

Tiziano Vescovi

Università Ca' Foscari Venezia
Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale
Cannaregio 873
30121 Venezia
Italia
vescovi@unive.it

Paola Gazzola

Università Ca' Foscari Venezia
Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale
Cannaregio 873
30121 Venezia
Italia
gazzola@unive.it

Francesca Checchinato

Università Ca' Foscari Venezia
Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale
Cannaregio 873
30121 Venezia
Italia
f.checchinato@unive.it

Invading customers. New market relationships and firm's government¹

Abstract (English)

This study copes with a paradigmatic change in the relationships between companies and customers, whose effects are to be seen especially in the communications carried out through the web. That change consists in an enhanced presence and participation of the customers into the corporate life. After having been stimulated towards an active behaviour, customers have then been somehow stopped by companies themselves, since the latter are not ready in accepting their customers' intrusiveness and the effects deriving from that behavior pattern. Such "invading" customers, in fact, change the rules governing the market relations as well as the marketing assets management system. In order to back such considerations, we decided to refer to a research about web 2.0 communication related to football clubs playing the Italian First and Second Division, where the intrusiveness of the supporters/customers is clearly evident.

Abstract (italiano)

Questo paper affronta un cambiamento paradigmatico nelle relazioni tra impresa e cliente di cui si osservano i primi effetti indotti soprattutto dalle comunicazioni via Web. Si tratta della sempre maggiore presenza e intervento nella vita aziendale da parte dei clienti, dapprima stimolati a un comportamento partecipativo da parte delle imprese che poi, timorose delle conseguenze non previste che questa invadenza crea, cercano di frenare l'ingresso e la loro partecipazione. L'invadenza dei clienti, infatti, cambia le regole di relazione del mercato e i sistemi di gestione degli asset di marketing delle imprese. A supporto di questa considerazione si è fatto riferimento a una ricerca sulla comunicazione Web 2.0 nelle società di calcio italiane di serie A e B, dove è evidente l'invadenza dei supporter-clienti.

¹ Il lavoro, benché frutto di lavoro comune dei tre autori, è da attribuirsi a Tiziano Vescovi per i paragrafi 5 e 6, a Paola Gazzola per i paragrafi 2 e 4 e a Francesca Checchinato per i paragrafi 1 e 3.

1. Mutamento dei paradigmi tradizionali nell'orientamento dell'impresa al mercato

I paradigmi a lungo dominanti nel marketing si fondano sul passaggio storico dell'orientamento dominato da una logica interna all'impresa, basata sul dominio della produzione e successivamente della vendita, a quello dominato da una logica esterna, basata cioè sul dominio del mercato.

Secondo questa direzione, i consumatori non comprano cose, bensì soddisfazione di bisogni e richieste. La conseguenza gestionale è che ognuno all'interno dell'organizzazione deve essere focalizzato sui clienti, poiché obiettivo fondamentale dell'impresa è quello di avere clienti soddisfatti conseguendo un profitto.

Le caratteristiche dei mercati rimangono compatibili con questo approccio fino agli anni '70. La risposta del marketing ai successivi cambiamenti netti delle relazioni di mercato avviene senza che siano posti in discussione i paradigmi di marketing, ma vengono proposte sostanzialmente solo messe a punto per far fronte a una situazione dei mercati più complessa, con l'effetto da un lato di non dimostrarsi del tutto corrette rispetto al quadro di riferimento, dall'altro di allargare di molto il numero di sentieri di marketing management che è possibile seguire.

Contestualmente, i mercati di massa vanno via via frammentandosi costantemente in nicchie sempre più specifiche e ridotte, arrestando il loro sviluppo dimensionale a seguito della frenata demografica e della crescita esponenziale della competizione e quindi delle offerte. Ogni impresa può quindi contare su un numero decrescente di clienti, poiché questi ultimi sono sempre meno e non sostituibili facilmente.

Dall'orientamento al mercato, caratterizzato appunto da politiche di mass marketing e dal paradigma del marketing mix, le imprese cercano di passare all'orientamento al cliente, caratterizzato dal marketing relazionale (Gummesson 2002). Il marketing di relazione inserisce un virus nei paradigmi di marketing precedenti, poiché impone l'attenzione sulla relazione diretta e quindi sullo scambio informativo, si potrebbe dire sulla conversazione (Levine e altri 2000) tra imprese e clienti.

Mentre prima si considerava un consumatore invisibile nella massa e si costruiva su tale base una relazione sostanzialmente univoca dall'impresa al cliente che aveva il solo potere di accettazione o rifiuto, ma non di intervento sull'offerta, se non indirettamente attraverso le richieste raccolte nelle ricerche di marketing, successivamente si considera un consumatore visibile e identificato, anche se ancora isolato, con cui stabilire una relazione.

Il mercato, termine generico, indistinto e massificato, si trasforma così in gruppi di clienti, attraverso la scoperta dell'identità di sottogruppo o individuale. Ciò significa che il processo di identificazione e individuazione dei target è sempre più sofisticato, così come la necessità di utilizzare linguaggi specifici e strutture relazionali diverse. L'identificazione porta all'avvicinamento tra imprese e clienti e a una relazione più stretta. La conservazione del cliente diventa la chiave di esistenza e sviluppo delle imprese.

Diventa fortissima la necessità di fidelizzare il cliente (Castaldo 2002) e ciò può avvenire attraverso una relazione sempre più stretta e di valore, che sposta la chiave di successo dall'offerta di prodotto alla costruzione di legami relazionali. Non che il prodotto non sia importante, ma non basta e non assicura la lealtà e fedeltà del cliente quanto può farlo un forte legame di relazione.

Sebbene l'approccio di marketing e i paradigmi che lo sostengono fino agli anni '80 si fondino sulle caratteristiche dei mercati di consumo, irrompe negli anni successivi la presenza e la voce dei mercati business-to-business, fino a quel momento sostanzialmente ignorati o considerati molto marginalmente dalla disciplina. I mercati di prodotti industriali offrono la possibilità di dare una forte accelerazione al processo di relazione diretta tra imprese fornitrici e clienti poiché non presentano gli ostacoli esistenti nel consumo finale. Sono, infatti, caratterizzati da relativamente pochi clienti facilmente identificabili, da costi di contatto assorbibili dal valore della transazione e da una forte necessità di personalizzazione dell'offerta, rispetto ai mercati di consumo dove sono evidenti i limiti dati da elevati costi di contatto, altissimo numero di clienti e ricerca di un livello accettabile di standardizzazione dell'offerta. Inoltre le caratteristiche dei mercati industriali conducono a un'enfasi forte sull'utilità reciproca di fidelizzazione e sugli aspetti di servizio come elementi chiave di una relazione di business (Grönroos 1997).

L'approccio di mercato si fonda comunque sulla netta separazione di ruoli tra impresa e cliente. Nei mercati di consumo ciò viene enfatizzato dalla presenza separatrice della distribuzione e dalla passività sostanziale del cliente. Nei mercati industriali, là dove non è possibile accettare la separazione a causa della necessità di personalizzazione, si cerca comunque di limitare il più possibile l'invasione dei clienti, vista dall'impresa fornitrice come minaccia alla propria indipendenza ed esistenza.

Le tendenze fin qui descritte accelerano la smaterializzazione dell'offerta. Nel B2B aumentano costantemente gli elementi di servizio collegati alle forniture di prodotto e diventano fondamentali nella scelta del fornitore da parte del cliente. Nel B2C la formazione

del valore, attraverso l'assunzione degli stili di vita negli anni '80 e l'assunzione delle identità di marca negli anni '90, si attesta sulle componenti immateriali. La società si terziarizza in modo crescente e la diffusione delle esperienze di servizio accresce l'importanza della gestione delle relazioni, della compartecipazione del cliente alla produzione, della personalizzazione crescente dell'offerta finale, della micro segmentazione che diviene frammentazione sempre più stretta.

L'enfasi sull'immateriale, sul servizio, sulla personalizzazione, sull'identificazione con la marca porta alla riduzione, se non all'annullamento, della separazione impresa/cliente. Il cliente, infatti, inizia un processo di ingresso in impresa, sia seguendo motivazioni funzionali, soprattutto nei mercati industriali, sia seguendo motivazioni valoriali, soprattutto nei mercati di consumo.

2. La riduzione della separazione impresa/cliente

A partire dalla seconda metà degli anni '90 due fenomeni dominanti concorrono a ridurre e, in alcuni casi ad annullare, la separazione tradizionale impresa/cliente, secondo cui l'impresa propone prodotti e il cliente decide se accettarli o meno, seguendo ruoli ben distinti e che non si confondono, anzi percorrono una cesura netta favorita anche dalla cortina distributiva: all'azienda spetta progettare, al cliente scegliere. Il primo fenomeno è la tendenza crescente alla personalizzazione, il secondo la nascita e la diffusione del Web. La personalizzazione richiede relazione e collaborazione stretta tra fornitore e cliente, che interviene in alcune scelte di progettazione dell'azienda, mentre il Web facilita la relazione e la comunicazione in dimensioni fino a quel momento impensabili.

Personalizzazione e Web agiscono sia nei mercati B2B sia in quelli B2C seppure con velocità, modalità e penetrazione diverse. Più netta ed evidente è la personalizzazione ricercata nel B2B, più mediata e indiretta quella nel B2C. Il Web rivoluziona però molto di più le relazioni nei mercati B2C, anche se viene adottato più velocemente ed è efficace lubrificante nei mercati B2B. In effetti, mentre nei mercati industriali vi è una consolidata tradizione di relazioni dirette tra produttore e utilizzatore, nei mercati di consumo ciò rappresenta sostanzialmente una novità. Il consumatore è sempre stato identificato in una figura invisibile, un profilo generico anche se segmentato, con cui non era possibile, e forse nemmeno desiderabile, avere relazioni troppo dirette, con il quale era necessario mantenere una posizione di asimmetria informativa che consentisse il dominio della relazione, al di là di

dichiarazioni di facciata e verso il quale i sistemi di comunicazione diretta passavano attraverso filtri, ad esempio numeri verdi e relativi call center che avevano l'effetto di scoraggiare la conversazione.

Con Internet, nel corso di dieci anni, cambiano però le condizioni strutturali del mercato:

- La comunicazione è low cost e facile;
- La comunicazione è diffusa e incontrollabile con modalità tradizionali e l'azienda si trova inesorabilmente aperta;
- I clienti parlano tra loro in modo strutturato;
- I clienti vogliono parlare all'azienda e pretendono risposte;
- L'asimmetria informativa tende progressivamente a ridursi.

L'approccio tradizionale di marketing risulta molto meno efficace quando i clienti hanno strumenti indipendenti per cercare informazioni sulle offerte e sulle imprese, come ad esempio quelli ottenibili attraverso Internet (Riegner 2007). I consumatori inoltre possono evitare sempre più spesso di essere esposti agli sforzi di marketing di un'impresa, avendo crescente controllo sul flusso dei messaggi commerciali all'interno delle loro case e nelle loro vite quotidiane, adottando atteggiamenti e comportamenti "pull" nella ricerca di informazioni sui prodotti.

Nell'affrontare il crescente potere del cliente un'impresa può scegliere, secondo Urban (2005), tra tre possibili strategie: a) amplificare e rafforzare il modello tradizionale di marketing push/pull; b) rafforzare le relazioni con il cliente; c) coinvolgere il cliente attraverso il patrocinio fedele.

Nel primo caso l'impresa può rispondere al maggiore potere del consumatore con tradizionali azioni di marketing. Strategie pull attraverso una crescita pubblicitaria (comunque sviluppata in logica push), strategie push attraverso aggressive promozioni di prezzo. La frammentazione dei media, il crescente scetticismo dei consumatori, l'overload comunicazionale a cui il consumatore è sottoposto, la pressione del tempo caratteristica degli stili di vita contemporanei, dimostrano tuttavia come la spinta di messaggi e prodotti verso potenziali clienti che non li desiderano già sia una battaglia in salita.

Nel secondo caso un'impresa può perseguire una strategia di relationship marketing utilizzando un approccio di attenzione e ascolto del consumatore e servendosi di specifici software che sostengano tali sforzi, rendendo disponibili alle aziende i dati e le funzionalità necessarie per un marketing one-to-one (Peppers, Rogers e Dorf 2000) e per la creazione di

un'interfaccia coerente con il cliente. Il pensiero ideale che soggiace a questa strategia è quello di costruire una stretta relazione positiva con il cliente, ma la realtà spesso porta a un marketing invasivo basato su un cross-selling aggressivo.

Nel terzo caso l'impresa può scegliere di abbracciare il patrocinio del cliente diventandone credibile rappresentante di interessi. Seguendo tale approccio, l'impresa fornisce ai clienti effettivi e potenziali informazioni aperte e complete, consigliando il cliente per una sua migliore soddisfazione. Il patrocinio è una conversazione e una collaborazione di valore considerando che, se l'impresa assume una credibile tutela dei clienti, tali clienti la compenseranno con riconoscimento di reputazione, fiducia, acquisti e fedeltà durevole. Si tratta di una partnership tra l'impresa e i clienti con mutuo beneficio di entrambi.

3. Il nuovo ruolo del cliente tra partecipazione e comunità

Nei mercati di consumo la ricerca della differenziazione, lo spostamento del valore dagli elementi funzionali a quelli simbolici, verso la marca e il design, trasformano i prodotti in modo crescente in segni e componenti di identità delle persone. Si allargano richieste di identità e partecipazione. Un'ulteriore chiave di lettura partecipativa del consumatore è suggerita dall'approccio di marketing tribale proposto da Bernard Cova (2003). Egli prospetta quella che chiama una visione latina della società, basata sul tribalismo come dinamica sociale postmoderna, caratterizzata da frammentazione, iperrealismo e passione.

Ciò che differenzia una tribù da un segmento di mercato, composto dalla somma di consumatori isolati, è il legame. Una tribù è un network di persone eterogenee in termini di caratteristiche personali, che sono unite dalla condivisione di una comune passione o emozione; una tribù è capace di azioni collettive, a differenza del segmento, e i suoi membri non sono solo semplici consumatori, sono anche patrocinatori di una marca o di un prodotto che ha un forte valore simbolico. Il valore è, infatti, rappresentato dalle occasioni di legame che la marca offre agli aderenti alla tribù. La presenza delle imprese è accettata solo se queste si pongono in una relazione di tipo paritario, condividendo e accrescendo le competenze della tribù, supportando e sostenendo la tribù nello sviluppo delle proprie esperienze e attività di vita reale all'interno di proposte di marketing, partecipando e sostenendo i rituali che la tribù compie, allargando l'immaginario tribale dei membri.

In questo quadro il Web rende possibile e rivoluzionario lo sviluppo di nuove aggregazioni: i consumatori sono tra loro in contatto e si parlano, costruiscono legami e conversazioni.

A sostegno dei concetti presentati in questo lavoro sono stati utilizzati i risultati di una ricerca nel mondo dello sport, dove le appartenenze, le comunità, le tribù sono frequenti ed emblematiche e dove la relazione tra marche, aziende e club sportivi è facilmente riconducibile a interferenze dei clienti (consumatori, supporter, appassionati) verso le imprese protagoniste dell'offerta di beni e servizi in questo mercato.

La ricerca è stata svolta effettuando alcune interviste in profondità a esperti del settore appartenenti a realtà diverse (club, associazioni, imprese, consulenti, agenzie). Successivamente sono stati svolti altri due tipi di indagine focalizzate sulla presenza nel Web delle squadre di calcio di Serie A e B della stagione 2007/2008 attraverso un questionario somministrato ai responsabili marketing e comunicazione dei club e con l'analisi dei canali (ufficiali e non) presenti su YouTube legati ai club, al fine di individuare gli argomenti di maggior interesse oggetto di relazione tra quanto inserito dai tifosi e quanto creato ufficialmente dalle società sportive in questo spazio. Sono stati presi in esame i canali che avessero almeno un iscritto e almeno cinque video o comunque la maggioranza di video inerenti a soggetti legati a un club per un totale di 125 canali.

Il fattore più rivoluzionario in termini di relazioni di mercato, riscontrabile anche dall'analisi, è che i clienti non sono più isolati, ma danno forma a comunità di diverso tipo, temporanee, effimere, permanenti ecc. Gli equilibri di potere cambiano significativamente, costringendo le imprese a prevedere la necessità assumere un atteggiamento proattivo di coinvolgimento e partnership nei confronti dei clienti finali. Si è infatti notato nella ricerca che circa il 40% dei club di Serie A e B intervistati hanno indicato la volontà di inserire canali ufficiali, laddove non già presenti, in almeno una delle principali piattaforme di condivisione nel Web come YouTube, Facebook e MySpace.

I consumatori stanno cercando di essere coinvolti nel processo di marketing, cercando identità di marca, definendo le loro attese verso l'impresa, agendo come revisori e anche distributori di prodotti. In questo modo controllano le conversazioni e contribuiscono a definire le regole del mercato. Secondo questa prospettiva i potenziali clienti agiscono come partner nella ricerca di mercato, nello sviluppo di nuovi prodotti, nella vendita e in altre funzioni di marketing, secondo una logica di marketing partecipativo. È interessante notare, ad esempio, che l'11,9% dei tifosi interpellati dalla U.C. Sampdoria in merito ai contenuti desiderati all'interno della Samp Web Tv ufficiale, desidererebbe poter partecipare con l'inserimento dei propri video. Vorrebbe quindi essere protagonista dei contenuti e non fruire solo di ciò che la società può offrire loro limitandosi a subire la scelta della società.

Molti manager temono però quella che ritengono una interferenza e invasione da parte dei consumatori, invece che considerarla un'opportunità da sfruttare.

Nell'analisi effettuata relativa al calcio, le squadre con il maggior numero di canali dedicati sono naturalmente quelle con una base tifosi/clienti maggiore²: Milan, Juventus, Napoli, Roma, Inter. Una base clienti/tifosi ampia ha più probabilità di generare occasioni di interazione e di espressione di idee sull'organizzazione oggetto del loro legame poiché si raggiunge una massa critica (Vescovi 2007) che rende interessante, appassionante, ma soprattutto importante per l'azienda il dibattito tra e con i propri utenti/clienti.

Si è notato che le squadre che hanno il maggior numero di tifosi e quindi di canali sono anche quelle che presentano il maggior numero di spunti di discussione (in valore assoluto) espresse tra i commenti dei video appartenenti al canale.

Questo ci porta a ritenere che dovrebbero essere più attente all'invasione del cliente le imprese che da un lato hanno clienti appassionati della propria marca e dall'altro che hanno un numero di clienti tale da generare una comunità e quindi un dibattito costruttivo.

La fine del cliente isolato, caratteristica tipica dei mercati di consumo, sposta drammaticamente il potere dal fornitore al cliente attraverso la formazione di comunità di consumatori. Le comunità richiedono attenzione e considerazione molto diversa, acquisiscono potere, reputazione, influenza dominante nelle scelte di mercato. Il 41,6% dei canali analizzati ha almeno un video con commento negativo nei confronti delle decisioni prese dalla società, soprattutto con riferimento alla campagna acquisti, ma non mancano commenti sull'operato dei Presidenti, degli allenatori e sul tipo di offerta commerciale della squadra.

4. Web 2.0 come esempio di tecnologia a supporto del cliente

La potenza assopita per decenni del passaparola diviene dirompente, immediata, diffusa, inarrestabile (Gladwell 2000). Mentre in precedenza le imprese dai comportamenti scorretti perdevano un cliente alla volta o poco più, ora Internet fornisce uno spazio globale agli insoddisfatti che provoca abbandoni collettivi da parte dei clienti e azioni pubbliche nei loro confronti. Relativamente alla ricerca condotta, i tifosi, infatti, esprimono opinioni e si imbattono in discussioni inerenti la loro passione comune, la squadra, elogiandola e quindi

² Per le squadre di cui si disponeva dei dati, il numero di canali raccolto è stato incrociato con il numero di tifosi riportato da Pistone (2007). L'esistenza di una correlazione tra queste due grandezze è stata testata attraverso l'indice di Spearman ($\rho = 0,816$; $p < 0,01$).

migliorandone l'immagine, ma anche danneggiandola invitando ad esempio gli altri partecipanti del gruppo a seguire comportamenti non favorevoli. Con riferimento al forum presente nel sito della Gazzetta dello Sport, un esempio di questo tipo si trova sul topic "Iniziata campagna abbonamenti" riferito al Milan³. *Guido1988* scrive «Come ho detto in un mio precedente post, il mio abbonamento a SKY è stato disdetto e Premium non lo prendo. Maglie e gadget ufficiali non ne prenderò. Vi invito a fare lo stesso, anche con l'abbonamento per lo stadio: è il nostro unico mezzo per farci sentire da questa dirigenza, il cui errore più grave è prenderci in giro [...]» ottenendo dagli altri utenti risposte concordi. *Xsquid* ad esempio incita «ragazzi chi può andare allo stadio non ci vada per favore» e *Choki* «Mi aggiungo agli inviti degli altri utenti di non dare nemmeno un euro alla causa RossoNera per tutta la prossima stagione». Ciò evidenzia un progressivo spostamento del potere da impresa a cliente e soprattutto una maggiore libertà in termini di azione e di comunicazione, che in precedenza, invece, restava su una dimensione privata e individuale e ora ottiene un'elevata risonanza grazie a Internet.

A tal proposito, Solomon (2005) afferma che occorre riconoscere i clienti come stakeholder che hanno un significativo interesse nel successo dell'impresa, avendo questa favorito la loro fedeltà verso la marca. I consumatori non solo sono centrali nelle decisioni di marketing, ma vogliono essere coinvolti nell'impresa che chiede la loro fedeltà. Negli anni recenti alcune imprese più attente alle trasformazioni del mercato hanno cominciato a considerare i consumatori come partner invece che come semplici pedine nella transazione. Dalla ricerca emergono squadre attente e premiate per i canali YouTube ufficiali, che risultano molto frequentati e partecipativi e che stanno cercando di implementare strumenti dedicati alla adesione del tifoso alla vita e alle scelte del club.

Si apre l'era della partecipazione di cui gli strumenti tipici del Web 2.0, come ad esempio i blog, i social network, la costruzione di testi attraverso wiki, ne sono evidente segnale (Costantinides, Fountain 2008). L'applicazione del digitale alla nuova pratica di conversazione globale, tipica dei mercati del terzo millennio, ha radicalmente rivoluzionato il rapporto tra fornitore di prodotti o servizi e consumatore. Gli studi precedenti relativi al marketing e alla comunicazione in Internet, che hanno subito nel tempo influenze significative da parte degli approcci del marketing relazionale, del marketing one-to-one, del permission marketing, del guerrilla e viral marketing (Godin 2001; Levinson 2007; Peppers e

³ 122 risposte per 1.696 visualizzazioni in meno di 15 giorni

Rogers 2000; Prandelli e Verona 2006), hanno recentemente accolto alcune riflessioni relative al passaggio possibile, attraverso l'utilizzo del Web, dall'economia di massa all'economia di varietà (Anderson 2006). Allo stesso tempo si sono sviluppati studi sul consumatore post moderno nel mondo della Rete, che hanno fatto riferimento ai processi di individualismo e tribalismo (Codeluppi 2003; Cova 2003; Fabris 2003).

Le imprese fino a oggi si sono orientate verso l'ascolto del consumatore per realizzare prodotti che soddisfacessero al meglio le sue esigenze; con le tecnologie del Web 2.0, può accadere invece che sia l'impresa ad avere la possibilità di chiedere aiuto nello sviluppo di un nuovo prodotto al consumatore stesso. Gli utenti del Web 2.0 sono, infatti, anche i consumatori, che si confrontano, si consigliano, si incontrano in rete. Il Web 2.0 ha portato quindi una evoluzione, data dallo spostamento del potere che si è mosso dalle organizzazioni ai consumatori. Se da un lato il consumatore è molto più attivo e comunitario, quindi meno controllabile, dall'altro è anche più avvicinabile tramite la condivisione di un linguaggio comune, come quello del Web, e attraverso la possibilità di incontro in un luogo virtuale con carattere di neutralità.

La crescita di socialità nella comunicazione aziendale, conseguenza delle conversazioni consumer-to-consumer, e l'abbondanza di nicchie all'interno delle quali il consumatore orienta le sue scelte d'acquisto, effetto del nuovo dialogo personalizzato tra impresa e cliente, rappresentano le due principali spinte che hanno contribuito alla nascita e allo sviluppo dei cosiddetti *consumer generated media*.

L'individuo come consumatore si è rapidamente appropriato di questo strumento di comunicazione generata dagli utenti, su imprese, marche e prodotti, come fonte frequente di raccolta informativa e come luogo di formazione delle opinioni e degli atteggiamenti di consumo. Le imprese stanno quindi considerando questa modalità comunicativa come una parte del loro mix di comunicazione, alcune inserendola rapidamente all'interno delle proprie strategie, altre valutandone i potenziali di uso e impatto sul proprio mercato. Invicta⁴, ad esempio, ha coinvolto i suoi clienti in un concorso di social advertising per il suo zaino minisac facendo definire loro la creatività della campagna di comunicazione, ottenendo un successo superiore alle aspettative in termini di partecipazione e risultati più che soddisfacenti in termini di idee raccolte. La maggior parte delle organizzazioni è però ancora in una fase di attesa incerta, incapace di comprendere il fenomeno nella sua completezza e potenzialità,

⁴ Invicta produce dal 1906 zaini, accessori e abbigliamento sportivo.

correndo così il rischio di venirne travolta e di dover agire in reazioni difensive, più che in proposte proattive.

Nei mercati della generazione dei *millennials* è necessario aprire la propria azienda al consumatore che sta assumendo potere maggiore, che desidera aggiungere ai modi di proposta classici una disponibilità alla discussione, alla conversazione, alla risposta chiara alle sue domande, alla sua volontà di conoscenza. Come è accaduto spesso di recente, il consumatore è un passo avanti alle competenze aziendali, alle risposte delle imprese. Sono i supporter, ad esempio, ad aver iniziato a inserire i video su YouTube, portando i club a doversi adeguare creando canali ufficiali e inserendo contenuti di qualità commentabili, votabili e scaricabili dai tifosi.

La tecnologia Web può spiegare però solo una parte del fenomeno del trasferimento di potere da impresa a cliente e di annullamento della separazione di ruolo. Un versante più importante è quello dell'importanza di marche e prodotti nella definizione dell'identità. Per molti consumatori, in particolare quelli più giovani, le marche hanno, infatti, ampiamente sostituito strutture sociali, come quelle di quartiere, di tipo tribale o religioso, quali mattoni per la costruzione della personalità.

Forse si dovrebbe investire meno denaro in pubblicità e promozioni e più risorse nella progettazione dei prodotti e nei modelli di interazione e comunicazione comunitaria in Internet, individuando anche i luoghi virtuali in cui i clienti si incontrano per condividere le proprie esperienze di marca e, se possibile, collegandovi il sito ufficiale dell'impresa in modo da evidenziare un interesse verso le attività dei clienti, generando, allo stesso tempo, maggiore traffico. La posizione di Solomon (2005) riflette però ancora uno stato della ricerca più che della pratica operativa aziendale, poiché si possono ipotizzare vischiosità, ostacoli e vincoli che si oppongono a questa strategia. Alcuni degli esperti intervistati hanno infatti evidenziato come non sia semplice accettare che i consumatori esprimano commenti, che possono anche essere negativi, sulla propria organizzazione. In ogni caso è molto apprezzabile il tentativo di trovare possibili soluzioni a una mutata condizione in cui le imprese non hanno ancora sviluppato risposte credibili, ma solo un diffuso timore e spesso reazioni di retroguardia. I club di Serie A e B hanno comunque dimostrato attenzione nei confronti dell'interazione con i tifosi, tanto che il 52% dei cambiamenti che ha interessato il loro spazio Web ha riguardato proprio attività volte alla creazione di strumenti di interazione con i propri clienti, anche se il livello di relazione che consentono all'interno dei propri spazi Web è ancora ridotta.

In realtà, i processi collaborativi o comunque di interferenza tra clienti e aziende si allargano sia nei mercati industriali, sia in quelli di consumo, indipendentemente dai desideri e dai timori degli attori aziendali. Dalle interviste svolte è emerso che le imprese sembrano adottare alcuni strumenti caratteristici del Web 2.0 e quindi legati all'interazione più perché "non si può non fare" che per sviluppare un rapporto di relazione o perché vedono in essi un possibile valore economico. Questo rispecchia ciò che è accaduto con l'avvento di Internet: i cambiamenti di portata così radicale necessitano di un periodo di assestamento per poi diventare strumenti di routine nella gestione aziendale e trovare una completa applicazione.

Nel B2B, ad esempio, le reti e le relazioni di imprese si allargano e moltiplicano. I fattori di marketing dominanti riguardano in modo crescente le competenze possedute dagli attori e i processi collaborativi. Lo scambio è fondato sul valore e sulla transazione delle competenze. Un importante aspetto è dato dal fatto che le competenze scambiate non risiedono solo nelle imprese fornitrici, ma anche nei clienti. Le competenze del cliente diventano sempre più preziose. La collaborazione riguarda non solo lo scambio informativo, ma la co-progettazione, la co-produzione ecc. Da relazioni di scambio si passa a relazioni di partnership.

Il network di relazioni di un'impresa è così diffuso e invadente che non è più rigidamente controllabile dall'alta direzione, ma genera benefici proprio per la sua generale pervasività a tutti i livelli dell'organizzazione, attraverso l'interazione e la distribuzione del potere. Nella società dei servizi e dell'informazione la gestione delle relazioni di rete richiede un tipo di leadership nuovo e diverso dalla tipica struttura gerarchica della tradizionale società industriale. Poiché i diversi operatori possono competere in certe aree e collaborare in altre il mercato necessita di un bilanciamento tra tre forze (Gummesson 1997): la competizione, la collaborazione e le regolazioni. Le strategie di collaborazione entrano nella redazione dei piani di marketing (Vescovi 2008) così come quelle di relazione, creando ulteriori presupposti al dissolvimento dei confini classici dell'impresa.

Le azioni intraprese dalle imprese che si ispirano al relationship marketing o al permission marketing, ad esempio, pur evidenziando la necessità di stabilire una comunicazione reciproca con i clienti, contengono anche l'errore di concentrarsi sugli sforzi del management di ispirare e voler dominare la natura e i contenuti del dialogo.

5. L'ingresso dei clienti in impresa: i clienti invadenti

Si può parlare della presenza nel mercato di relazioni di tipo cognitivo, soprattutto all'interno dei mercati industriali, e di relazioni di tipo affettivo, in particolare nei mercati di consumo. Da comunità di pratica, tipiche dei primi, si passa a comunità di marca o di interesse, tipiche dei secondi. Le comunità di marca sono gruppi di persone che condividono un interesse in una marca specifica e creano un universo sociale parallelo fornito di propri valori, rituali, mutua collaborazione, linguaggi e gerarchie. Sviluppare una comunità di marca diviene compito del management, là dove possibile, poiché essa rappresenta un potente driver di valore per il brand. A questo punto chi possiede in realtà la marca? L'impresa, come è sempre stato dato per scontato, o i consumatori? Le comunità rivendicano giustificati diritti sulla proprietà, in base al valore che contribuiscono a costruire e sul significato identitario che la marca assume per loro. Se la marca è parte dell'identità di un gruppo di persone queste ne rivendicano, sia implicitamente sia esplicitamente, diritti di controllo, richiedono maggiore potere, maggiori diritti sulle competenze core, in precedenza riservate all'impresa (Muniz e O'Guinn 2001).

Il cliente entra allora in possesso di asset dell'impresa, in particolare la marca, la reputazione ecc. e ne decide i destini. Entra nella definizione delle politiche sociali, nelle politiche di marketing in modo diretto attraverso le comunità di interesse e le comunità di marca.

Ad esempio anche i singoli tifosi possono essere protagonisti creando, così come è possibile per le società di calcio, un canale dedicato alla propria squadra del cuore. Si è riscontrata, infatti, un'elevata frammentazione data dalla presenza di più canali per ogni squadra, realizzati per la maggior parte dai tifosi. Le prime cinque squadre in termini di numero di tifosi (Juventus, Milan, Inter, Napoli, Roma) hanno una media di 13,4 canali non ufficiali con le caratteristiche precedentemente descritte, creati dalla passione dei propri clienti. Da sottolineare, comunque, che se le grandi squadre hanno un numero di canali superiori rispetto alle piccole, i tifosi di queste ultime hanno comunque la stessa possibilità di accesso. L'iniziativa e la capacità di generare un gruppo intorno al canale non ufficiale è quindi del singolo e non è relativa alla numerosità del gruppo di appartenenza.

Una volta appurato che le nuove condizioni di mercato, la smaterializzazione dell'offerta e i nuovi media hanno dato più potere al cliente nelle relazioni di mercato, è possibile affermare che questa situazione può rappresentare l'inizio di un processo nuovo di relazioni impresa-cliente che può portare a nuove combinazioni di potere e di conseguenza di governo dell'impresa.

In effetti, la volontà di ricerca di partnership con i clienti, sui cui effetti le imprese non sempre si mostrano del tutto coscienti, da un lato e la proposta ai clienti di costruzione d'identità attraverso marche e prodotti dall'altro, finiscono per condurre alla condivisione del potere e del governo del business, ma sembra che le aziende lo dimentichino, lo vogliano ignorare.

In realtà, le imprese, e nello specifico le società di calcio, che hanno saputo cogliere questo nuovo desiderio di protagonismo da parte del cliente/tifoso, hanno avuto un riconoscimento delle loro attività. I due canali più frequentati sono, infatti, ufficiali: Milanchannel, con 1.154.326 visualizzazioni e Sampdoria Web TV con 181.021 contro una media di visualizzazioni dei canali non ufficiali di 2.626. Lo stesso accade analizzando gli utenti iscritti al canale, rispettivamente 9.863 e 1.501 contro una media dei canali non ufficiali di 26,36 utenti.

Mentre le imprese sono molto lente nel condividere il potere, i consumatori stanno cercando di ottenere il controllo delle relazioni anche molto rapidamente e attivamente. Gli strumenti online a loro disposizione rendono possibile evitare o ridurre fortemente l'esposizione alle azioni e attività di marketing tradizionali delle imprese e di controllare molti aspetti del processo di acquisto, di cosa e come comprare (Smith 2004).

Invece di condividere il potere di mercato e le scelte aziendali, i manager hanno spesso reso le azioni di marketing ancora più aggressive e invasive, favorendo irritazione e disagio nei clienti e provocando la loro reazione. Alcuni degli intervistati hanno sottolineato il problema relativo all'inserimento di commenti negativi da parte dei loro supporter poiché, se lasciati, possono ledere all'immagine dell'azienda, ma se eliminati, provocano forti reazioni di protesta nei siti non ufficiali, contribuendo alla creazione di un circolo vizioso per l'immagine dell'azienda. La risposta dei consumatori è però configurabile in una sorta di legge del contrappasso: dal marketing sempre più invasivo al cliente invadente.

Il trasferimento di potere in atto nei mercati, seppure in dimensioni diverse secondo settori industriali e strategie d'impresa, appare comunque inevitabile. È perciò più utile e saggio gestire e governare nei limiti del possibile tale processo, che essere costretti a fare una costosa pace, successiva a una inutile guerra con i consumatori.

Prende così forma il profilo del cliente invadente, che chiede con forza di fare ingresso in impresa, di condividere scelte di prodotto e di mercato con gli attori aziendali portando direttamente i suoi interessi nei processi gestionali. I clienti invadenti arrivano sia nei mercati B2B sia in quelli B2C.

Nei mercati industriali attraverso le leve della collaborazione e della partnership. Nei mercati di consumo attraverso le leve dell'identità e della comunità. Più il consumatore considera la propria vita collegata a marche e prodotti, accettando in fondo solo ciò che l'impresa continua a proporgli da anni, più chiede la sua partecipazione alla gestione degli oggetti della sua identità e quindi finisce per proporsi nella governance dell'impresa.

Non sempre e non in tutti i casi però i clienti vogliono invadere e intervenire immediatamente, e l'invasione può prendere la forma di una situazione latente. Se lo vogliono i clienti lo possono fare, sempre più spesso lo fanno, a volte anche temporaneamente.

Il consumatore invadente non è detto quindi che sia sempre un cliente fedele; può essere interessato all'impresa, alla marca, ai prodotti, sia secondo un atteggiamento di fedeltà duratura, sia di interesse provvisorio, che induce comportamenti di incursione. Nel primo caso si tratta di prodotti e marche che hanno un ruolo permanente nella costruzione dei processi identitari di gruppi di clienti, tribù, comunità. Il secondo caso avviene quando il prodotto o la marca assume importanza o interesse anche temporaneo, legato ad esempio a una questione di salute, di sicurezza, di carattere etico, per le quali il consumatore si può sentire legittimato ad intervenire nelle scelte dell'impresa.

C'è quindi una grande forza che spinge a un nuovo sistema di governo dell'impresa: il problema ancora irrisolto riguarda come gestirlo e organizzarlo.

6. Considerazioni conclusive e indicazioni per il management

Il sistema di governance cambia nell'impresa ricevendo nuovi attori dal mercato rappresentati da clienti e consumatori, che chiedono posto accanto alle strutture tradizionali, consiglio di amministrazione, azionisti, manager, organi di controllo, pur seguendo modalità meno istituzionali e formali. Ovviamente questo processo incontra notevoli difficoltà da parte delle imprese, soprattutto delle PMI ma non solo, nell'ottenere il consenso a cedere parte del governo e nel dividerlo.

Rimangono ancora irrisolte sullo sfondo due questioni: la gestione dei comportamenti opportunistici e quella degli aspetti non pubblici nella costruzione del valore e dei vantaggi competitivi di un'impresa.

I clienti, sfruttando il loro potere di mercato, potrebbero assumere comportamenti opportunistici che costringano l'impresa a costruire offerte vantaggiose solo per essi, fino al limite della sopravvivenza stessa dell'azienda, spingendosi in tali comportamenti fino anche a

superare la soglia dell'economicità, mettendo in crisi l'impresa. Il comportamento opportunistico estremo vedrebbe i consumatori non più parte di una condotta win-win, ma orientati al solo massimo sfruttamento del valore prodotto dall'impresa a loro esclusivo beneficio. Questa situazione è teoricamente possibile anche se la distruzione della capacità dell'impresa di generare prodotti e marche, simboli e segni di valore per il consumatore finirebbe per ridurre la sua soddisfazione nel tempo, sarebbe un comportamento a breve raggio che non costituirebbe vantaggio e benessere duraturi. Come risolverla?

Il secondo aspetto da affrontare è relativo al problema di apertura dell'impresa e delle parti riservate nella costruzione del valore e dei suoi vantaggi competitivi. Secondo Tapscott e Williams (2006) il valore trasmigra dalle operazioni segrete a quelle aperte, almeno in parte, attraverso una collaborazione di massa che coinvolge i clienti, concorrenti e non solo. Vi sono esempi significativi, dall'open source ai wiki, ai mashup, anche se ancora non sono sempre chiari i modelli di business che li possono sostenere una volta terminata la parte di entusiasmo volontario di tipo pionieristico.

La questione è quindi fino a che punto si può permettere ai clienti invadenti la loro invadenza? Quale può essere il trade-off tra i vantaggi di mercato e i possibili svantaggi economici di un'apertura? Si può resistere a questa spinta o è un vano tentativo di respingere il futuro ed è necessario quindi trovare soluzioni di gestione corretta?

Nel ripensare agli strumenti di governance in modo inclusivo, le imprese possono ipotizzare almeno tre tipi di risposta, in livello crescente di complessità, all'invadenza dei clienti.

La prima ipotesi riguarda l'attuazione di strategie e strutture di ascolto dei clienti, ad esempio test di prodotto e di azioni di marketing; da un punto di vista interno all'impresa questa ipotesi è facile da accettare e relativamente semplice da gestire. Il problema è che rispetto agli obiettivi ipotizzati e alle condizioni di ambiente mercato delineate, questa soluzione consente solamente un effetto placebo.

La seconda ipotesi prevede di considerare i clienti come stakeholder istituzionali trattando i clienti come comunità da tenere informate e da cui raccogliere raccomandazioni per i comportamenti sociali e di mercato dell'impresa; si tratta di tracciare relazioni di tipo istituzionale, le quali finiscono per favorire contenuti e forme di collaborazione di una certa formalità e ufficialità, che di solito comportano il rischio di bassa efficacia e di crescente burocratizzazione della relazione.

La terza ipotesi considera di promuovere il coinvolgimento dei clienti in processi di cogestione parziale, ad esempio nello sviluppo nuovi prodotti, nella ideazione di azioni di

comunicazione, nelle scelte distributive. Si tratta di una soluzione difficile da accettare e da gestire da parte delle imprese, poiché finisce per turbare in modo sensibile gli equilibri di potere interni ed esterni che l'organizzazione ha costruito nel tempo. A suo favore si può affermare che in caso di funzionamento corretto la sua efficacia è significativa rispetto ai problemi ipotizzati con i clienti invadenti. Ripone però in gioco la questione del possibile comportamento opportunistico da parte di comunità di clienti, che non può essere accettato dall'impresa.

Per ora non si è in grado di formulare una risposta chiara e univoca, il fenomeno è solo all'inizio, ma la sua propagazione sembra essere veloce e sottoposta a una logica virale. Per prime ne sono esposte le imprese B2B, che hanno clienti particolarmente collaborativi che assumono crescente importanza nelle loro scelte di mercato, e le imprese B2C che hanno consumatori appassionati della marca in numero tale da generare una comunità e quindi una comunicazione di rete. Va ridisegnata la struttura di governance dell'impresa, almeno per gli aspetti che riguardano in maniera profonda la relazione con i clienti.

Riferimenti bibliografici

Anderson C. (2006); *The Long Tail*, Random House, London.

Castaldo S. (2002); *Fiducia e relazioni di mercato*; Il Mulino, Bologna.

Codeluppi V. (2003); *Il potere del consumo. Viaggio nei processi di mercificazione della società*; Bollati Boringhieri, Torino.

Costantinides E. (2006); "The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing", *Journal of Marketing Management*, 22 (3/4)

Costantinides E. and Fountain S.J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. 9. 231-44.

Cova B. (2003); *Il marketing tribale*; Il Sole 24 Ore, Milano.

Cova B., Giordano A., Pallera M. (2007); *Marketing non-convenzionale*; Il Sole 24 Ore, Milano.

Fabris G. (2003); *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*; Franco Angeli, Milano.

Fabris G. (2008); *Societing*; Egea, Milano.

Fletcher K. (2003); "Consumer power and privacy: the changing nature of CRM"; *International Journal Of Advertising*, 22(2).

Gladwell M (2000); *The Tipping Point*, Abacus, London.

Godin S. (2001); *Unleashing the Ideavirus*; Hyperion, New York.

Golinelli G.M. (2000); *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.

- Grönroos C (1997); "From marketing mix to relationship marketing paradigm"; *Journal of Marketing Management*, 4.
- Gummesson E. (1997); "Collaborate or Compete"; *Marketing Management*, Fall.
- Gummesson E. (2002); *Total Relationship marketing*; Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Hewitt H. (2005); *Blog: Understanding the Information Reformation that's Changing your World*; Thomas Nelson, New Jersey.
- Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D. (2000); *The cluetrain Manifesto*; Pearsons Education, London.
- Levinson J.C. (2007); *Guerrilla Marketing*, Piatkus Books, London
- Muniz, Jr., A.M., O'Guinn T.C. (2001); "Brand Community"; *Journal of Consumer Research*, 27 (March).
- Peppers D., Rogers M., Dorf B. (2000); *Marketing one to one*, Il Sole 24 ore, Torino.
- Pistone F. (2007) "Scandali e Moggi dimenticati: la Juve resta la regina dei cuori", *Corriere della Sera* 24 Agosto
- Porter M. (2001); "Strategy and the Internet"; *Harvard Business Review*; March.
- Prandelli E., Verona G. (2006); *Marketing in rete*; McGraw-Hill, Milano.
- Riegner C. (2007); "Word of mouth on the web: the Impact of Web 2.0 on consumer purchase decisions", *Journal of Advertising Research*, December.
- Rifkin J. (2000); *The Age of Access*; Penguin, London.
- Rullani E. (2004); *La fabbrica dell'immateriale*; Carocci, Roma.
- Rullani E. (2004); *Economia della conoscenza*; Carocci, Roma.
- Scoble R., Israel S. (2006); *Naked Conversations : How Blogs are Changing the Way Businesses Talk with Customers*; John Wiley & Sons, New York.
- Smith J. W. (2004); "Put People in Power"; *Marketing Management*, November/December
- Solomon M. R. (2005); "Transfer of Power"; *Marketing Research*, Spring.
- Tapscott D., Williams A.D. (2006); *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*; Portfolio, New York.
- Urban G. L. (2005); "Customer Advocacy: A New Era in Marketing?"; *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 24 (1) Spring.
- Vargo S. L., Lusch R. F. (2004); "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing"; *Journal of Marketing*, vol. 68, January.
- Vescovi T. (2008); *La guida del Sole 24 Ore al Piano di Marketing*; Il Sole 24 Ore, Milano.
- Vescovi T. (2007); *Il marketing e la Rete*; Il Sole 24 Ore, Milano.
- Vescovi T., Dellagnese S. (2007); "I corporate blog. La comunicazione aziendale al tempo dei consumer generated media."; Atti IV Convegno Annuale della Società Italiana Marketing.
- Wenger E., McDermott R., Snyder W.M. (2002); *Cultivating Communities of Practice*; Harvard Business School Press, Boston.