, pp. 39-44.
- Shen J., Eder L. (2009). "Determining Factors in Acceptance of Social Shopping Websites", *15<sup>th</sup> Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, San Francisco, CA, p. 10.
- Stephen A.T., Toubia O. (2010). "Driving value from social commerce networks", *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, No. 2, pp. 215-228.
- Surowieki J. (2004). *The Wisdom of the Crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economics, societies and nations*, Doubleday, New York.
- Tedeschi B. (2006). "Like Shopping? Social Networking? Try Social Shopping!", *New York Times*, 11 Settembre, p. 6.
- Vernuccio M., Ceccotti F., Pastore A. (2012). "L'innovazione nella comunicazione di marketing secondo gli attori del network. Una lettura con le mappe cognitive", *Sinergie*, No. 88, Maggio-Agosto, pp. 93-113
- Wang C. (2009). "Linking Shopping and Social Networking: Approaches to Social Shopping", *15<sup>th</sup> Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, San Diego, CA.
- Wang C. (2011). "Social Shopping Development and Perspectives", *International Journal of Virtual Communities and Social networking*, Vol.3, No. 2, pp. 51-59.
- Wang, C., Zhang, P. (2012). "The evolution of social commerce: an examination from the people, business, technology, and information perspectives", *Communication of the Association for Information Systems*, Vol. 13, No. 5, pp. 105-127.
- Zhang Y., Pennacchiotti M. (2013). "Predicting Purchase Behaviors from Social Media", *Proceedings of the 22<sup>nd</sup> International World Wide Web Conference*, 13-17 Maggio, Rio de Janeiro, Brasile, pp. 1521-1531.
- Zhu L., Benbasat I., Jiang Z. (2006). "Investigating the Role of Presence in Collaborative Online Shopping", *12<sup>th</sup> Systems Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, Acapulco, Mexico.

## CAPITOLO QUARTO

# Le imprese e il social commerce: opportunità e sfide manageriali<sup>19</sup>

### Abstract

**Obiettivo** – Il capitolo fornisce un contributo al filone di studi sul social commerce attraverso una prima esplorazione, dal punto di vista degli esperti di digital marketing, delle principali opportunità e delle sfide manageriali che il suddetto fenomeno dischiude alle imprese attive nel *marketspace*, con particolare *focus* sul nostro Paese.

**Disegno della ricerca/metodologia/approccio** – L’approccio metodologico utilizzato è di tipo qualitativo, ed è basato su interviste personali in profondità (n=30) ad esperti di digital marketing operanti in Italia. Le informazioni raccolte sono state elaborate attraverso il metodo della *content analysis qualitativa*.

**Risultati**– Adottando la prospettiva degli esperti intervistati, il capitolo identifica e analizza le principali opportunità e criticità del social commerce. In particolare, i principali vantaggi offerti dal social commerce agli utenti sono: la socializzazione del processo d’acquisto e la generazione di fiducia; mentre, per le imprese, le principali opportunità sono economiche, di word-of-mouth, di generazione di consumer insight, di personalizzazione e di branding. La necessità di nuovi paradigmi di gestione del brand, la multicanalità e le scelte di configurazione della piattaforma rappresentano, invece, le principali sfide per le imprese, alle quali si somma la necessità di cambiamenti organizzativi in termini di cultura, struttura e competenze.

**Limiti della ricerca** – Il capitolo utilizza un approccio esplorativo di tipo induttivo, basato sullo strumento della *content analysis qualitativa*. Pertanto, i risultati ottenuti possono essere affetti dalla soggettività interpretativa del team di ricerca e non consentono generalizzazioni.

**Originalità/valore** –L’analisi condotta offre una prima concettualizzazione delle opportunità e delle sfide connesse a questi nuovi contesti digitali di tipo *consumer e content driven*, sulla base del punto di vista dei digital player. Infatti, nonostante questi siano i responsabili delle future traiettorie di sviluppo del social commerce, il loro pensiero strategico, ad oggi, non è mai stato analizzato in modo strutturato.

**Parole chiave** – *social commerce, e-commerce, opportunità di marketing, sfide manageriali, interviste in profondità, content analysis qualitativa.*

---

<sup>19</sup> Un estratto di questo capitolo è stato presentato come paper empirico (Latorre A., Vernuccio M. Pastore A., “Social commerce: managerial challenges and marketing opportunities. A qualitative study”) al *42<sup>th</sup> European Marketing Academy Annual Conference*, June 4-7, Istanbul Technical University, Istanbul, 2013 (Pubblicato negli Atti del Convegno). Attualmente, una seconda versione del lavoro (Vernuccio M., Latorre A., Pastore A. “Le imprese e il social commerce: opportunità e sfide manageriali”), è in corso di stampa presso la Rivista *Mercati & Competitività*.



## 4.1 Introduzione

Come detto, dal momento in cui il termine è stato coniato nel 2005, il social commerce è stato oggetto di grande interesse da parte dei *practioners* più che degli studiosi di management (Wang e Zhang, 2012). Il social commerce, infatti, consente alle aziende di raggiungere i consumatori in modo più efficiente rispetto ai canali tradizionali, grazie soprattutto all'integrazione di contenuti di tipo *user-generated* direttamente negli shop online. In particolare, nei siti di social commerce gli utenti possono collaborare tra loro, scambiarsi informazioni in merito a prodotti e servizi, ottenere consigli da persone di fiducia e prendere decisioni d'acquisto più informate (Leitner e Grechenig, 2009). In linea di principio, quindi, l'uso delle tecnologie tipiche degli ambienti sociali valorizza e definisce l'esperienza d'acquisto online, grazie alla creazione di relazioni in grado di influenzare ed indirizzare le scelte dei consumatori. Di conseguenza, se correttamente gestito, il social commerce consente alle imprese di poter diffondere - in misura esponenziale - informazioni in merito ai propri brand, prodotti e servizi. Tuttavia, se da un lato tale fenomeno può dischiudere dei vantaggi per le imprese, dall'altro, ha un impatto diretto sull'efficacia e l'efficienza operativa, sulla relazione con il cliente, sui prodotti ed i servizi offerti, nonché sulla potenziale crescita delle vendite (Liang e Turnban, 2012; Wang e Zhang, 2012; Zhou *et al.*, 2013).

Con il passare degli anni, infatti, il social commerce si è evoluto da semplice strumento di utilizzo dei media sociali per generare traffico verso gli store online ed offline, ad una forma di commercio elettronico nuova, con strategie e modelli di business propri (Stephen e Toubia, 2010). Alcuni Autori, infatti, hanno sottolineato come il social commerce si sia reso promotore di una profonda e necessaria evoluzione del commercio elettronico, finalizzata alla creazione di modelli di business nuovi, in grado di facilitare e migliorare l'esperienza d'acquisto dei consumatori online e di creare alleanze e sinergie tra acquirenti e venditori (Wang e Zhang, 2012). Alcuni degli aspetti maggiormente critici in questo percorso evolutivo appaiono legati al fenomeno della convergenza, alla multicanalità, ai meccanismi di co-creation, alla personalizzazione dell'offerta e dei servizi ed alle strategie di comunicazione e distribuzione (Curty e Zhang, 2011). La sopravvivenza del social commerce, quindi, sembra oggi legata tanto all'evoluzione dei media sociali – soprattutto in termini di funzionalità – quanto alla capacità delle imprese di sviluppare strategie di

business effettivamente integrate, di implementare modelli di CRM dinamici e quali-quantitativi in grado di garantire un elevato livello di personalizzazione ed alla capacità di creare e mantenere nel tempo relazioni *one-to-one* con i clienti, attuali e potenziali. Il social commerce, infatti, non rappresenta una mera fusione tra social media ed e-commerce ma un cambiamento reale e radicale nel paradigma di gestione del brand, con conseguenze tanto manageriali quanto organizzative (Zhou *et al.*, 2013).

Oggi, la letteratura sull'argomento è piuttosto limitata. In particolare, come evidenziato da Liang e Turban (2012), risulta ancora in fase iniziale l'approfondimento, da un punto di vista manageriale, delle opportunità e delle criticità derivanti dalla diffusione/adozione del social commerce da parte delle imprese operanti online. Di conseguenza, questo lavoro intende fornire un contributo al filone di studi sul social commerce attraverso una prima esplorazione, dal punto di vista degli esperti di digital marketing, delle principali opportunità e delle sfide manageriali che il suddetto fenomeno dischiude alle imprese attive nel *marketspace*, con particolare *focus* sul nostro Paese. L'Italia, infatti, se da una parte pone specifiche criticità dovute al relativo ritardo nella diffusione dell'e-commerce, dall'altra, rappresenta un contesto particolarmente propizio per i social media.

Dalla natura esplorativa e dagli obiettivi dello studio discende la scelta di un approccio metodologico di tipo qualitativo, basato su interviste a top manager di imprese, *pure play* e *click-and-mortar*, impegnate direttamente nel social commerce, e a consulenti senior operanti in società che supportano in vario modo le strategie di social commerce. In particolare, il capitolo si propone di:

- i. delineare in modo sintetico lo stato dell'arte negli studi dedicati alla concettualizzazione teorica del fenomeno del social commerce, con focalizzazione sulla definizione degli aspetti impattanti sulle strategie di business;
- ii. interpretare la prospettiva manageriale in merito alle opportunità emergenti e alle sfide manageriali ed organizzative poste dall'utilizzo del social commerce, con particolare riferimento all'Italia.

Il capitolo è così strutturato: nella prima sezione viene delineato lo stato dell'arte negli studi dedicati alla concettualizzazione teorica del fenomeno oggetto di studio; successivamente viene illustrata la metodologia utilizzata per l'indagine empirica e ne

vengono analizzati i risultati; infine, vengono discusse le implicazioni manageriali e per la ricerca.

## **4.2. Il fenomeno del social commerce: una visione integrata.**

Nel corso degli anni diversi Autori hanno cercato di identificare un framework di riferimento nello studio del social commerce. Al riguardo sono oggi disponibili solo pochi contributi in grado di esplicitare le aree di influenza del fenomeno oggetto di studio sulle dinamiche aziendali.

Liang e Turban (2012), ad esempio, sono stati i primi a formalizzare un framework teorico focalizzato su sei elementi chiave. Questi includono: la definizione dei temi di ricerca, i social media, le attività commerciali e transazionali, l'individuazione delle teorie sottostanti, i risultati auspicabili e le metodologie di ricerca. Il framework proposto, tuttavia, appare indirizzato specificatamente all'Accademica e si presenta come uno sforzo di sistematizzazione delle aree di necessario approfondimento per la comprensione del fenomeno multidisciplinare oggetto di studio. In particolare, il framework identifica le attività sociali e commerciali come elementi fondanti del social commerce. Con riferimento ai temi di ricerca, gli aspetti meritevoli di maggior approfondimento – per importanza strategica ed impatti sul business – sembrano essere per gli Autori: il comportamento d'acquisto dei consumatori online, le performance aziendali, le possibili strategie commerciali e di comunicazione, i modelli di business, il design dei siti web, lo studio delle dinamiche tipiche dei social media e le politiche di sicurezza negli acquisti e di privacy online. I temi delineati dai due Autori, tuttavia, se da un lato aiutano a comprendere i confini delle discipline impattate dal social commerce, dall'altro, presentano disgiuntamente aspetti in realtà strettamente correlati tra loro. Ad esempio, lo studio del comportamento dei consumatori non può prescindere dall'analisi delle dinamiche sociali tipiche dei contesti digitali, così come l'identificazione delle possibili strategie commerciali e di comunicazione non può prescindere dall'analisi dei possibili modelli di business applicabili al social commerce. Di conseguenza, si rende ancora necessario uno sforzo definitorio – a livello macro – delle tematiche di ricerca di maggior rilievo, al fine di indirizzare univocamente lo studio sulle dinamiche del social commerce.

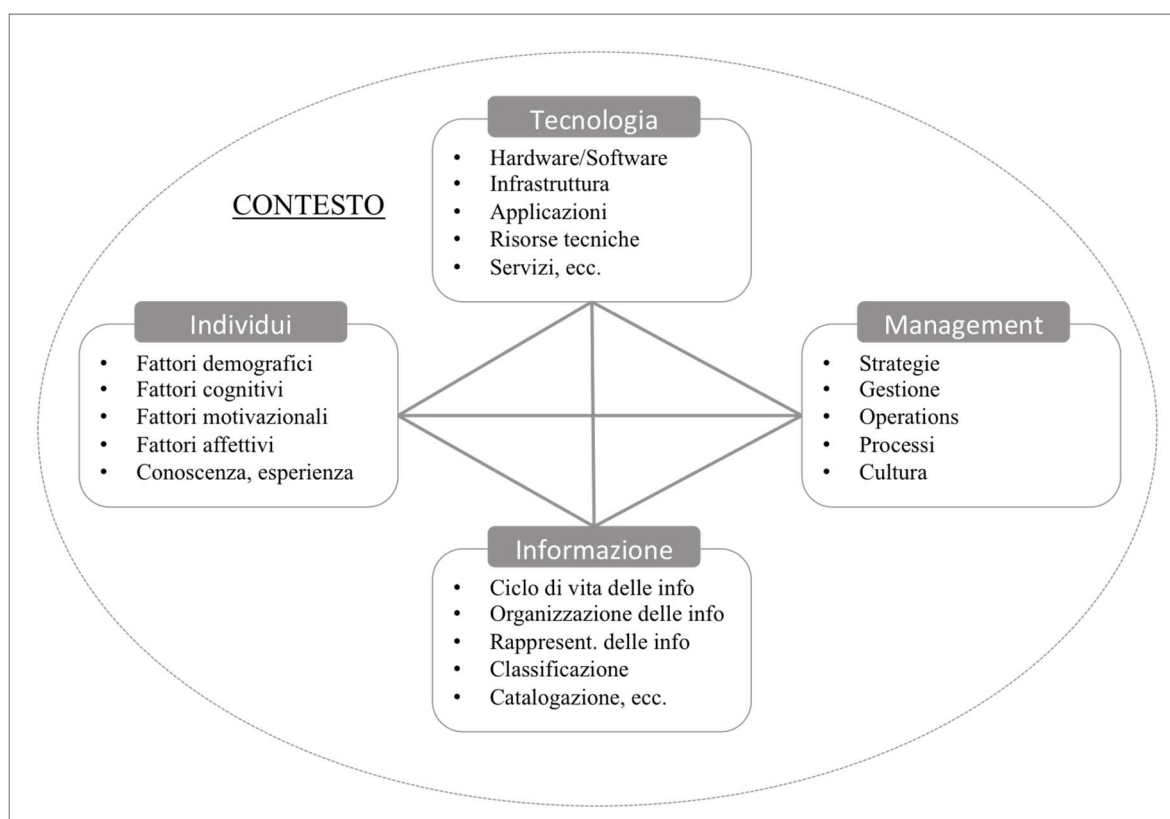
Un altro possibile framework applicabile al social commerce è il cosiddetto *strategic alignment model* (SAM) di Henderson e Vankatramen (1993). Nonostante si tratti di una teorizzazione antecedente alla nascita del fenomeno oggetto di studio, essa può essere utilizzata come riferimento nell'identificazione delle problematiche strategiche connesse allo sfruttamento della Rete, con particolare riferimento agli impatti organizzativi. Infatti, secondo il SAM, il presupposto alla base della creazione di valore attraverso lo sfruttamento di Internet è l'allineamento tra strategie di business online e offline. Il modello proposto dai due Autori, infatti, identifica come elemento fondamentale di tale allineamento l'esistenza di una correlazione diretta tra performance economica e capacità dell'organizzazione di creare sinergie tra posizionamento online e offline. Il SAM suggerisce che l'allineamento strategico non possa prescindere dall'inserimento in organico di figure professionali con competenze specifiche nell'*Information Technology*. Tale visione sottende che siano le strategie di capitale umano a guidare l'evoluzione delle strategie di business e non viceversa. Applicando questo approccio allo studio del social commerce, quindi, è possibile affermare che sia la partecipazione attiva degli utenti sui siti di social networking a consentire alle organizzazioni di sfruttare l'intelligenza collettiva per migliorare le proprie strategie di produzione, comunicazione e distribuzione (O'Reilly, 2005). Infatti, grazie all'avvento di Internet, il potere del *word-of-mouth* è passato dall'influenzare il comportamento dei consumatori ad impattare anche le strategie e le scelte di business delle organizzazioni.

Ad esempio, il passaparola è oggi uno dei principali driver non soltanto per generare domanda ma anche per definire il design dei prodotti, le strategie di marketing e le politiche di *consumer relationship management* (Amblee e Bui, 2011). Tuttavia, è fondamentale sottolineare che non tutti gli utenti hanno lo stesso potere di impattare sul successo del social commerce. In particolare, sono gli individui maggiormente influenti in Rete a determinare le principali opportunità ma anche le maggiori minacce per le imprese operanti sia online sia offline.

Nel 2012, Wang e Zhang (Figura 17) – per primi – hanno proposto un framework in grado di spiegare il fenomeno del social commerce attraverso l'analisi dinamica di quattro componenti. Basandosi sull'*information model* elaborato da Zhang e Benjamin nel 2007, i due Autori hanno individuato quali elementi fondanti del social commerce gli *individui*, la *tecnologia*, le *informazioni* ed il *management*. In particolare, gli *individui* vengono

considerati come driver di socializzazione, acquisto, avanzamento tecnologico, generazione e utilizzo delle informazioni; la *tecnologia* come elemento abilitante; le *informazioni* come elemento fondante, soprattutto con riferimento ai contenuti *user-generated* a cui viene riconosciuto un ruolo diverso e specifico in ogni fase del processo d'acquisto; il *management*, infine, come elemento di gestione e generazione di valore, sia per i clienti sia per l'impresa. Gli Autori considerano i suddetti fattori come correlati e interdipendenti. Tuttavia, se tale sforzo di concettualizzazione aiuta a determinare i confini del fenomeno non ne spiega però le dinamiche di funzionamento.

Figura 17: L'I-Model di Wang e Zhang (2012)



Fonte: nostra elaborazione da Whang e Zhang (2012)

Per superare tale gap conoscitivo, Zhou *et al.* (2013) hanno utilizzato il modello elaborato da Wang e Zhang (2012) per comprendere un quinto elemento fondante, riconosciuto nell'adattamento strategico dell'organizzazione alle dinamiche che influiscono sul successo del social commerce. L'introduzione di questa componente determina la necessità per le imprese di adattare il proprio posizionamento di mercato ed i propri processi interni

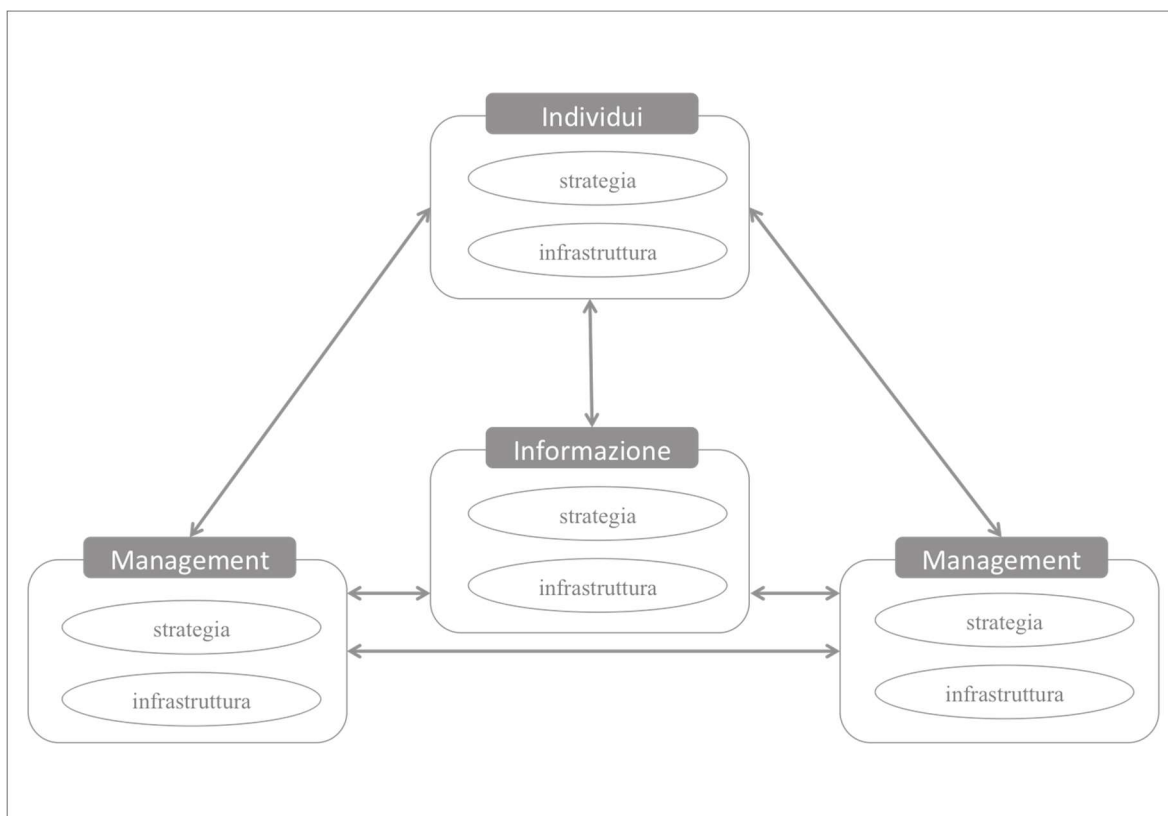
ai quattro blocchi di elementi identificati da Wang e Zhang (2012). Pertanto, in linea con quanto affermato dal SAM, Zhou *et al.* (2013) (Figura 18) riconoscono la necessità di allineare le strategie di business non tanto alla dimensione tecnologica quanto alla dimensione sociale tipica del social commerce. In altre parole, secondo gli Autori, le dinamiche di condivisione delle informazioni e di passaparola tra utenti richiedono alle imprese di garantire coerenza alla propria strategia in termini di scelta sia degli obiettivi e delle competenze interne sia di governance (Boxall e Purcell, 2007).

In particolare, le competenze interne attengono più specificatamente al dominio della dimensione informativa, in termini di architettura, processi e accesso alle informazioni. Nel social commerce, infatti, le informazioni si muovono lungo un ciclo di vita che va dalla creazione all'individuazione, dalla raccolta all'organizzazione, dalla trasformazione e condivisione, fino alla valutazione e all'utilizzo dei dati reperiti online. Tale processo però, a differenza di quanto avveniva in passato, è oggi sotto il dominio condiviso degli utenti e delle organizzazioni. Ciò determina uno spostamento del potere contrattuale a favore dei consumatori e a discapito delle imprese. Oggi, l'impatto dell'accesso alle informazioni da parte dei consumatori è quasi completamente ignorato dalle organizzazioni. Solo di recente, alcune aziende hanno cominciato a sfruttare in modo strutturato e sistematico i social media per dialogare con i clienti, attuali e potenziali, per monitorarne le dinamiche e raccogliere feedback diretti e a basso costo.

Altra dimensione critica, secondo gli Autori, è quella legata agli individui. Questi ultimi, infatti, assumendo nel social commerce un ruolo attivo nel processo d'acquisto, rendono necessario un cambiamento di paradigma nella gestione del brand che passa dal modello relazionale a quello sociale (Kotler *et al.*, 2002). Ciò determina la necessità di cambiamenti sostanziali nelle strategie di marketing e comunicazione.

L'allineamento strategico è intrinsecamente dinamico. Questo perché le strategie poste in essere dalla singola organizzazione scatenano, necessariamente, le reazioni dei competitors. Questo determinerà reazioni a catena secondo un meccanismo circolare (Henderson and Venkatraman 1993). Il continuo cambiamento e adattamento, inoltre, è reso più rapido dall'evoluzione tecnologica che abilita costantemente nuove possibili strategie e soluzioni di business (Schectman 2012).

Figura 18: Il modello di Zhou et al. (2013)



Fonte: nostra rielaborazione da Zhou et al., 2013

Dall'analisi della letteratura emerge quindi un quadro conoscitivo ancora in fase di primo sviluppo. Le caratteristiche del mercato di riferimento, la tipologia di struttura organizzativa, la categoria di prodotti offerti e le tecnologie accessibili, infatti, influenzano le dinamiche del social commerce e, di conseguenza, le strategie ed i modelli di business adottabili dalle imprese. Inoltre, le possibili strategie di allineamento dipendono strettamente dalle opportunità offerte dal social commerce alle imprese, nonché dalle dinamiche relazionali che caratterizzano i consumatori del mercato a cui si fa riferimento. Con l'obiettivo di colmare questo gap conoscitivo, il prosieguo del capitolo è dedicato ad un'analisi esplorativa delle principali opportunità e delle sfide manageriali che il fenomeno del social commerce dischiude alle imprese attive nel *marketspace*, con particolare *focus* sull'Italia.

### 4.3 Obiettivi e metodologia

Alla luce di un quadro conoscitivo ancora immaturo, il presente paper si basa su un approccio di ricerca di tipo esplorativo e induttivo. L'obiettivo è quello di *interpretare la prospettiva manageriale in merito alle opportunità emergenti e alle sfide poste dall'utilizzo del social commerce, con particolare riferimento all'Italia*. Per "prospettiva manageriale" in questo studio si intende il punto di vista di manager e consulenti (d'ora in poi, anche digital player o esperti) impegnati nello sviluppo di attività di social commerce. Con il suddetto termine, in questa sede, si assume l'accezione più ampia proposta in letteratura, ovvero quella che fa rientrare nella definizione del fenomeno tutte le combinazioni di attività sociali e commerciali online, dove i fondamentali elementi caratterizzanti sono l'interazione tra utenti e lo scambio informativo, direttamente legati all'esperienza d'acquisto.

L'obiettivo conoscitivo sopra richiamato si articola in due macro-domande di ricerca:

*RQ1: Quali sono le più importanti opportunità per consumatori e imprese legate allo sviluppo del social commerce B-to-C?*

*RQ2: Quali sono le principali sfide manageriali di tipo strategico e organizzativo per le imprese che sviluppano attività di social commerce B-to-C?*

La ricerca qualitativa di tipo esplorativo è stata realizzata attraverso interviste in profondità a esperti di marketing digitale operanti prevalentemente in Italia. I partecipanti allo studio sono stati selezionati in base al criterio della specializzazione professionale, che, in funzione degli obiettivi conoscitivi, si è ritenuto dovesse essere focalizzata o nel campo del digital marketing in generale (fondazione d'impresa digitali, consulenza strategica e management dei processi di marketing online) o, più in particolare, negli ambiti del social media marketing e dell'e-commerce. I soggetti sono stati individuati attraverso contatti personali, collaborazione con associazioni di categoria (Interactive Advertising Bureau, IAB), partecipazione ad eventi di settore (es. IAB Forum, Social Media Week) e riviste specializzate (es. Wired). Seguendo quale criterio prioritario la competenza distintiva maturata in molti anni di esperienza professionale, il set d'indagine finale è risultato composto da 30 esperti, che ricoprono prevalentemente ruoli aziendali apicali e appartengono a diverse tipologie d'impresa, nazionali ed internazionali, tutte di primo piano nel settore di riferimento:



1. *pure play* (siti di e-commerce);
2. *click-and-mortar*;
3. piattaforme *social*;
4. società di consulenza di marketing digitale (*e-business enabler, web agency, digital PR*).

Nella tab. 1 viene presentato l'elenco dei partecipanti alla ricerca (secondo la cronologia delle interviste), indicandone il campo di specializzazione, il ruolo e la tipologia d'impresa di appartenenza. In media, gli intervistati hanno 38 anni<sup>20</sup> e 10 anni<sup>21</sup> di esperienza lavorativa nei mercati digitali.

Al fine di rispondere alle domande di ricerca, è stata sviluppata una traccia d'intervista snella, articolata in cinque punti chiave (oltre ai dati fissi):

1. definizione di social commerce (il più possibile dettagliata e arricchita da esempi);
2. esplicitazione delle principali opportunità offerte dal social commerce agli utenti;
3. descrizione delle opportunità per le imprese nel mercato virtuale B-to-C;
4. prospettazione delle principali sfide che il social commerce pone al management sotto il profilo strategico al fine di cogliere le opportunità;
5. criticità organizzative.

In questa sede è doveroso sottolineare che il primo punto (definizione di social commerce), pur non essendo finalizzato ad esaurire gli obiettivi conoscitivi della ricerca, è stato previsto per comprendere in avvio d'intervista i confini e le caratteristiche del fenomeno dal punto di vista di ciascun partecipante, così da:

- i. verificare la presenza di un adeguato grado di consapevolezza individuale delle diverse forme in cui si manifesta il fenomeno;
- ii. poter meglio contestualizzare le risposte in uno schema interpretativo rappresentativo della realtà così come elaborata dagli esperti.

---

<sup>20</sup> Il range anagrafico risulta piuttosto ampio. L'età rilevata più bassa è di 28 anni, mentre l'età massima è 50 anni

<sup>21</sup> Gli anni di esperienza nel digital marketing vanno da un minimo di 5 ad un massimo di 20 anni.

Per vincoli spazio-temporali e di costo, le interviste sono state svolte utilizzando prevalentemente la video-chiamata e, laddove possibile, in modalità *face-to-face* (in 5 casi).

*Tabella 17 – Il profilo dei partecipanti*

	<i>Specializzazione dell'intervistato</i>	<i>Ruolo</i>	<i>Tipologia d'impresa</i>
1	Digital Marketing	CEO	Consulenza Digital
2	Social Media Marketing	Founder	Piattaforma Social
3	Digital Marketing	Digital Strategist	Click-and-mortar
4	Digital Marketing	Mobile Digital Strategist	Consulenza Digital
5	Social Media Marketing	Country manager	Piattaforma Social
6	E-commerce	CEO	Pure Play
7	Digital Marketing	Head of Digital	Click-and-mortar
8	Social Media Marketing	Social Media Strategist	Consulenza Digital
9	Social Media Marketing	Social Media Strategist	Consulenza Digital
10	E-commerce	Web Analyst	Pure Play
11	Digital Marketing	Founder	Consulenza Digital
12	Social Media Marketing	Amministratore Delegato	Piattaforma Social
13	E-commerce	Principal Analyst	Consulenza Digital
14	Social Media Marketing	Founder	Consulenza Digital
15	Digital Marketing	General Manager	Associazione Digital
16	Digital Marketing	CEO	Consulenza Digital
17	E-commerce	CEO	Consulenza Digital
18	Social Media Marketing	Consulente free lance	N.A.
19	E-commerce	CEO	Pure Play
20	E-commerce	Marketing Manager	Consulenza Digital
21	Social Media Marketing	Community Manager	Pure Play
22	E-commerce	Direttore Generale	Pure Play

23	E-commerce	Founder	Consulenza Digital
24	Social Media Marketing	Founder	Piattaforma Social
25	E-commerce	Amministratore Delegato	Consulenza Digital
26	Digital Marketing	Founder	Consulenza Digital
27	Digital Marketing	CEO	Consulenza Digital
28	E-commerce	Amministratore Delegato	Pure Play
29	Digital Marketing	Partner	Consulenza Digital
30	Digital Marketing	Head of Digital	Click-and-mortar

*Fonte: nostra elaborazione*

I testi dei colloqui, con durata variabile dai 30 ai 45 minuti, sono stati registrati, trascritti e analizzati mediante la *content analysis di tipo qualitativo* (Krippendoff, 2004; Bernard e Ryan, 2010). Tra i possibili criteri di distinzione delle unità di analisi (o “*coding unit*”) all’interno di ogni unità di contesto è stato utilizzato il “tema” (Berelson, 1952; Kassarijian, 1977, p. 12). Il testo, quindi, è stato scomposto in segmenti di contenuto (una o più frasi) che sono stati associati a categorie tematiche. Queste ultime, in ragione dell’approccio induttivo seguito, sono state definite “a posteriori”, ovvero solo a seguito di un’attenta analisi del testo condotta separatamente da due componenti del team di ricerca.

Per l’identificazione dei temi all’interno delle due fondamentali aree tematiche derivanti dalle domande di ricerca (opportunità di marketing e sfide manageriali), sono state seguite le linee guida metodologiche proposte da King e Horrocks (2010), i quali definiscono i temi da individuare attraverso un’operazione di interpretazione come: “*recurrent and distinctive features of participants’ accounts, characterising particular perceptions and/or experiences, which the researcher sees as relevant to the research question*” (p. 150). Si è, quindi, partiti con la definizione dei cosiddetti “*descriptive codes*”, ossia codici molto puntuali, che sono descrittivi di specifiche porzioni di testo. Sulla base di questi codici descrittivi sono stati definiti dei codici interpretativi più generali, che sono il risultato di un processo di astrazione e sovente dell’accorpamento di più codici descrittivi. In tal modo, si è pervenuti alla definizione dei temi-chiave che caratterizzano il pensiero degli intervistati in merito alle opportunità e alle sfide poste dal social commerce (§ 4.4). Per un’analisi più

compiuta dell'articolazione dei temi, è stato seguito il metodo delle mappe cognitive (Wrightson, 1976; Chaney e Marshall, 2013), in modo da rappresentare le relazioni di causalità<sup>22</sup>, di categorizzazione<sup>23</sup> o contiguità<sup>24</sup> tra gli stessi (Swan, 1997). A tale scopo è stata elaborata la cosiddetta “*relationship card*” (Codara, 1998), ossia una tabella in cui vengono indicate tutte le relazioni causali e di categorizzazione tra le categorie. L'operazione di definizione induttiva dei codici (categorie tematiche) e delle relazioni è stata svolta in modo separato da due componenti del team di ricerca, che, al termine dell'operazione di codifica, hanno confrontato, discusso e omogeneizzato i risultati. Tale scelta è stata motivata dal fatto che soggetti interni al team possiedono una maggiore conoscenza contestuale dei dati, utile per sviluppare un'ampia e approfondita discussione circa la definizione dei codici e della loro articolazione (King e Horrocks, 2010). Al fine di garantire un livello adeguato di affidabilità dei risultati, è stata seguita la strategia di “*code-confirming*”, ovvero sono stati coinvolti due codificatori indipendenti, esperti in materia e opportunamente formati. A questi ultimi, sono state fornite le trascrizioni e le relative codifiche, ossia le unità di analisi associate alle categorie tematiche, e sono stati incaricati di confermare o meno detta associazione. L'*interjudge reliability* è stata calcolata attraverso il cosiddetto “*agreement ratio*” (numero di accordi diviso per il numero di decisioni prese da ciascuno), che è risultato soddisfacente (91%).

In conclusione, sulla base dell'analisi qualitativa del contenuto, sono stati definiti i temi chiave ed è stato possibile articolare le relazioni chiave tra gli stessi, sviluppando due framework concettuali che sistematizzano i punti di vista prevalenti con riferimento alle opportunità e alle sfide manageriali del social commerce (§ 4.4). Al fine di accrescere la qualità dello studio dal punto di vista della credibilità dei risultati (Lincoln e Guba, 1985), i framework sono stati discussi con tre soggetti del set d'indagine. Gli esperti consultati in questa fase finale hanno condiviso e validato i risultati conseguiti.

---

<sup>22</sup> A influenza positivamente B.

<sup>23</sup> B fa parte di (è incluso in) A.

<sup>24</sup> A è collegato a B.

## 4.4 Analisi dei risultati

Di seguito presentiamo i temi chiave - quelli maggiormente in grado di sintetizzare il pensiero espresso degli esperti - riconducendoli alle macro-aree tematiche delle domande di ricerca: le opportunità di marketing (Figura. 19) e le sfide manageriali (Figura 20) che il social commerce dischiude alle imprese attive nel *marketspace*.

### 4.4.1. Le opportunità di marketing

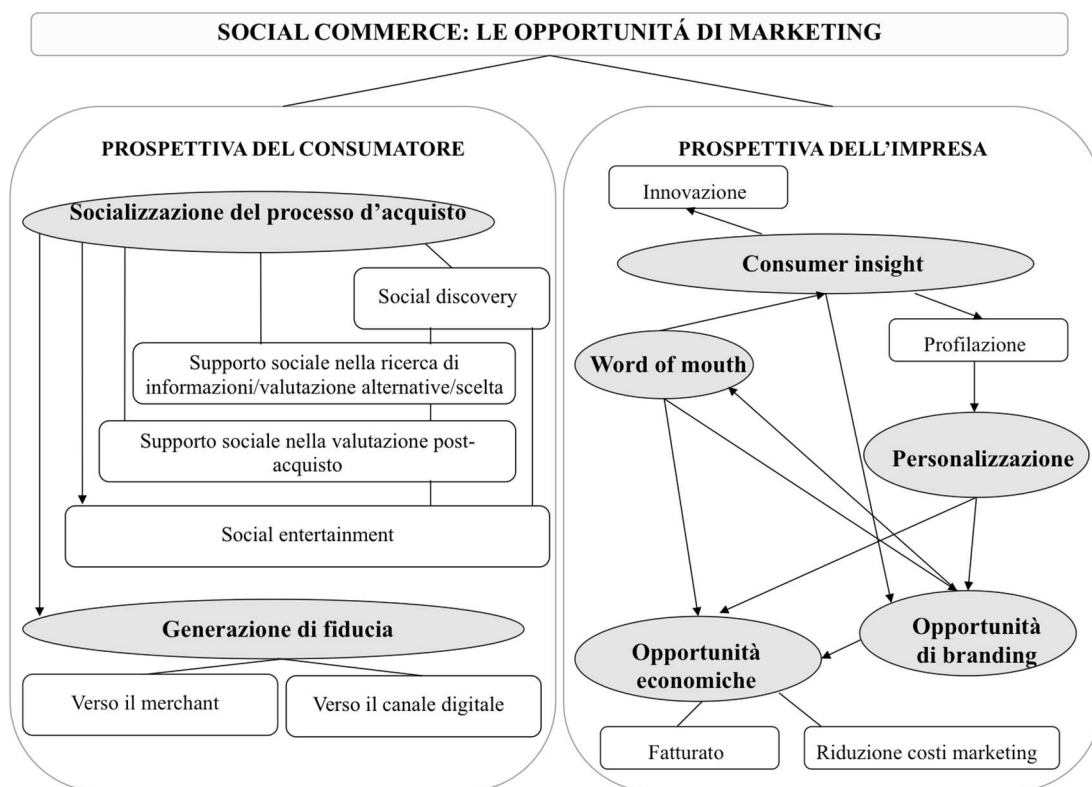
In linea con la letteratura, vi è un generale accordo tra gli intervistati in merito alla rilevanza strategica dei vantaggi legati all'integrazione di attività commerciali e sociali. In questa sede, ci soffermeremo sulle principali opportunità, analizzando separatamente il lato della domanda e dell'offerta.

#### PROSPETTIVA DEI CONSUMATORI

Gli intervistati attribuiscono al social commerce due macro-vantaggi:

1. la *socializzazione del processo d'acquisto*;
2. la *generazione di fiducia*.

Figura 19- Il framework concettuale delle opportunità<sup>25</sup>



Fonte: nostra elaborazione.

### 1) Socializzazione del processo d'acquisto online

Questo macro-tema emerge quale principale opportunità per i consumatori poiché il social commerce consente di trasformare l'acquisto in un'esperienza d'interazione tra consumatori online, "ricreando quei meccanismi di aggregazione sociale nello shopping tipici del mondo reale e che mancavano nell'e-commerce di tipo tradizionale" (Social Media Strategist). Gli esperti evidenziano come la socializzazione tra gli utenti possa essere attuata in tutte le fasi del processo d'acquisto, estrinsecandosi<sup>26</sup> in tre aspetti principali (sotto-temi) tra loro collegati<sup>27</sup>: a) la *social discovery*, b) il supporto sociale nella ricerca delle informazioni/valutazione delle alternative/scelta, c) il supporto sociale nella valutazione post-acquisto (Tabella 18).

<sup>25</sup> Nelle figure 17 e 18 sono rappresentati i principali macro-temi (ellissi) e, laddove possibile graficamente, anche i sotto-temi (rettangoli), commentati nei par. 4.1 e 4.2. Le connessioni tramite semplici rette indicano relazioni di categorizzazione o di contiguità, mentre le frecce orientate relazioni di causalità positiva (Swan, 1997).

<sup>26</sup> Relazione di categorizzazione.

<sup>27</sup> Relazione di contiguità.

Tabella 18 – La socializzazione del processo d’acquisto attraverso il social commerce

<b>Fase del processo d’acquisto</b>	<b>Sotto-tema</b>	<b>Descrizione sotto-tema o Verbatim</b>
Emersione del bisogno	a. Social discovery	Le dinamiche di condivisione tra utenti stimolate dalle applicazioni social, come le “wish list” o le “social maps”, consentono ai consumatori di “scoprire”, anche involontariamente, nuovi siti, trend, brand e prodotti.
Ricerca informazioni, valutazione alternative e scelta	b. Supporto sociale nella ricerca delle informazioni/valutazione delle alternative/scelta	<i>“Le informazioni reperite su queste piattaforme spesso integrano quelle ricercate sui motori di ricerca o sui siti istituzionali. Senza dubbio, l’utente riduce i tempi di raccolta di informazioni, di valutazione delle alternative e di scelta del prodotto e del vendor grazie alle piattaforme che danno la possibilità di aggregare le recensioni”</i> (Social Media Strategist).
Valutazione post-acquisto	c. Supporto sociale nella valutazione post-acquisto	Dopo l’acquisto, il SC favorisce meccanismi virtuosi di supporto reciproco tra utenti, consentendo loro di condividere liberamente le proprie esperienze, positive e non. Aumenta, in tal modo, la consapevolezza collettiva dell’esperienza vissuta.

Fonte: nostra elaborazione

Gli esperti riconoscono, infine, al social commerce la capacità di generare un valore di puro intrattenimento legato alle dinamiche di socializzazione (*social entertainment*). Gli utenti, infatti, sono invogliati a navigare la piattaforma per scoprire i prodotti inseriti dai loro amici nelle *wish list*, per partecipare a “*social poll*” finalizzate a consigliare gli amici nella scelta tra più alternative di prodotto o a iniziative social promosse dai brand.

## 2) *Generazione di fiducia*

Secondo gli esperti, il social commerce favorisce la generazione di fiducia, nei confronti del canale online, in generale, e del venditore, in particolare.

*“Uno degli aspetti che rende relativamente problematica l’adozione dell’e-commerce è rappresentato dall’affidabilità percepita sia del singolo venditore che, più in generale, della Rete. La condivisione di esperienze con altri utenti, che possono testimoniare l’affidabilità del merchant, riduce la percezione di rischiosità e aiuta a superare gli scetticismi che frenano l’acquisto”* (Marketing Manager).

## PROSPETTIVA DELLE IMPRESE

Pensando alle opportunità per le imprese, gli intervistati attribuiscono al social commerce cinque potenziali vantaggi, interrelati tra loro:

1. *word of mouth*;
2. *opportunità di generare consumer insight*;
3. *opportunità di personalizzazione*;
4. *opportunità di branding*;
5. *opportunità economiche*.

### 1) *Word of mouth*

Per le caratteristiche costitutive del social commerce, la prima opportunità percepita dagli esperti è la possibilità di attivare flussi virtuosi di *word of mouth*, in modo integrato tra online e offline, attraverso le tipiche funzionalità social. Si annette particolare valore non solo ai puri meccanismi di condivisione (di foto, link, etc.), ma anche al contributo originale degli utenti in termini di *user generated content* (UGC), nelle loro varie forme.



*“Il social commerce estende le possibilità di word of mouth, che comprende gli UGC. I brand possono entrare in contatto con i clienti in un contesto sociale, dove le informazioni sono plasmate non solo dai media, ma dagli amici e dalla loro rete sociale estesa”*(Head of Digital)

### *2) Opportunità di generare consumer insight*

Tema molto sentito è la possibilità di sfruttare il social commerce per la generazione di *consumer insight*. I social media, infatti, consentono alle imprese di ottenere informazioni sulle opinioni, i desideri e gli stili di vita dei consumatori. Tale opportunità viene da alcuni collegata a due vantaggi strategici. Il primo è rappresentato dalla possibilità di utilizzare il *consumer insight* quale base per la continua innovazione dei prodotti/servizi. Infatti, attraverso il monitoraggio delle discussioni e dei contenuti condivisi dagli utenti su queste piattaforme, le imprese possono individuare eventuali criticità riscontrate dai consumatori nella fruizione dei servizi offerti, possibili difetti nei prodotti, punti di debolezza rispetto alla concorrenza, nonché nuove occasioni d'uso. Il secondo vantaggio è in termini di profilazione più accurata.

*“Il fine ultimo del social commerce è la profilazione del cliente. Questo perché si possono conoscere i consumatori attuali e potenziali, i loro interessi, le loro abitudini, i loro bisogni e, non da ultimo, il loro network di riferimento. Questa è un'opportunità unica del social commerce”* (AD).

### *3) Opportunità di personalizzazione*

Secondo gli esperti, il social commerce consente alle imprese di personalizzare l'offerta. Questa fondamentale opportunità dipende sia dalla migliore profilazione sia dalle caratteristiche interattive proprie delle piattaforme di social commerce. Le opportunità maggiori in tal senso riguardano: *a) lo sviluppo di progetti di co-creation, b) i servizi di Social CRM, c) le attività promozionali personalizzate.*

Tabella 19 – Le opportunità di personalizzazione attraverso il social commerce

Sotto-tema	Descrizione sotto-tema e/o Verbatim
a. Co-creation	<p>Possibilità di utilizzare le piattaforme di SC – in particolar modo quelle monomarca – quali luoghi privilegiati per sperimentare la co-generazione di aspetti diversi della product offering e dell’esperienza d’acquisto.</p>
b. Social CRM	<p>Le imprese possono utilizzare le applicazioni social per offrire un supporto al cliente più veloce e personalizzato.</p> <p><i>“Sui siti di SC le imprese possono rispondere alle domande degli utenti quasi in tempo reale, raccogliere feedback e identificare i principali influencer. Attraverso la messaggistica istantanea o i post, l’assistenza pre e post-acquisto può diventare interattiva e personalizzata”</i> (Head of Digital).</p>
c. Attività promozionali personalizzate	<p>È possibile sviluppare attività promozionali personalizzate e geolocalizzate, sia online che in store. La migliore profilazione consente alle imprese di ottimizzare tali attività, rendendole più rilevanti, contestuali e incisive.</p>

Fonte: nostra elaborazione

#### 4) *Opportunità di branding*

Secondo gli esperti, le piattaforme di social commerce migliorano i risultati di marca, in termini di brand awareness, brand engagement e brand loyalty, ed offrono un luogo privilegiato per il monitoraggio e la gestione della brand reputation. Infatti, le funzionalità social favoriscono la generazione del passaparola, uno degli strumenti più utili per accrescere la notorietà della marca. Inoltre, le piattaforme di social commerce consentono alle imprese di conoscere meglio e dialogare con i clienti, realizzando iniziative personalizzate che ne stimolino il coinvolgimento e la partecipazione attiva. Ciò si traduce nella possibilità di generare brand engagement, ossia di stimolare una risposta emozionale e comportamentale, che può sostanziarsi in un acquisto o in attività di recensione, condivisione e passaparola. In questo modo, l'impresa può trasformare i propri clienti in ambasciatori della marca. Inoltre, attraverso il brand engagement le imprese possono trasformare l'interesse dei consumatori nei confronti della marca in un sentimento di appartenenza, di condivisione dei suoi valori e, per tale via, possono stimolare la fiducia e la brand loyalty. In quest'ottica, la fedeltà alla marca diventa di tipo emozionale. Infine, secondo gli intervistati, le piattaforme di social commerce, soprattutto quelle monomarca, possono facilitare la gestione della brand reputation, attraverso il monitoraggio delle conversazioni aventi ad oggetto il proprio brand, nonché la risposta ad eventuali critiche, al fine di creare un dialogo costruttivo con i clienti, attuali e potenziali.

#### 5) *Opportunità economiche*

Gli esperti ritengono che il social commerce determini per le imprese due principali vantaggi di carattere economico, ovvero la possibilità di aumentare il fatturato realizzato online e di ridurre i costi per le ricerche di marketing. Con riferimento all'aumento del fatturato, oltre alla personalizzazione della *value proposition* e ai migliori risultati di marca, si ritiene che siano soprattutto la condivisione e il *word of mouth*, elementi distintivi del social commerce, ad agire da *driver* per le vendite. La possibilità di ottenere suggerimenti da chi ha già acquistato un dato prodotto si traduce in una forma di rassicurazione per i potenziali clienti, dando anche avvio a dinamiche emulative. Inoltre, la comunicazione *multi-way* tra utenti stimola meccanismi di scoperta di nuovi prodotti e servizi, con effetti positivi soprattutto sugli acquisti d'impulso. Pertanto, gli esperti ritengono che l'introduzione di dinamiche relazionali all'interno di piattaforme

transazionali consenta un effettivo incremento del tasso di conversione del traffico in vendite.

La possibile riduzione dei costi di ricerche di marketing deriva, invece, dall'opportunità di ascoltare direttamente la "voce del consumatore", di osservarne in modo più o meno diretto il comportamento d'acquisto e di realizzare ricerche di marketing (es. analisi etnografiche) sulla stessa piattaforma.

#### *4.4.2. Le sfide manageriali*

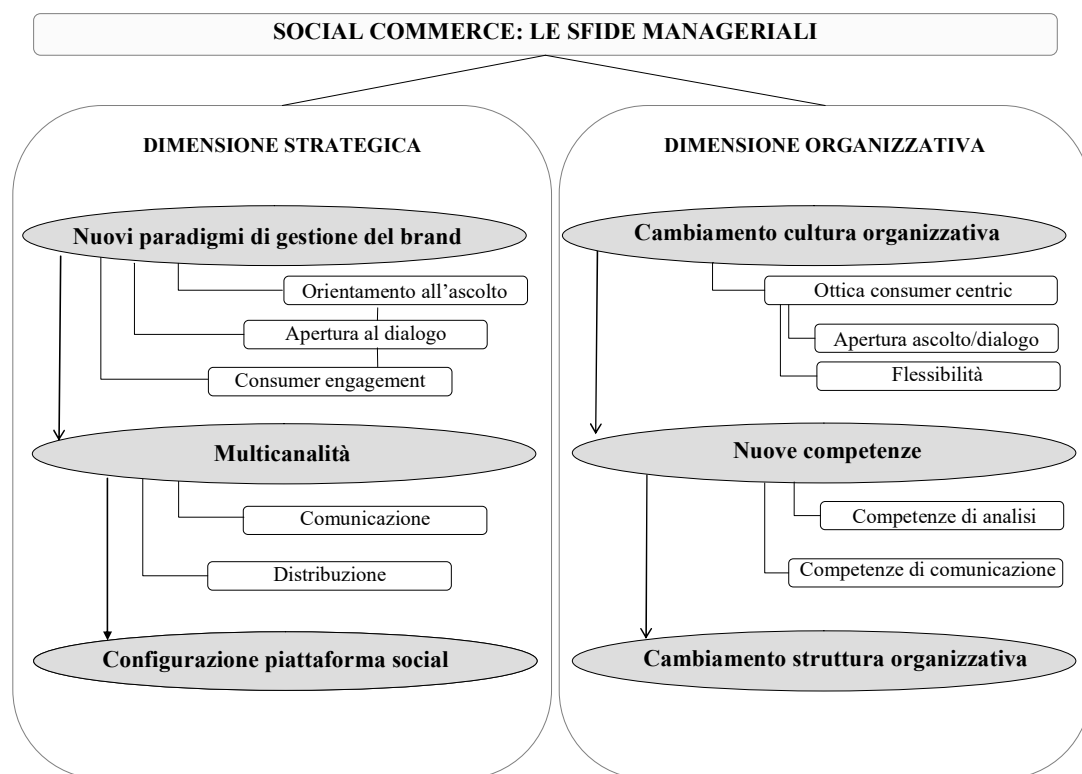
Dalle opportunità sopra delineate discende la percezione di una serie di rilevanti sfide manageriali di tipo strategico ed organizzativo (Figura 18).

#### DIMENSIONE STRATEGICA

Con riferimento alle criticità strategiche, gli intervistati identificano tre aree critiche sulle quali il management è chiamato ad intervenire:

- 1. nuovi paradigmi di gestione del brand;*
- 2. multicanalità;*
- 3. configurazione delle piattaforme di social commerce.*

Figura 20 – Il framework concettuale delle sfide manageriali del social commerce



Fonte: nostra elaborazione

### 1) Nuovi paradigmi di gestione del brand

La sfida più rilevante identificata dagli esperti per cogliere le opportunità del social commerce è legata ad un cambiamento sostanziale nella gestione del brand. Questo macro-tema si articola in tre sotto-temi chiave: *l'orientamento all'ascolto*, *l'apertura al dialogo* e *il consumer engagement*. Innanzitutto, gli intervistati enfatizzano l'importanza del *monitoraggio* delle opinioni sul brand espresse dai consumatori in Rete. Infatti, il dialogo non può prescindere da un reale e continuo ascolto di ciò che gli utenti dicono sui brand.

*“L'apertura al dialogo richiede di verificare il numero delle citazioni e dei post che riguardano il brand, di valutare le opinioni dei consumatori in merito alla marca, di identificare i luoghi in cui le conversazioni hanno luogo e chi parla del brand, soprattutto in termini di impatto sociale dell'autore sulle opinioni degli altri utenti”* (Web analyst).

I brand sono chiamati a dialogare con un nuovo tipo di cliente - critico, informato ed infedele – che vuole essere parte attiva del processo di marketing.

*“Fare social commerce significa instaurare un vero dialogo e favorire il confronto prima, durante e dopo l'acquisto. La vendita non è l'obiettivo primario, ma la naturale conseguenza della relazione instaurata con la marca”* (Social Media Strategist).

Secondo gli esperti, inoltre, il nuovo approccio di branding richiesto dal social commerce deve avere quale obiettivo prioritario il *consumer engagement*, basato anzitutto sulla condivisione con l'utente di valori e stili di vita e poi su un'intensa interazione.

## 2) *Multicanalità*

Secondo gli esperti, il social commerce rende ancora più urgente la sfida della *multicanalità*, sia in termini di comunicazione che di distribuzione. Nella comunicazione, l'apertura al dialogo richiede che le imprese abbandonino la passività e la ripetitività, tipiche della comunicazione di massa, in favore di comunicazioni basate sull'interattività *multi-way*, la *co-creation* e la condivisione. Questo cambiamento deve basarsi su *logiche cross-mediali* e di integrazione. Inoltre, il crescente tempo trascorso dai consumatori sui social media richiede alle imprese di *modificare le proprie scelte di media mix*, incrementando il presidio del canale online e social. Ciò si riflette anche in una *riallocazione dei budget pubblicitari*, con maggior spazio agli investimenti in attività di social media marketing a scapito di quelle sui media tradizionali.

Anche con riferimento alla distribuzione e alle politiche di vendita, gli esperti ritengono che l'integrazione tra online ed offline debba essere al centro delle strategie di social commerce. Online, i consumatori si aspettano di poter ottenere prodotti e servizi dovunque, in ogni momento e usufruendo dei vantaggi tipici delle soluzioni di e-commerce. Le imprese devono cercare di individuare il giusto equilibrio tra distribuzione fisica e digitale. Ad esempio, le promozioni online devono avere dei richiami negli *store* o prevedere la fruizione di alcuni servizi anche nell'offline (es. il ritiro o il reso del prodotto nel punto vendita più vicino); viceversa, la distribuzione fisica deve valorizzare i canali digitali su cui il brand comunica e vende, compresa la piattaforma di social commerce.

## 3) *Configurazione della piattaforma di social commerce*

Secondo gli esperti, un altro aspetto critico, evidenziato anche dalla letteratura, è rappresentato dalla scelta della forma di social commerce più adatta alla propria strategia di business. La scelta della modalità con cui integrare l'esperienza sociale con quella d'acquisto, infatti, non può prescindere da un'analisi delle specificità dei diversi social media e dal profilo del cliente in target, soprattutto in termini di attività svolte online.

*“Bisogna anzitutto scegliere se individuare i meccanismi e le funzionalità social più idonee da implementare nel proprio sito di e-commerce, oppure, se sfruttare le attività di condivisione realizzate dagli utenti su una specifica piattaforma sociale. In questo secondo caso, deve essere ricercato il social media più vicino al proprio target”* (CEO).

## DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

Con riferimento alle sfide organizzative, gli intervistati identificano tre aree critiche, fortemente interconnesse, sulle quali il management è chiamato a dare risposte:

- 1. cambiamento della cultura organizzativa;*
- 2. nuove competenze;*
- 3. struttura organizzativa.*

### *1) Cambiamento della cultura organizzativa*

Gli esperti ritengono che il principale cambiamento richiesto dal social commerce riguardi la cultura aziendale, che dovrebbe evolvere verso un'ottica *consumer-centric*, passando dal *focus* sulla vendita dei prodotti realizzati dall'impresa a quello sulla comprensione del cliente e la co-generazione di soluzioni di valore superiore. Tale ottica implica un ripensamento dei valori che guidano l'operato delle imprese impegnate nelle attività di social commerce: da una parte, *l'apertura all'ascolto/dialogo*, tipica dai social media, e, dall'altra, la *flessibilità* (in termini di velocità di risposta/adattamento e di innovazione anticipatrice), legate soprattutto all'e-commerce. Pertanto, la predisposizione all'ascolto e al dialogo, già evidenziata nelle sfide strategiche, viene ripresa nell'ambito delle sfide organizzative, ma in un'accezione più trasversale, dovendo diventare valore di fondo dell'organizzazione.

### *2) Nuove competenze*

Secondo gli esperti, l'apertura al dialogo e la flessibilità richieste dal social commerce comportano la necessità di sviluppare nuove *competenze di analisi*. Infatti, le opportunità di profilazione e personalizzazione offerte dal social commerce dipendono strettamente dalla capacità dell'impresa di raccogliere, analizzare ed interpretare i dati generati su

queste piattaforme, di implementare sistemi informativi in grado di sfruttare un database cliente di tipo quali-quantitativo, in continua evoluzione e aggiornamento.

Alle competenze analitiche, devono aggiungersi quelle di *comunicazione*. L'impresa deve inserire in organico o formare nuove figure professionali specializzate nel presidio dei canali sociali, i quali richiedono un approccio di tipo conversazionale (es. *community manager*). I contenuti della comunicazione devono essere in linea con le peculiarità dei singoli media sociali e devono possedere un significato condiviso e costruito in modo integrato da impresa e utenti. L'obiettivo è sviluppare delle community di social commerce nelle quali il brand è al servizio degli utenti. Un'ulteriore competenza richiesta, connessa alla sfida della multicanalità, è riferita alla gestione integrata della comunicazione tra online e offline, in modo da rendere effettivo l'approccio *consumer centric*. In conclusione: *“Il SC richiede nuove figure professionali adeguatamente specializzate, in grado di utilizzare i nuovi strumenti in ottica strategica, in stretta collaborazione soprattutto con il marketing e il customer care”* (Social Media Strategist).

### *3) Cambiamento della struttura organizzativa*

Secondo gli esperti, l'apertura e la flessibilità richieste dal social commerce impongono un cambiamento della struttura organizzativa. Il problema della flessibilità impone alle imprese lo sviluppo di un'architettura organizzativa in grado di assicurare risposte rapide anche a livello di singolo cliente e di introdurre soluzioni innovative. Quindi, è necessario sviluppare internamente delle soluzioni integrate di tipo inter-funzionale, adatte a rispondere ad esigenze come, il *social CRM* o la realizzazione dei progetti di *co-creation*. Un secondo problema riguarda più strettamente la struttura organizzativa preposta alla gestione del canale online. Oggi, le imprese stanno sperimentando diverse soluzioni organizzative, come ad esempio: la costituzione di una sotto-funzione digital nel Marketing o di una direzione digitale allo stesso livello del Marketing, o ancora l'esternalizzazione della suddetta funzione, in tutto o solo per alcune attività più tecniche (es. il SEO), a società terze specializzate, fino ad arrivare alla centralizzazione della funzione digital in staff all'amministratore delegato. Il punto d'arrivo dovrebbe essere una diffusione delle competenze digital in tutte le aree aziendali, in un'ottica di completa integrazione dei canali online e offline. Tale passaggio potrà essere realizzato, soprattutto per le aziende *click-and-mortar*, solo quando si sarà evoluta la cultura organizzativa e l'impresa avrà



incorporato le competenze specifiche e le professionalità necessarie a una corretta gestione del business online in modo integrato con quello tradizionale.

#### **4.5 Discussione e considerazioni conclusive**

Questa ricerca si inserisce nella letteratura di digital marketing, inserendosi nel nascente dibattito sul social commerce dal punto vista manageriale. Come evidenziato da Liang e Turban (2012) nella prima *special issue* dedicata a questo fenomeno dall'*International Journal of Electronic Commerce*, il social commerce rappresenta un'area di ricerca relativamente inesplorata dall'accademia di management, ma assai promettente e sfidante per studiosi e *practitioner*. Secondo le linee di ricerca tracciate da Wang e Zhang (2012), sono molti gli ambiti ancora da approfondire: dall'*user behaviour* (es. *social commerce acceptance*, fattori motivazionali, eWOM) alla tecnologia (es. tipologie di piattaforme, funzionalità di arricchire la shopping experience), all'informazione (es. UGC), alle strategie di adozione, relazionali e di business delle imprese *pure play* e *click-and-mortar*.

L'analisi esplorativa qui condotta si colloca in quest'ultimo ambito di ricerca, offrendo come principale contributo una prima concettualizzazione delle opportunità di marketing e delle sfide manageriali connesse a questi nuovi contesti digitali di tipo *consumer e content driven*, sulla base del punto di vista dei digital player. Infatti, nonostante questi siano i responsabili delle future traiettorie di sviluppo del social commerce, il loro pensiero strategico, ad oggi, non è mai stato analizzato in modo strutturato.

I risultati dell'indagine empirica evidenziano come gli esperti giudichino il social commerce un'innovazione centrale nello scenario dell'e-commerce sotto molteplici punti di vista. L'analisi tematica del contenuto ha consentito di evidenziare l'elevata articolazione concettuale già raggiunta con riferimento al social commerce nella mente degli esperti, articolazione testimoniata dalla varietà di temi e sotto-temi caratterizzanti la lettura della realtà fornita dagli intervistati sia per quanto riguarda le opportunità di marketing (RQ1) sia relativamente alle sfide manageriali (RQ2). Sulla base delle nostre conoscenze, per la prima volta nella letteratura accademica di digital marketing, non solo viene indagato in modo approfondito il "pensiero strategico" dei responsabili delle future traiettorie di sviluppo del social commerce, ma si tenta di comprendere il potenziale valore

aggiunto derivante dall'integrazione di due dimensioni – sociale e commerciale – che finora hanno trovato diffusa applicazione, ma soprattutto separatamente. Questa integrazione viene giudicata un'innovazione centrale nello scenario dell'e-commerce e dei social media, innovazione alla quale sono associati molteplici vantaggi.

È opinione degli autori che la possibilità di socializzare a pieno tutte le fasi del processo d'acquisto – emersa nella ricerca – rappresenta uno dei portati più significativi del social commerce rispetto sia all'e-commerce tradizionale sia al social media marketing, inteso in un'accezione (ancora oggi prevalente) puramente comunicativa. La socializzazione non solo può semplificare l'esperienza d'acquisto, ma senza dubbio la arricchisce di una dimensione umana – ludica e fiduciaria – da sempre assente nel commercio elettronico. In questo senso, il social commerce, aumentando i livelli di fiducia nell'ambito del processo d'acquisto online, può contribuire a ridurre il rischio percepito, che, come evidenziato da una consolidata letteratura (es. Jarvenpa e Tractinsky, 1999), è tra i principali ostacoli allo sviluppo dell'e-commerce.

Se da una parte il social commerce rafforza la proposta di valore al cliente tipica del commercio elettronico, dall'altra, il social media marketing, incorporando anche la scelta d'acquisto e la transazione, assume una dimensione più direttamente economica (e in quanto tale misurabile), in passato sviluppata solo "indirettamente" attraverso la capacità di influenza del WOM. Seppure appaia arduo avanzare stime quantitative circa la monetizzazione delle cosiddette "attività social" in Italia, riteniamo condivisibile l'opinione degli esperti che il contributo del social commerce allo sviluppo del business online – in termini di fatturato e marginalità – possa divenire rilevante in un futuro prossimo. Diversamente, la pretesa riduzione del costo delle ricerche di marketing, andrebbe valutata criticamente e contestualizzata, potendosi in diversi casi configurare la necessità di considerevoli investimenti in competenze e software ad hoc. In questo caso, i risultati empirici sembrano condizionati dalla significativa presenza di consulenti digital rispetto a manager di imprese *click-and-mortar* impegnate nello sviluppo del social commerce.

Altre opportunità, di tipo qualitativo, vengono evidenziate dagli esperti. Anzitutto, la generazione di *consumer insight*, quale driver di nuove idee di prodotto e base per una profilazione più efficace. In secondo luogo, la personalizzazione dell'offerta, che per gli intervistati assume un duplice significato. Da una parte, la tradizionale personalizzazione

dei contenuti di marketing di tipo *push*, ossia la proposta di contenuti di marketing mirati e finanche contestualizzati, seguendo il tradizionale percorso impresa-utente. Dall'altra, una personalizzazione di tipo *pull*, basata sull'interattività e la partecipazione del consumatore. Questo può consentire il rafforzamento del CRM attraverso il cosiddetto "Social CRM", fino ad arrivare alla co-creazione di attributi della product offering. Infine, anche per il branding si aprono importanti opportunità, che interessano lo sviluppo di tutti i principali *asset* del valore della marca, con una particolare enfasi sul *brand engagement*, sempre più spesso oggetto di approfondimento nella più recente letteratura di marketing in generale (es. Brodie *et al.*, 2011) e, sul social commerce, in particolare (Curty e Zhang, 2011).

I risultati dell'analisi offrono un'ampia mappa delle sfide manageriali percepite come fondamentali dagli esperti in ordine all'effettiva concretizzazione delle opportunità del social commerce. Relativamente alla dimensione strategica, vengono evidenziate anzitutto le sfide in termini di cambiamento dei paradigmi di comunicazione del brand, in linea peraltro con i risultati di precedenti studi teorici ed empirici sul tema dei social media in generale (Christodoulides, 2009). A conferma della fondamentale natura sociale del social commerce, viene infatti ribadita la necessità del passaggio da un processo lineare "brand-audience" o "brand-utente" a una comunicazione *multi-way* basata sull'ascolto continuo, la conversazione e l'engagement. Tale passaggio, già enfatizzato dalla letteratura e dagli esperti, sembra nella realtà tutt'altro che scontato. Ancora, problematica nella pratica è la sfida gestionale della multicanalità in termini di pluralità di canali di comunicazione e di vendita da gestire in modo integrato online e offline al fine di migliorare l'user experience, garantire coerenza alla promessa di valore e all'efficienza gestionale. Non ultima, la sfida, prima ancora manageriale che tecnologica, della migliore configurazione del servizio di social commerce in funzione di un'approfondita conoscenza del target.

Un contributo che a nostro avviso va ad arricchire la letteratura esistente su e-commerce e social media riguarda il *focus* sulla dimensione organizzativa. Le sfide poste dal social commerce appaiono impegnative da affrontare, in special modo per le imprese *click-and-mortar*, poiché riguardano il cambiamento di elementi sostanziali quali la cultura organizzativa, le competenze e gli assetti organizzativi. Specifica implicazione organizzativa del social commerce è, in particolare, l'esigenza di integrare *l'apertura all'ascolto/dialogo*, tipica dai social media, con la *flessibilità* (in termini di velocità di risposta/adattamento e di innovazione anticipatrice), legata soprattutto all'e-commerce.

Dal quadro delineato, emergono interessanti implicazioni sotto il profilo accademico e manageriale. Per i manager, il framework delle sfide manageriali rappresenta di fatto una sintesi delle linee-guida generali di ordine strategico e organizzativo da adattare alle specificità del singolo caso in termini di obiettivi di marketing, target e posizionamento. Di fondo, l'indirizzo da seguire per convertire il "potenziale sociale" in fatturato, soddisfazione del cliente e valore di marca è, infatti, un deciso cambiamento nel pensiero strategico, organizzativo e di marketing nel segno della centralità dell'utente e dell'apertura al suo contributo. La cultura digitale deve essere promossa dal vertice aziendale in modo trasversale, così da permeare tutta l'organizzazione e diventare valore distintivo del brand. Sul piano operativo, i manager dovrebbero sperimentare continuamente diverse combinazioni di funzionalità sociali e commerciali, acquisire specifici *consumer insight* e pervenire dinamicamente alla più corretta soluzione per il target. Inoltre, dovrebbero gestire il social commerce in modo integrato con una molteplicità di piattaforme online e offline per migliorare sempre di più la *shopping experience* ed aumentare i livelli di fiducia, nonché riuscire a soddisfare in modo più personalizzato gli utenti. L'obiettivo da non dimenticare dovrebbe essere lo sviluppo dell'engagement passando dal consolidato approccio di branding *top-down* ad un approccio apparentemente più rischioso, improntato alla partecipazione e all'apertura sistematica al dialogo e alla collaborazione.

Dal punto di vista accademico, il framework sviluppato a partire dalla visione degli esperti, offre ai ricercatori una sorta di *roadmap* per lo studio delle specifiche *issue emerge* (es. *social entertainment*, opportunità/sfide per il branding, cultura organizzativa), superando in tal modo alcuni limiti legati all'ampiezza del presente lavoro. In ragione della novità del tema, si è infatti scelto di seguire un approccio esplorativo induttivo, che ha privilegiato un'interpretazione ampia e trasversale del fenomeno. Infatti, il social commerce è stato qui inteso abbracciando le due opzioni strategiche di fondo: aiutare i consumatori ad interagire tra loro nei siti dove usualmente acquistano o stimolarli ad acquistare dove di solito socializzano (Marsden, 2010; Liang e Turban, 2012). Negli studi futuri, sembra opportuno proseguire nel contributo teorico, analizzando in profondità le diverse tipologie di social commerce. Da qui, un'utile direttrice d'analisi dovrebbe essere rivolta all'approfondimento delle specifiche sfide manageriali proprie delle diverse soluzioni, attraverso approcci di ricerca sia qualitativi che quantitativi. Un'ulteriore linea di ricerca dovrebbe essere volta ad

analizzare altri Paesi con un grado maggiore di maturità nell'e-commerce B-to-C, così da superare un altro limite del presente lavoro. Infine, un interessante approfondimento potrebbe riguardare le potenzialità di sviluppo del social commerce, considerando differenti categorie di prodotto. Sembra, infatti, ragionevole supporre che le prospettive siano differenziate a seconda che si tratti di *experience* o *search goods*.

## Bibliografia

- Amblee N., Bui T. (2012). "Harnessing the influence of social proof in online shopping: The effect of electronic word of mouth on sales of digital microproducts", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.16, No. 2, pp. 91-113.
- Berelson B. (1952). *Content analysis in communication research*. The Free Press, New York, NY.
- Bernard H.R., Ryan G.W. (2010). *Analyzing Qualitative Data. Systematic Approaches*. SAGE Publications Inc.
- Bernoff J., Schadler T. (2010). Peer influence analysis. Using social technologies to identify your business's most influential customers. In: J. Li and T. Schadler, *Unleash your employees, energize your consumers, and transform your business*. Ed. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Boxall P., Pucell J. (2007). *Strategy and Human Resource Management*, 2<sup>nd</sup> Edition Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Brodie R.J., Hollebeck L.D., Juric B., Ilic A. (2011). "Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research", *Journal of Service Research*, Vol. 14, No. 3, pp. 252-271
- Chaney D., Marshall R. (2013). "Social legitimacy versus distinctiveness", *Journal of Business Research*, Vol. 66, pp. 1550-1558.
- Christodoulides G. (2009). "Branding in the post-internet era", *Marketing Theory*, Vol. 9, No. 1, pp. 141-144.
- Codara L. (1998). *Le mappe cognitive, uno strumento di analisi per la ricerca sociale e per l'intervento organizzativo*. Roma: Carocci Editore.
- Culnan M.J., McHugh P.J., Zubillaga J.I. (2010). "How large U.S. Companies can use Twitter and other social media to gain business", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 9, No. 4, pp. 243-259.
- Curry R.G., Zhang P. (2011). "Social commerce: looking back and forward", *Proceeding of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 48, No. 1, pp. 1-10.
- Dennison G., Bourdage-Braun S., Chetuparambil M. (2009). "Social commerce defined", *White Paper no. 23747, IBM, Research Triangle Park, NC*: 1-12.

- Gorner J., Zhang J., Cohen R. (2013). "Improving Trust Modeling through the Limit of Advisor Network Size and Use of Referrals", *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 12, No. 2, pp. 112-123.
- Henderson J.C., Venkatraman N. (1993). "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations", *IBM Systems Journal*, Vol. 32, No. 1, pp: 472-484.
- Hsiao K.-L., Lin C.-C., Wang X.-Y., Lu H.-P., & Yu H. (2010). "Antecedents and consequences of trust in online product recommendations: An empirical study in social shopping", *Online Information Review*, Vol. 34, No. 6, pp. 935-953.
- Huang Z., Benyoucef M. (2013). "From e-commerce to social commerce: a close look at design features", *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 12, No. 2, pp. 1-14.
- Jascanu N., Jascanu V., Nicolau F. (2007). "A new approach to E-commerce multi-agents systems", *The Annals of "Dunarea De Jos" University of Galati, Fascicle III Electrotechics, Electronics, Automatic Control and Informatics*: 8-11.
- Javernpaa S.L., Todd P.A. (1997). "Is there a future for retailing on the Internet", *Electronic Marketing and the Consumer*, ed. R.A. Peterson, pp.139-154. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kassarjian H. (1977). "Content analysis in consumer research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 4, June, pp. 8-17.
- Kim S., Park H. (2013). "Effects of various characteristics of social commerce (s-commerce) on consumers' trust and trust performance", *International Journal of Information Management*, Vol. 33, in press.
- Kim Y., Strivastava J. (2007). "Impact of social influence in e-commerce decision making", *Proceedings of the Ninth International Conference on Electronic Commerce*, ACM, New York, NY, USA, pp. 293-302.
- King N., Horrocks C. (2010). *Interviews in qualitative research*. Sage, London.
- Ko H.C. (2013). "The Determinants of Continuous Use of Social Networking Sites: an empirical study on Taiwanese journal-type bloggers' continuous self-disclosure behaviour", *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 12, No. 2, pp. 103-111.

- Kotler P., Roberto N., Lee N. (2002). *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Krippendorff K. (2004), *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Liang T.P., Ho Y.-T., Turban E. (2012). “What drives social commerce: the role of social support and relationship quality”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 6, No. 2, pp. 69-90.
- Liang T.P., Turban E. (2012). “Introduction to the special issue social commerce: a research framework for social commerce”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 16, No. 2, pp. 5-13.
- Lincoln Y.S., Guba E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- O’Reilly (2005). “What is Web 2.0? design patterns and business models for next generation of software”, available at [oreilly.com/web2/archive/what-is-web-2.0.html#mememap](http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-2.0.html#mememap)
- Sau-Ling Lai, L. (2010). “Social commerce – e-commerce in social media context”, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol. 72, pp. 39-44.
- Schectman J. (2012). “Friday online shopping less social”, *Wall Street Journal*, November 23, available at [blogs.wsj.com/cio/2012/11/23black-friday-online-shopping-less-social](http://blogs.wsj.com/cio/2012/11/23black-friday-online-shopping-less-social).
- Swan J. (1997). “Using Cognitive Mapping in Management Research: Decisions about Technical Innovation”, *British Journal of Management*, Vol. 8, pp. 183-198.
- Wang C., Zhang P. (2012). “The evolution of social commerce: an examination from the people, business, technology, and information perspectives”, *Communication of the Association for Information Systems*, Vol. 13, No. 5, pp. 105-127.
- Wrightson M. T. (1976), *The Documentary Coding Method*. In Axelrod R.M. (ed.) *The structure of decision: cognitive maps of political elites*, University of Princeton Press.
- Zhang P., Benjamin R.I. (2007). “Understanding Information Related Fields: A Conceptual Framework”, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 58, No. 13, pp. 1934-1947.
- Zhou L., Zhang P., Zimmermann H.D. (2013). Social commerce research: An integrated view. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12, 2: 61-68.



## CAPITOLO QUINTO

### **Considerazioni conclusive: future linee di ricerca, implicazioni manageriali e generalizzabilità dei risultati**

Come evidenziato da precedenti studi, la socialità è ormai una dimensione chiave sia con riferimento al digital marketing che all'e-commerce. Ciononostante, in questo campo la letteratura accademica necessita ancora di consistenti sforzi di ricerca, di carattere non solo teorico ma anche empirico (Liang e Turban, 2012). Per le sue caratteristiche ibride, infatti, il social commerce si qualifica come un fenomeno interdisciplinare che abbraccia tanto gli studi manageriali ed organizzativi, quanto quelli dedicati alla comprensione *dell'user behaviour*, dei processi di ricerca delle informazioni e del *computer science*. Oggi, gli studi dedicati al social commerce sono ancora molto frammentati, poco organici, non comparabili ed offrono una visione del fenomeno parziale e non significativa. Tuttavia, trattandosi di un fenomeno relativamente recente, il social commerce potrebbe diventare una delle arene di ricerca più impegnative del prossimo decennio. Di conseguenza, l'obiettivo di questo lavoro è stato quello, da un lato, di analizzare criticamente i principali contributi accademici realizzati con riferimento al fenomeno del social commerce e, dall'altro, di offrire un primo contributo di tipo esplorativo al suddetto filone di studi iniziando a colmare alcuni dei gap individuati in fase di analisi della letteratura. In particolare, lo sforzo esplorativo ha riguardato l'analisi dei valori distintivi, delle criticità endogene ed esogene, delle prospettive di sviluppo, delle sfide manageriali ed organizzative poste dal social commerce alle imprese operati online.

#### *5.1 Le future linee di ricerca*

Il primo obiettivo di questo studio è stato quello di tentare di sistematizzare ed integrare le conoscenze attualmente disponibili sul tema del social commerce, di individuare i filoni di ricerca che richiedono ulteriori futuri approfondimenti e di contribuire - in questo modo - allo progresso teorico e allo sviluppo pratico della disciplina. In particolare, dall'analisi dei

63 articoli accademici pubblicati nel periodo 2007-2013, sono emerse sei macro-aree tematiche<sup>28</sup> meritevoli di un ulteriore approfondimento, sia teorico che empirico. Attualmente, l'aria di ricerca relativa alla definizione delle caratteristiche distintive del fenomeno oggetto di studio è quella che sembra richiedere il maggior sforzo in termini di concettualizzazione e modellizzazione. Oggi, infatti, esistono 16 diverse definizioni del termine “social commerce” e, di conseguenza, si assiste ad un proliferare di studi focalizzati su aspetti, piattaforme, tecnologie, strategie e modelli di business costruiti su ipotesi definitorie differenti e, di fatto, non comparabili. La mancanza di una definizione del fenomeno univoca e condivisa determina l'impossibilità oggettiva di creare un framework teorico di riferimento.

Oggi, gli unici due modelli teorici disponibili sono quelli di Wang e Zhang (2012) e di Zhou *et al.* (2013). In particolare, nel 2012, Wang e Zhang, basandosi sull'*information model* elaborato da Zhang e Benjamin nel 2007, hanno indentificato negli *individui*, nella *tecnologia*, nelle *informazioni* e nel *management* i quattro elementi fondanti del social commerce. Tuttavia, il modello da loro proposto seppur ha identificato gli elementi costitutivi del fenomeno non ne ha spiegato le dinamiche di funzionamento. Nel 2013, Zhou *et al.* hanno utilizzato il modello elaborato da Wang e Zhang (2012) per comprendere un quinto elemento fondante, riconosciuto nell'adattamento strategico dell'organizzazione alle dinamiche che influiscono sul successo del social commerce. L'introduzione di questa componente determina la necessità per le imprese di adattare il proprio posizionamento di mercato ed i propri processi interni ai quattro blocchi di elementi identificati da Wang e Zhang (2012).

Con riferimento al comportamento dei consumatori, invece, le prospettive utilizzate appaiono numerose e *country specific*. Manca ancora un tentativo di validazione cross-nazionale, che si rivela quanto mai necessario soprattutto con riferimento a fenomeni – come quelli sociali - che possono essere fortemente influenzati dalla cultura di riferimento (*collettivista vs individualista*) (Dennis *et al.*, 2010; Ko, 2013).

---

<sup>28</sup> Le sei macro-aree di analisi individuate dall'analisi della letteratura sono:

- caratteristiche del fenomeno;
- comportamento dei consumatori;
- strategie e modelli di business;
- processo di ricerca delle informazioni;
- tecnologia;
- fiducia.

Per ulteriori approfondimenti sul tema si rinvia al Cap. 2, paragrafo 2.4 del presente lavoro

Le riflessioni strategiche e manageriali appaiono poi lacunose e fortemente legate alle specifiche piattaforme di riferimento. In particolare, fino ad oggi è mancato uno sforzo di sistematizzazione volto ad identificare linee guida di tipo manageriale generalizzabili rispetto al fenomeno e cross-piattaforma. Tale problematica si riscontra anche negli studi di matrice più strettamente tecnologica, così come in quelli dedicati più specificatamente al processo di ricerca delle informazioni di tipo *peer-to-peer* e al conseguente effetto della socialità sui meccanismi di formazione della fiducia online (si vedano, ad esempio, i contributi di Hsiao *et al.* 2010; Amblee e Bui, 2012; Kim e Park, 2013).

Questo lavoro, oltre ad essere uno tra i primi ad aver compiuto uno sforzo di sistematizzazione della letteratura accademica disponibile sul tema del social commerce, ha anche individuato le aree di ricerca meritevoli di ulteriori approfondimenti, sia teorici che empirici<sup>29</sup>. In particolare, una prima direttrice di ricerca dovrebbe essere volta a *comprendere meglio il comportamento dei consumatori, focalizzando l'attenzione tanto sulle differenze culturali e di genere quanto sulle euristiche sociali*. Le differenze culturali, infatti, possono influenzare tanto la propensione all'utilizzo di questi siti e, di conseguenza, le potenzialità di sviluppo del fenomeno; quanto il comportamento d'acquisto, con effetti diretti sulle strategie e sulle politiche di vendita. Una seconda direttrice di ricerca deve esser volta a comprendere come le *imprese possano sfruttare la grande mole di contenuti che i consumatori condividono quotidianamente sui media sociali* in ottica di business. Infine, di grande priorità, soprattutto per gli studi di ambito manageriale, si rivelano le ricerche volte ad *individuare le opportunità, le peculiarità e le sfide manageriali che il social commerce dischiude alle imprese attive nel marketpace*. L'obiettivo deve esser quello di supportare l'ideazione di nuove strategie e modelli di business, volti a massimizzare la creazione di valore per i consumatori e per le imprese. Il social commerce, infatti, richiede di ripensare gli approcci multicanale, cross-media e multi-piattaforma in un'ottica di effettiva convergenza. Di conseguenza, l'attenzione degli studiosi dovrebbe andare oltre la singolarità delle piattaforme, dei modelli di business e delle strategie al fine di affrontare in modo univoco e concreto il problema della convergenza nel social commerce.

---

<sup>29</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia la Cap. 2, paragrafo 2.6.

## 5.2 *Le implicazioni manageriali*

L'analisi empirica condotta in questo studio offre una prima concettualizzazione delle caratteristiche, delle criticità, delle potenzialità di sviluppo, delle opportunità, nonché delle sfide connesse a questi nuovi contesti digitali di tipo *consumer e content driven*, sulla base del punto di vista dei digital player. Infatti, nonostante questi siano i responsabili delle future traiettorie di sviluppo del social commerce, il loro pensiero strategico, ad oggi, non è mai stato analizzato in modo strutturato.

I modelli concettuali forniti dal presente lavoro offrono ai manager una sintesi delle linee-guida generali di ordine strategico e organizzativo da adattare alle specificità del singolo caso in termini di obiettivi di marketing, target e posizionamento. Di fondo, l'indirizzo da seguire per convertire il "potenziale sociale" in fatturato, soddisfazione del cliente e valore di marca è un deciso cambiamento nel pensiero strategico, organizzativo e di marketing nel segno della centralità dell'utente e dell'apertura al suo contributo. La cultura digitale deve essere promossa dal vertice aziendale in modo trasversale, così da permeare tutta l'organizzazione e diventare valore distintivo del brand. Sul piano operativo, i manager dovrebbero sperimentare continuamente diverse combinazioni di funzionalità sociali e commerciali, acquisire specifici *consumer insight* e pervenire dinamicamente alla più corretta soluzione per il target. Inoltre, i manager dovrebbero gestire il social commerce in modo integrato con una molteplicità di piattaforme online e offline per migliorare sempre di più la *shopping experience* ed aumentare i livelli di fiducia, nonché riuscire a soddisfare in modo più personalizzato gli utenti. L'obiettivo da non dimenticare dovrebbe essere lo sviluppo dell'engagement passando dal consolidato approccio di branding *top-down* ad un approccio apparentemente più rischioso, improntato alla partecipazione e all'apertura sistematica al dialogo e alla collaborazione.

## 5.3 *Generalizzabilità dei risultati*

Il presente lavoro ha analizzato il fenomeno del social commerce dal punto di vista degli esperti di digital marketing con particolare *focus* sull'Italia. Nonostante i risultati dell'analisi empirica siano *country specific* - in virtù della nazionalità degli intervistati e

della metodologia di ricerca qualitativa di tipo induttivo utilizzata per la raccolta e l'analisi dei dati - alcuni risultati del suddetto lavoro possono essere estesi anche a Paesi diversi rispetto all'Italia. In particolare, i fattori identificati come costitutivi del social commerce, riferendosi ad elementi tipici del fenomeno - ovvero alla commistione tra piattaforme sociali e commerciali - possono considerarsi indipendenti dalla contestualizzazione geografica dei soggetti intervistati e, di conseguenza, potenzialmente generalizzabili. Le stesse considerazioni possono essere estese alle potenzialità di sviluppo, riconducibili - a detta degli esperti - alla tipologia di prodotti commercializzati, ovvero alla maggiore o minore capacità delle specifiche categorie merceologiche di generare conversazioni intorno alle loro caratteristiche intrinseche ed estrinseche. Le barriere di carattere esogeno individuate nel lavoro, invece, sono fortemente *country specific* e, pertanto, non possono essere considerate generalizzabili.

I modelli elaborati con riferimento alle opportunità dischiuse dal social commerce per i consumatori e per le imprese richiedono validazioni *cross-country*, essendo strettamente legati alle caratteristiche fondanti del fenomeno oggetto di studio. La possibilità di socializzare durante tutto il processo d'acquisto, i meccanismi di generazione della fiducia attraverso la comunicazione *peer-to-peer*, la possibilità di sfruttare i *consumer insight* con finalità di personalizzazione ed il *word-of-mouth* come strumento per incrementare la notorietà e le vendite, infatti, sono solo alcuni esempi delle opportunità offerte dalla commistione di piattaforme sociali e commerciali e non appaiono influenzate da fattori di tipo *country specific*. Diverso è invece il discorso relativo alle sfide manageriali ed organizzative, maggiormente legato alle prassi manageriali ed alle caratteristiche del tessuto economico ed industriale del Paese di riferimento. In Italia, ad esempio, il ritardo registrato nel livello di digitalizzazione della popolazione e delle imprese può aver influito sulla presenza o meno di figure professionali altamente specializzate nell'online, così come la presenza di una distribuzione molto capillare su tutto il territorio nazionale può aver agito da deterrente allo sviluppo di strategie multi-channel e omni-channel. In tal senso, un'ulteriore direttrice di ricerca potrebbe essere volta a verificare se il social commerce ponga o meno le medesime sfide in Paesi con una struttura sociale, culturale, economica, produttiva e infrastrutturale simile o comparabile.

## **Bibliografia**

- Amblee N., Bui T. (2012). "Harnessing the influence of social proof in online shopping: The effect of electronic word of mouth on sales of digital microproducts", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.16, No. 2, pp. 91-113.
- Dennison G., Bourdage-Braun S., Chetuparambil M. (2009). "Social commerce defined", *White Paper no. 23747, IBM, Research Triangle Park, NC*: 1-12.
- Hsiao K.-L., Lin C.-C., Wang X.-Y., Lu H.-P., & Yu H. (2010). "Antecedents and consequences of trust in online product recommendations: An empirical study in social shopping", *Online Information Review*, Vol. 34, No. 6, pp. 935-953.
- Kim S., Park H. (2013). "Effects of various characteristics of social commerce (s-commerce) on consumers' trust and trust performance", *International Journal of Information Management*, Vol. 33, in press.
- Liang T.P., Turban E. (2012). "Introduction to the special issue social commerce: a research framework for social commerce", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 16, No. 2, pp. 5-13.
- Wang C., Zhang P. (2012). "The evolution of social commerce: an examination from the people, business, technology, and information perspectives", *Communication of the Association for Information Systems*, Vol. 13, No. 5, pp. 105-127.
- Zhou L., Zhang P., Zimmermann H.D. (2013). Social commerce research: An integrated view. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12, 2: 61-68.