

**Zeitschrift:** Iride : rivista di economia, sanità e sociale  
**Herausgeber:** Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI  
**Band:** - (2018)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Il digital sta cambiando il marketing : e la formazione?  
**Autor:** Siviero, Alessandro  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1044659>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Ha conseguito un Ph.D. in Business Administration e svolge il ruolo di docente di marketing e comunicazione al DEASS. È esperto di business start-up, marketing e comunicazione, in particolare nello sport

business. Ha iniziato come formatore in un'impresa italiana leader nella cosmetica. È stato docente di Marketing, Strategie, Organizzazione del Lavoro in diverse Università e al Politecnico di Torino. Ha condotto

inoltre la sua attività consulenziale e formativa per grandi imprese e istituzioni per poi specializzarsi nello sport; per tre anni è stato anche Direttore marketing dell'Hockey Club Lugano. Ha inoltre lavorato a

Londra con la ESCP Europe Business School e ha insegnato per l'Università di Utrecht (Paesi Bassi). È Responsabile del nuovo Bachelor of Science SUPSI in Leisure management, in partenza a settembre 2019.

## Il digitale sta cambiando il marketing. E la formazione?

Le trasformazioni che il marketing sta affrontando grazie ai nuovi strumenti digitali implicano la necessità per i marketing manager di nuovi atteggiamenti, competenze e abilità. Questo articolo cerca di identificare quali argomenti possono essere sviluppati nella formazione per professionisti, al fine di aiutarli a cogliere le nuove sfide che il digitale comporta.

### Come il digitale sta cambiando il marketing

Il marketing, come qualsiasi altra disciplina manageriale, ha subito nel corso del tempo diverse evoluzioni e cambiamenti che hanno modificato l'importanza dei diversi strumenti a disposizione, la reinterpretazione di alcuni strumenti esistenti e la nascita di nuovi. Inevitabilmente queste trasformazioni hanno anche condotto i marketer verso nuovi atteggiamenti nei confronti della disciplina stessa.

In passato ogni area d'azienda svolgeva una funzione definita (si pensi al modello della catena del valore di Porter)<sup>[1]</sup> e il marketing era semplicemente una di queste funzioni: l'invenzione del prodotto, la produzione, le vendite, non erano attività di marketing: esso si occupava di provvedere alla "commercializzazione" del prodotto e la stessa vendita era una funzione separata (purtroppo ancora oggi in molti casi lo è).

L'ufficio marketing, quando disponeva di un budget lo utilizzava, interamente o quasi, per acquistare spazi pubblicitari nei grandi mezzi di comunicazione di massa. In molti casi il marketing corrispondeva in sostanza alla pubblicità e, spesso, usare l'uno o l'altro termine non faceva differenza. Di fatto il marketing si occupava di comunicare e

rendere accattivante un prodotto che era già stato realizzato.

Oggi il marketing ha cambiato radicalmente la sua funzione all'interno dell'impresa e il suo ruolo nella creazione di valore.<sup>[2]</sup> Esso si inserisce attivamente ed è, in molti casi, esclusivo responsabile di attività come: l'invenzione e la progettazione del prodotto (nelle quali a volte coinvolge il consumatore), la definizione di alcuni elementi relativi alla produzione, la determinazione del prezzo, nonché il suggerire o stabilire le tecniche e i modi per vendere il prodotto.

Possiamo affermare quindi che molto del valore aggiunto dei prodotti e dei servizi presenti sul mercato oggi, è frutto dell'integrazione delle scelte di marketing già nell'invenzione del prodotto, e non soltanto dell'uso delle tecniche di marketing una volta che il prodotto e il servizio sono stati inventati. Se entriamo poi nella dimensione della progettazione delle esperienze allora l'impronta del marketing diventa ancora più evidente.<sup>[3]</sup>

Anche la comunicazione ha subito nello stesso tempo profonde trasformazioni, sebbene la sua efficacia si fondi sostanzialmente sul fatto che le persone tendono ad acquistare i prodotti e i servizi che sono in grado di risolvere i loro problemi o soddisfare i loro bisogni perché qualcuno gliene ha parlato.

Fino a qualche decina di anni fa abbiamo vissuto quella che potremmo definire l'epoca della pubblicità e dei mass media tradizionali (stampa, TV): epoca nella quale, grazie alla somma di diversi fattori, fra cui la prosperità economica generalizzata nei paesi sviluppati e la conseguente apparente disponibilità economica "illimitata" dei consumatori, si presumeva quasi scientificamente che pubblicizzando il prodotto ai consumatori (tutti e indistintamente, senza preoccuparsi del proprio specifico segmento di potenziali clienti), le vendite sarebbero aumentate. Le imprese erano in concorrenza fra loro per avere la migliore agenzia pubbli-

[1] Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

[2] Godin, S. (2003). *Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable*. New York: Portfolio.

[3] Pine, B.J. and Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.

citaria e per riuscire a trovare il modo di finanziare le loro spese pubblicitarie (spese a volte folli e ingiustificabili razionalmente, che però avrebbero garantito una crescita costante delle vendite). Quei tempi sono finiti (anche se molte imprese sembrano non essersene accorte) e dopo poco più di trent'anni siamo ritornati alla centralità del concetto di *influenzare* il consumatore in un ambiente meno artificiale (anche se solo apparentemente). Significativo, in questo contesto, che da uno degli stessi autori del concetto di *Positioning* e del bestseller sul tema<sup>[4]</sup> sia stata dichiarata, con l'inizio degli anni duemila, la fine della Pubblicità e la nascita dell'era delle Pubbliche Relazioni.<sup>[5]</sup>

*“ (...) molto del valore aggiunto dei prodotti e dei servizi presenti sul mercato oggi, è frutto dell'integrazione delle scelte di marketing già nell'invenzione del prodotto, e non soltanto dell'uso delle tecniche di marketing una volta che il prodotto e il servizio sono stati inventati. ”*

Nel nuovo millennio ancora una volta è il *passaparola* a contare molto di più della pubblicità di massa e i canali che ne permettono e ne alimentano la diffusione sono ora in una rete chiamata *Internet*, dove non c'è più *qualcuno* che ci dice cosa comprare ma *chiunque* può porsi come *influenzatore* delle nostre scelte (e non solo di consumo).

Chi si occupa di marketing sa bene che il modo di operare degli ultimi decenni non funziona più (nella maggior parte dei casi) e ne conosce anche il motivo: i clienti potenziali sono impegnati a essere essi stessi comunicatori e tendono contemporaneamente (e paradossalmente) a non prestare attenzione ai messaggi pubblicitari.

Molte aziende hanno accolto e reso propri questi concetti anche se hanno deciso (per ora) di non investire in competenze specifiche e di non assegnare un budget a queste nuove attività di comunicazione. È importante invece considerare che le nuove tecniche, che si affermano in virtù delle nuove opportunità, non sono delle *mode* che vale la pena di cavalcare momentaneamente: esse assumeranno sempre di più un ruolo strategico nelle attività di impresa.

[4] Ries, A. & Trout, J. (1980). *Positioning, the Battle for Your Mind*. NY: McGraw-Hill.

[5] Ries, A. & Ries, L. (2002). *The Fall of Advertising and the Rise of PR*. New York: Harper Business.

chiedono alle aziende la capacità di *digitalizzare* la propria strategia di promozione del marchio, dei prodotti e dei servizi offerti.

Contestualmente i grandi cambiamenti nell'ambito delle vendite e la crescente importanza delle esperienze impongono alle aziende la conoscenza di strumenti che favoriscono l'integrazione delle esperienze *on-line* e *off-line*.

In maniera assolutamente trasversale ad ogni settore è necessario, pertanto, che le competenze dei marketing manager (e in generale, di tutti i decision makers dell'azienda, a partire dal top management) si evolvano nella direzione del Digital Marketing, del Web Marketing e dell'E-commerce. Una conoscenza superficiale di Internet e delle sue potenzialità come semplici utenti non è più sufficiente: un buon Digital Marketing Manager deve approfondire, come competenza basilare, la propria esperienza sull'*advertising online*, lo sviluppo dei siti e la loro ottimizzazione per i motori di ricerca, la Brand Reputation e le PR online, i Social Media e l'analisi dei dati.

SEO, SEM, SERP, CRM, Big data, Customer Journey, E-commerce, E-tail, Conversion Rate Optimization, UX, Display e Programmatic Adv, Content Marketing, App, Proximity Marketing, AI, Cloud integration, Inbound Marketing, ecc. sono soltanto alcuni esempi di parole di uso comune che devono essere "tradotte" dai marketing manager in azioni specifiche per la soddisfazione di utenti e clienti e che l'impresa deve saper integrare con le tradizionali attività di marketing e comunicazione.

La scelta di strumenti, fornitori e partner risulta essere un elemento di ulteriore complessità nel mondo digitale: diverse fonti indicano la presenza di oltre cinquemila soluzioni tecnologiche diverse attuabili per le principali scelte di marketing, come il Branding e la gestione della relazione con il cliente, per il Customer Relationship Management e i Social Media.

## Quali obiettivi per la formazione dei professionisti di marketing?

La formazione dei professionisti di marketing in questo ambito è una sfida difficile.

Da una parte chi conosce il marketing sa bene che la *reinterpretazione* degli strumenti esistenti è essa stessa *attività di marketing* dei consulenti di marketing digitale che provano a semplificare (e a volte a snaturare con la loro semplificazione) strumenti già utilizzati efficacemente nel marketing tradizionale (e che non garantiscono la stessa efficacia se estrapolati dal loro contesto).



Per contro chi opera nel marketing sente l'esigenza di sfruttare al meglio gli strumenti digitali, nella consapevolezza che debbano essere integrati nella strategia generale di marketing.

La formazione per i professionisti dovrebbe quindi concentrarsi in maniera intensiva sulle metodologie e le tecniche di base, finalizzate all'acquisizione di know-how teorico e pratico, per potere allineare le strategie di marketing e comunicazione ai nuovi paradigmi del business e saperne scegliere correttamente le mosse di breve e lungo termine. Le metodologie didattiche dovrebbero permettere una facile applicazione degli argomenti sfruttando uno dei massimi benefici degli strumenti digitali: la misurabilità del risultato. Fornire la possibilità di sperimentare gli strumenti forniti e di rendere operativi sin da subito i concetti teorici per rendere consapevoli i professionisti dei risultati delle nuove attività, è un'occasione imperdibile nella formazione relativa a questi contenuti.

Un professionista di marketing, per cogliere le sfide che il nuovo marketing porta con sé, dovrebbe essere in grado innanzitutto di conoscere le principali attività per implementare le strategie digitali (oltre che capirne i principi di riferimento).

Solo in seguito il professionista potrà essere in grado di impostare una strategia di *Digital Marketing* efficace, utilizzando gli elementi più coerenti a seconda del proprio settore, dei propri obiettivi di business e in coerenza con le strategie *off-line* e aziendali.

Le conseguenze delle abilità appena viste risulteranno fondamentali nel momento in cui il ma-

nager dovrà prendere decisioni e discernere fra le diverse soluzioni (per esempio, relativamente alla scelta di fornitori e partner per le attività di Web Marketing) che il mercato degli strumenti di Digital Marketing offre.

L'efficacia operativa del manager risulterà poi evidente nella capacità di impostare strategie di breve termine nei diversi canali *on-line* saperdole integrare con le strategie *off-line*.

*“La trasformazione web-oriented di ogni business, la maggiore consapevolezza digitale dei consumatori e la costante innovazione tecnologica, richiedono alle aziende la capacità di digitalizzare la propria strategia di promozione del marchio, dei prodotti e dei servizi offerti.”*

Sono due gli argomenti più importanti relativamente alla comunicazione e alle vendite che il *nuovo marketing manager* dovrà essere in grado di padroneggiare con abilità: per quanto riguarda la comunicazione, essere in grado di utilizzare i più importanti strumenti digitali per la comunicazione e la gestione della relazione con il cliente e riuscire, grazie ad essi, a trarre valore dalle informazioni che questi sono in grado di fornire; per quanto riguarda il tema delle vendite il marketing manager dovrà saper utilizzare al meglio le potenzialità dell'e-commerce (con canali propri ed esterni) per aumentare i risultati di vendita che sono ancora il principale oggetto di valutazione delle performance del *marketing* e dei *marketing manager*.



| DEPARTURES |        |       | Lugano Airport - 06:15 |       |
|------------|--------|-------|------------------------|-------|
| 10:30      | URBINO | 10:30 | URBINO                 | 10:30 |
| 10:30      | LUGANO | 10:30 | LUGANO                 | 10:30 |
| 10:40      | LUGANO | 10:40 | LUGANO                 | 10:40 |



1,000,000 LUGANO Innovate