

Tiziano Vescovi*

Il compito dello studioso comprende lo studio del nuovo, il dubbio nella tradizione conosciuta e studiata; ciò risulta vero in particolare per le scienze sociali, dove è in continua crisi latente la coerenza tra i fondamenti disciplinari e il *panta rei* della società.

In questo quadro le suggestioni offerte da Bernard Cova portano a una molteplicità di riflessioni e ipotesi, ma mi voglio soffermare su una in particolare, che mi sembra incida strutturalmente sull'approccio tradizionale di marketing come lo abbiamo sempre conosciuto e analizzato. Il mio intervento si fonda su 3 spunti di premessa introdotti da Cova: 1) il consumo è sempre più caratterizzato da aspetti di micro socialità tribale; 2) il consumatore tribale non è isolato ma vive in comunità; 3) il consumatore acquista protagonismo attivo nelle scelte di marketing dell'impresa.

I mercati di massa, origine culturale dell'approccio di marketing,

sono andati via via frammentandosi 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 contare su un numero decrescente di clienti, che sono sempre meno e non sostituibili facilmente da nuove acquisizioni. In risposta vengono proposte solo messe a punto di strategie e azioni di tipo tradizionale con l'effetto, da un lato di non dimostrarsi del tutto corrette rispetto al quadro di riferimento, dall'altro di accrescere di molto il numero di «sentieri di management di marketing» che possono essere seguiti, indebolendo la forza (Cova e altri 2007)¹.

Dall'orientamento al mercato, le imprese cercano di passare dapprima all'orientamento al cliente, caratterizzato dal *relationship marketing*. Il marketing di relazione inserisce un virus potente nei paradigmi di marketing precedenti, impone

* Università Ca' Foscari, Venezia.

¹ B. Cova, A. Giordano e M. Pallera, *Marketing non-convenzionale*, Milano: Il Sole 24 Ore, 2007.

l'attenzione sulla relazione diretta e quindi sullo scambio informativo, diremo sulla *conversazione* (Levine *et al.* 2000)² tra imprese e clienti.

In un primo momento si considerava un consumatore invisibile nella massa, si costruiva su questa base una relazione sostanzialmente univoca dall'impresa al cliente, il quale aveva il solo potere di accettazione o rifiuto, ma non di intervento sull'offerta, se non in modo molto indiretto attraverso le richieste raccolte nelle ricerche di marketing. Successivamente si considera un consumatore visibile e identificato, con cui stabilire una relazione, anche se ancora isolato. L'identificazione porta all'avvicinamento tra imprese e clienti e a una relazione più stretta.

Si sviluppa fortissima la necessità di fidelizzare il cliente (Castaldo 2002)³ 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, secondo nuovi paradigmi che andavano emergendo nei mercati industriali (Gummesson 2002)⁴.

Tutto l'approccio di mercato si fonda comunque ancora 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 come minaccia alla indipendenza ed esistenza dell'impresa.

Ma il consumatore, il cliente industriale lo faceva già da tempo, apprende a scegliere sempre più sulla base dell'immateriale e assegna all'immateriale importanza crescente attraverso la marca, il design, i servizi. L'enfatizzazione sul servizio, sulla personalizzazione, sull'identificazione con la marca porta alla riduzione/annullamento della separazione impresa-cliente. Il cliente inizia un processo di ingresso in impresa, sia seguendo motivazioni funzionali (mercati industriali) sia seguendo motivazioni valoriali (mercati di consumo). Due fenomeni dominanti, anche intersecandosi, concorrono a ridurre e in alcuni casi ad annullare la separazione tradizionale impresa/cliente, in cui l'impresa propone prodotti e il cliente decide se accettarli, secondo ruoli ben distinti e che non si confondono. Il primo è la tendenza crescente alla personalizzazione, il secondo è la diffusione del Web. La personalizzazione richiede relazione e collaborazione stretta tra fornitore e cliente, il Web facilita la relazione e la comunicazione in dimensioni fino a quel momento impensabili.

² R. Levine, C. Locke, D. Searl e D. Weinberger, *The duetrain Manifesto*. London: Pearson Education, 2000.

³ S. Castaldo, *Qualità e relazioni di mercato*. Bologna: il Mulino, 2002.

⁴ J. Gummesson, *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

Con Internet, nel corso di dieci anni, cambiano le condizioni strutturali del mercato: *a*) la comunicazione è *low cost* e facile; *b*) la comunicazione è incontrollabile con modalità tradizionali e l'azienda si trova inesorabilmente aperta; *c*) i clienti parlano tra loro in modo strutturato; *d*) i clienti vogliono parlare all'azienda e pretendono risposte. Ne deriva che i clienti non sono più isolati ma danno forma a comunità di diverso tipo, temporanee, effimere, permanenti ecc. Gli equilibri di potere cambiano perciò significativamente.

Nell'affrontare il crescente potere del cliente un'impresa può scegliere (Urban 2005)⁵, tra tre possibili strategie: *a*) amplificare e rafforzare il modello tradizionale di marketing push/pull; *b*) rafforzare le relazioni con il cliente; *c*) includere il cliente fedele attraverso forme di patrocinio.

Nel primo caso l'impresa può rispondere al maggiore potere del consumatore con tradizionali azioni di marketing. Strategie *push* attraverso una crescita pubblicitaria, strategie *pull* con aggressive promozioni di prezzo. Ma la frammentazione dei media, il crescente scetticismo dei consumatori dimostrano come la spinta di messaggi e prodotti verso potenziali clienti che non li desiderano sia una battaglia in salita. Nel secondo caso un'impresa può perseguire una strategia di *relationship marketing* irruente, di tipo *one-to-*

one. Ciò 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, fornendo ai clienti effettivi e potenziali informazioni aperte e complete, stimolando e accogliendo loro proposte. Si tratta di una partnership tra l'impresa e i clienti con mutuo beneficio di entrambi. In altre parole, patrocinando i clienti questi ultimi patroneranno le imprese, compenseranno con fiducia acquisti e fedeltà. Le competenze del cliente diventano sempre più preziose e i processi collaborativi diventano dominanti.

Si deve inoltre considerare che i fattori emergenti nei mercati di consumo sono relativi a *identità* e *partecipazione*, la ricerca della differenziazione, lo spostamento del valore verso la marca e il design, dagli elementi funzionali a quelli simbolici, trasformano i prodotti in modo crescente in segni e componenti di identità delle persone. Per molti consumatori, in particolare quelli più giovani, le marche hanno ampiamente sostituito strutture sociali, come quelle di quartiere, di tipo tribale o religioso, quali mattoni per la costruzione dell'identità.

I consumatori assumono un comportamento postmoderno, che cerca di rispondere dall'anonimia e spersonalizzazione a cui per decenni sono stati sottoposti dalla so-

⁵ G.L. Urban, Customer Advocacy: A New Era in Marketing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 2000, vol. 19, n. 1, Spring.

cietà industriale fordista. Ciò porta alla costruzione di comunità e tribù dove le marche divengono parte della identità dei consumatori stessi, i prodotti strumenti di relazione e comunicazione. *La fine del cliente isolato*, come caratteristica 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. La potenza assopita o attutita per decenni del passaparola diviene dirompente, immediata, diffusa, inarrestabile.

In effetti la comunità ha un impatto sul mercato e sull'impresa totalmente diverso da quello del singolo. La comunità interviene, invade lo spazio che prima era della sola impresa. C'è di più, l'impresa non può fare a meno della comunità perché il suo potere d'influenza è forte. I consumatori, in comunità e singolarmente, cercano di essere coinvolti nel processo di marketing, creando 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 definiscono 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 fun-

zioni di marketing, secondo una logica di marketing partecipativo, anche se molti manager temono quella che considerano una interferenza e invasione da parte dei consumatori, piuttosto che un'opportunità da sfruttare.

Si apre l'era della partecipazione di cui i blog ne sono esempio. Nei mercati della generazione dei *millennials* non è sufficiente creare un ottimo prodotto, predisporre una strategia commerciale e una comunicazione di marketing efficace per ottenere attenzione, credibilità e successo di mercato, ma è necessario aprire la propria azienda al consumatore, 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 nelle sue richieste alle competenze aziendali, alle risposte delle imprese. Il blog diviene forse metafora e segnale di una crisi più profonda, della necessità di rinnovamento nelle strategie di marketing che deve prevedere, *horribile dictu*, un consumatore attivo (Vescovi e Dallagnese 2007)⁶.

Una ulteriore chiave di lettura partecipativa del consumatore è suggerita dall'approccio di marketing tribale suggerito da Bernard Cova. Così la sua proposta per una visione latina della società, basata sul tribalismo come dinamica sociale postmo-

⁶ Vescovi e S. Dallagnese, *I corporate blog. La comunicazione aziendale al tempo dei social media*, in *Il Corriere*, *Annale della Società Italiana Marketing*, 2007.

terna, caratterizzata da frammentazione, iperrealismo e passione. 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 sostenendola 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.

Da relazioni di tipo cognitivo che creano comunità di pratica, tipiche del B2B, si passa a comunità di marca o di interesse, basate su relazioni di tipo affettivo, tipiche dei mercati di consumo. Le comunità di marca creano un universo sociale parallelo fornito di propri valori, rituali, mutua collaborazione, linguaggi e gerarchie. Favorire una comunità di marca diviene compito, là dove possibile, del management. Una domanda ovvia, ma piuttosto profonda emerge dal fenomeno delle comunità di marca: chi possiede in realtà la marca? Le comunità rivendicano giustificati diritti sulla proprietà. Richiedono maggiore potere, maggiori diritti sulle competenze core, in precedenza riservate all'impresa (Muniz e O'Guinn 2001)⁷. Il cliente invadente entra così in possesso di asset di marketing dell'impresa, in particolare la marca, la reputazione, la notorietà ecc. e ne decide i destini.

Fino a questo momento il cliente invadente era disegnato soprattutto

da un paradigma dimensionale: i grandi clienti finivano per invadere le imprese fornitrici attraverso relazioni dominanti e quindi assumendo parti della governance dei fornitori. I piccoli clienti e i consumatori non potevano avere alcuna voce, se non data dal potere indiretto di rifiuto dell'offerta. L'invadenza può essere l'inizio di un processo nuovo di relazioni impresa-cliente che porta a nuove logiche di marketing.

Finora, però, invece di ridurre e condividere il dominio sulle relazioni di mercato, i manager hanno reso il marketing ancora più aggressivo e invasivo, favorendo irritazione e disagio nei clienti, e provocando la loro reazione. È la legge del contrappasso: dal marketing sempre più invasivo al cliente invadente. Ma il trasferimento di potere, in dimensioni diverse secondo settori e strategie d'impresa, appare inevitabile, perciò è meglio gestirlo e governarlo che essere costretti a fare una costosa pace, successiva a una guerra con i consumatori.

I clienti invadenti arrivano sia dai mercati B2B sia da quelli B2C. Dai mercati industriali attraverso le leve della collaborazione e della partnership. Dai mercati di consumo attraverso le leve dell'identità e della comunità. Più il consumatore considera la propria vita collegata a marche e prodotti, più ne chiede la partecipazione alla gestione e quindi si propone nella governance delle azioni di marketing dell'impresa.

⁷ A.M. Muniz Jr. e E.C. O'Guinn, *Brand Community*. *Journal of Consumer Research*, 2001, n. 27, March.

Non sempre e non in tutti i casi i clienti vogliono invadere e intervenire, ma si tratta comunque di una situazione latente. Se lo vogliono lo possono fare, sempre più spesso lo fanno, anche temporaneamente. Sono quindi possibili sia invasioni permanenti sia incursioni territoriali. Le invasioni permanenti avvengono quando il ruolo a cui è chiamato il cliente nel favorire successo dell'impresa è alto e costante. Le incursioni temporanee avvengono quando l'impresa entra transitoriamente nelle aree di interesse o di identità del cliente, attraverso le sue strategie di marketing. Il consumatore invadente non è detto perciò che sia fedele; è interessato all'impresa, alla marca, ai prodotti, sia in un atteggiamento di fedeltà desiderata (invadenza) sia di temporaneità (incursione).

Si passa dal governo assoluto, (tipico dei mercati di massa), al governo gestito, (dove a questi attori veniva dato ascolto), al governo partecipato, (in cui entravano parzialmente, ma strutturalmente attraverso lo sviluppo di relazioni stabili, le indicazioni e raccomandazioni dei clienti), al governo condiviso, (dove occorre costruire un nuovo ordine decisionale in modo collaborativo,

sulla base di interessi comuni e inseparabili).

In conclusione, il marketing non convenzionale non dovrebbe prescindere dalla considerazione del concetto di cliente invadente, altrimenti rischia di essere solo una risposta tecnica temporanea alla stanchezza creativa dei sistemi di marketing tradizionali. Il marketing come l'abbiamo pensato finora è forse al termine, non nel senso che sia da escludere a priori, ma nel senso che i paradigmi che lo governavano vanno rivisti e le politiche di marketing ripensate.

Si allarga forse la forbice tra mercati business, dove alcuni aspetti consolidati come il relationship marketing e alcuni paradigmi tradizionali trovano applicazioni corrette e stabili, e mercati di consumo, dove va ridisegnato l'approccio al mercato, comprendendo l'invadenza dei clienti, cambiando il focus da marketing *push* a marketing *pull*, da soluzioni di contatto sempre più aggressive a condivise e co-prodotte con l'aiuto dei clienti. Il cliente invadente finisce per essere un asset importante, l'impresa che ha migliori clienti invadenti costruisce su questi vantaggi competitivi.