

Si apre l'era della partecipazione di cui gli strumenti tipici del Web 2.0, come blog, social network e la costruzione di testi attraverso wiki, ne sono evidente segnale (Costantinides, Fountain 2008). L'applicazione del digitale alla nuova pratica di conversazione globale 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 *et al* 2000), 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 (Cova 2003; Fabris 2003).

Con le tecnologie del Web 2.0, l'impresa può chiedere aiuto nello sviluppo di un nuovo prodotto al consumatore stesso. Se da un lato questi è molto più attivo e comunitario, quindi meno controllabile, dall'altro è anche più avvicicabile grazie alla condivisione di un linguaggio comune e alla possibilità di incontro in un luogo virtuale neutro.

La crescita di socialità nella comunicazione aziendale e l'abbondanza di nicchie all'interno delle quali il consumatore orienta le sue scelte d'acquisto rappresentano le due principali spinte che hanno contribuito alla nascita e sviluppo dei cosiddetti consumer generated media.

L'individuo si è rapidamente appropriato di questo strumento per avere informazioni su imprese, marche e prodotti. 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, "[...] *correndo però il rischio*" come dice un direttore marketing intervistato "*di aggiungere tecnologie nuove su strumenti vecchi*[...]". La chiave di volta consiste soprattutto nell'approccio verso il consumatore, che può diventare fonte di conoscenza e competenza. Invicta⁴ in collaborazione con Zooppa⁵, 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 sia in termini di partecipazione, sia di risultati in termini di idee. La maggior parte delle organizzazioni è però ancora in una fase di attesa incerta, incapace di comprendere il fenomeno nella sua completezza e potenzialità, correndo così il rischio di venirse travolta e di dover agire in reazioni difensive.

⁴ Invicta produce dal 1906 zaini, accessori e abbigliamento sportivo.
⁵ www.zooppa.com è un social network globale; costituisce una piattaforma di pubblicità creata dagli utenti commissionate dalle aziende.

consumers as partners instead of simple steps in the transaction. The research brings to light teams that are attentive and rewarded for the official YouTube channels.

The era of participation begins with a clear sign launched by the typical tools featured by Web 2.0, such as blogs, social networks, the construction of texts through wiki (Costantinides, Fountain 2008). The application of the digital technology to the new practice of global conversation has radically revolutionized the relation between the supplier of products or services and the consumer. The previous studies relative to marketing and Internet communication, influenced in time by relational marketing approaches, one-to-one marketing, permission marketing, guerrilla and viral marketing (Godin 2001; Levinson 2007; Peppers *et al* 2000), have recently given indications relative to the eventual passage from a mass economy to a varied economy thanks to the Web (Anderson 2006). At the same time, studies on the post-modern consumer in the Internet world have been carried out and refer to processes of individualism and tribalism (Cova 2003; Fabris 2003).

With the use of Web 2.0 technologies companies might have the possibility to ask the consumer to directly help in developing a new product. If, on the one hand, the consumer is much more active and communitarian, therefore, less controllable, on the other, it is easier to get close to the consumer thanks to the sharing of a common language and through the possibilities of meeting in a virtual place of a neutral nature.

The growth of social relations in company communication and the abundance of niches within which the consumer directs his/her purchasing choices, represent the two main driving forces that have contributed to the birth and development of the so-called consumer generated media.

As a consumer, the individual has rapidly taken possession of this communication tool on companies, brands and products, as frequent source of information and as a place where opinions and consumer habits are formed. Companies, therefore, are considering this communication modality as a part of their communication mix, with some rapidly introducing it within their own strategies and others evaluating the potential use and impact on their market, "[...] *running the risk*" as was said by an interviewed marketing manager "*of adding new technologies to old tools*[...]". The keystone does not consist as much in the means as in the approach to the consumer, who could become a source of knowledge and competence. Invicta⁴, in collaboration with Zooppa⁵, for example, involved its customers in a social advertising contest for its minisac back pack allowing the customers to define

⁴ Invicta has been producing backpacks, sports accessories and clothing since 1906.

⁵ www.zooppa.com is a global social network; it is an advertising platform created by users, commissioned by the companies.

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 discussione e ottenere risposte chiare alle sue domande. Come è accaduto spesso di recente, il consumatore è un passo avanti alle competenze aziendali di risposta. 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 e giudicabili 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.

Aumenta l'importanza di marche e prodotti nella definizione dell'identità della persona. 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 in pubblicità e promozioni e di più in risorse nella progettazione dei prodotti e nei modelli di interazione e comunicazione comunitaria in Internet, per condividere le esperienze di marca dimostrando interesse verso le attività dei clienti e 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, affermando che *"il web può essere uno strumento pericoloso perché difficile da gestire e controllare"*. Tale considerazione emerge dall'intervista ad un direttore marketing di una squadra di serie B che racconta *"nel 2000 avevamo un forum, ma abbiamo dovuto chiuderlo perché l'addetto stampa si trovava a dover moderare i commenti tutto il giorno [...] che riguardavano non solo le scelte di tipo tecnico o gestionale della società, ma anche la vita privata di giocatori e dirigenza. [...] A suo tempo abbiamo dovuto fare un comunicato stampa nella pagina ufficiale per sedare le critiche. Poi, di comune accordo, abbiamo deciso di chiudere e dirottare tutto sul non ufficiale"*. In ogni caso le imprese spesso non hanno ancora sviluppato risposte credibili, ma solo un diffuso timore e spesso reazioni di retroguardia. I club di Serie A e B, comunque, hanno 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 consentito è ancora ridotto.

Da una precedente ricerca relativa all'utilizzo delle applicazioni Web 2.0 all'interno dei siti internet ufficiali

la creatività della comunicazione campaign, recording greater success than expected in terms of participation and more than satisfactory results in terms of ideas received. Most organizations, however, are still in an uncertain waiting phase, unable to fully understand the potential of this phenomenon and running, therefore, the risk of being run over and having to react defensively.

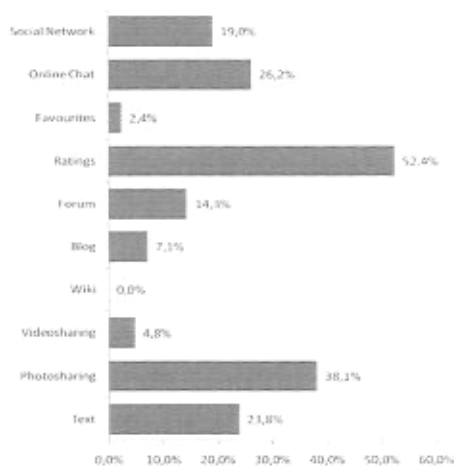
In the millennial generation markets, companies must open themselves to the consumer who is assuming more and more power. The consumer wants the company to be willing to discuss, to give clear answers, to allow him/her to have greater knowledge, in addition to how companies traditionally propose themselves to consumers. As has recently happened, the consumer is a step ahead of the company's abilities to reply. Supporters, for example, began inserting videos on YouTube, forcing the clubs to adapt by creating official channels and inserting contents to be commented and judged by fans.

The web technology can explain, however, only a part of the transfer of power from companies to customers and the annulment of the role separation. An even more important factor is the importance of brands and products in the definition of personal identity. For many consumers, especially for the younger ones, brands have, in fact, widely substituted social structures, such as the neighborhood, or tribal or religious types of structures, thus becoming building blocks of an individual's personality.

Perhaps less money should be invested in advertising and promotion and more resources in the designing of products and in the models of interaction and community communication in the Internet, to share the brand experiences showing interest to the activities of customers, while generating at the same time, greater traffic. The stand taken by Solomon (2005), however, still reflects a state of research rather than operative practice by the firms since stickiness, obstacles and limits that oppose this strategy can be hypothesized. Some of the interviewed experts pointed out how it is not easy to accept the fact that consumers express comments, that might also be negative on their organization, stating that *"the web can be a dangerous tool because it is difficult to manage and to control"*. This consideration emerges from an interview with the marketing manager of a B series team who said *"in 2000 we had a forum, but we had to shut it down because the press agent did not but moderate comments all day [...] that regarded not only technical or management decisions, but also the personal life of players and managers. [...] At that time, we had to publish a press release on the official sites to calm the criticism. We then agreed to shut down the forum and move it to the unofficial site"*. In any case, often companies have not yet been able to react credibly, but only with widespread fear and often on the defensive. However, the A and B series clubs have shown their attention relative to interaction with fans, and 52% of the changes that involved their Web space has regarded activities aimed at the creation of tools for

delle società di calcio (Checchinato e Gazzola 2009) è emerso che tra i diversi strumenti di interazione, pochi sono quelli sfruttati, (Fig. 1). Tra di essi, inoltre, le maggiori frequenze riguardano strumenti che permettono un'interazione controllata, come il rating o il caricamento di foto, mentre forum, blog e wiki che permetterebbero una maggiore libertà sono ancora poco sviluppati, probabilmente a causa del timore da parte dei club di una invadenza eccessiva dei loro clienti.

Fig 1. Presenza degli elementi di interazione nei siti Web delle società di calcio - Fonte: ns elaborazione da Checchinato e Gazzola (2009)



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 più perché "non si può non fare" che per sviluppare un rapporto di relazione o perché vedono in essi un possibile valore economico. Dalle interviste emerge la criticità dell'aspetto economico "si hanno costi certi per fare qualcosa che non si sa quanto convenga". L'applicabilità degli strumenti Web 2.0 porterebbe non solo costi con ricavi incerti, ma anche a cambiare l'assetto organizzativo dell'impresa.

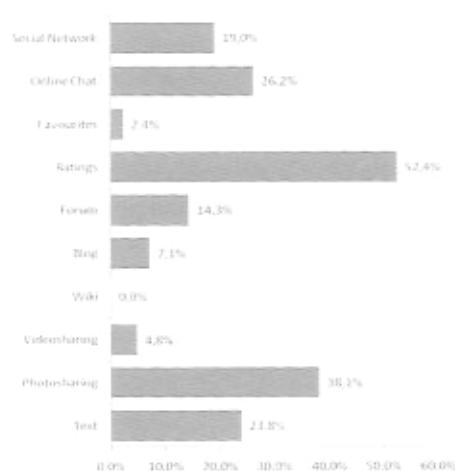
Nel B2B, ad esempio, le reti e le relazioni di imprese si allargano e moltiplicano.

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 e 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. Tali attività (Tab 4) non sembrano essere ancora prese in considerazione dai club intervistati. Si nota infatti che solo 2 di esse co-creano

interacting with their fans, even if the interaction level allowed within their Web space is still limited.

A previous study relative to the use of Web 2.0 application within official football club Internet websites (Checchinato and Gazzola 2009) showed that among the various interaction tools, only a few are used, as can be seen from Figure 1. Those used most frequently are tools that allow for controlled interaction, like ratings or downloading of pictures, while forums, blogs and wikis, which would allow for greater freedom, are still not fully developed, probably because clubs fear fans might become excessively invading.

Fig 1. Presence of interaction elements in football club websites - Source: our elaboration from Checchinato e Gazzola (2009)



As a matter of fact, collaboration or interference between customers and companies expand in both industrial and consumer markets, independently of the desires and fears of the companies. The interviews carried out showed that companies seem to adopt tools featured by Web 2.0 and, thus, tied to interaction, more because "they cannot avoid using these tools" than in order to develop a relation or because they see a possible economic value in such an interaction with their customers. The critical nature of the economic aspect emerges from the interviews "we have certain costs for doing something we are not certain is worth it". The applicability of Web 2.0 tools would not only lead to uncertain costs and revenue, but would also change the organizational set up of the company.

The dominating marketing factors regard more and more the abilities of the driving forces and the collaboration processes. Exchange is founded on the value and transaction of the abilities and consumers' abilities become more and more valuable. Collaboration regards not only the exchange of information, but co-designing, co-production, etc. leading to a partnership type relations. These activities (Table 4) do not seem to have been taken into consideration yet by the interviewed clubs. In fact,

merchandising con i tifosi attraverso il web, e solo in 2 hanno pensato a strumenti di partecipazione dei tifosi nella co-creazione di prodotti coinvolgendo anche sponsor/partner. Da ciò emerge una notevole distanza verso un approccio di collaborazione con i clienti.

Tab 4. Attività di co-creazione con i tifosi

Attività di co-creazione	sì	no	Prossima stagione
merchandising con tifosi	2 club (8,7%)	19 club (82,61%)	2 club (8,7%)
merchandising con tifosi, e sponsor	2 club (8,7%)	21 club (91,30%)	

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. 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.

L'ingresso dei clienti in impresa: i clienti invadenti

Le strategie di relazione possono quindi riferirsi sia alle relazioni di tipo cognitivo, soprattutto all'interno dei mercati industriali, sia a 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 (Muniz e O'Guinn 2001).

Il cliente entra allora in possesso di asset dell'impresa, in particolare la marca e la reputazione, e ne decide i destini nella definizione delle politiche sociali e nelle

only 2 of them co-create merchandising with the fans through the Web, and only 2 have thought about using fans to co-create products involving also sponsors/partners as a participation tool. This fact shows the considerable distance towards an approach of collaboration and interactive relation with their fans.

Tab 4. Co-creation of activities with supporters

Co-creation Activities	Yes	No	Next Season
merchandising with supporters	2 clubs (8,7%)	19 clubs (82,61%)	2 clubs (8,7%)
merchandising with supporters and sponsor	2 clubs (8,7%)	21 clubs (91,30%)	

The network of relations of a company is so widespread and invading that it is no longer rigidly controllable by the top management, but generates benefits because of the way it pervades all levels of the organization, through the interaction and distribution of power. Since the various operators can compete in certain areas and collaborate in other, the market needs to balance three types of forces (Gummesson 1997): competition, collaboration and regulations. The collaboration strategies become part of the marketing plans (Vescovi 2008) as do relation strategies, creating further reasons for the cancellation of the traditional company boundaries.

The introduction of customers in the company: invading customers

Relation strategies can be referred both to cognitive type of relations, above all within industrial markets, and affective relations, especially in consumer markets. From communities of practice, typical of the first type of relation, we go to brand communities or communities of interest, typical of the second type of relation. The brand communities are groups of persons who share an interest in a specific brand and create a parallel social universe characterized by their own values, rituals, mutual collaboration, language and hierarchies. Wherever possible, management is responsible for developing brand communities since it represents a powerful value driver for the brand. At this point, who actually owns the brand? The company, as has always been taken for granted, or the consumers? The communities claim justified property rights, based on the value they contribute to creating and the identity the brand assumes for them. If the brand is a part of the identity of a group of persons, then these persons claim, both implicitly and explicitly, their right to control the brand (Muniz and O'Guinn 2001).

The customer, therefore, gains possession of the company assets, in particular the brand and the reputation, and decides on their fate. He/she becomes directly involved in decisions regarding company policies, marketing policies through interest and brand communities.

politiche di marketing, in modo diretto attraverso le comunità di interesse e le comunità di marca.

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.

In effetti, la volontà di ricerca di partnership con i clienti, i cui effetti non sempre sono chiari alle imprese, e la proposta ai clienti di costruzione d'identità attraverso marche e prodotti, finiscono per condurre alla condivisione del potere e del governo del business, ma sembra che le aziende lo dimentichino o 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 (Tab 5). 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.

Tab 5. Confronto canali ufficiali e non ufficiali

	Non ufficiale	Ufficiale	
Totale canali	121		4
Visualizzazioni medie canale	2.625,60		336.117,00
Totale visualizzazioni canali	317.698		1.344.468
Numero medio di iscritti al canale	26,36		3.013,00
Totale iscritti canale	3.189		12.052

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 l'esposizione alle azioni 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. Dall'analisi dei dati derivanti dai questionari, emerge che il 52% delle squadre che hanno partecipato alla ricerca, sono dovute intervenire in siti non ufficiali per chiarire posizioni o notizie errate, per monitorare i toni delle discussioni e per abuso di immagine e copyright da parte dei loro clienti. La risposta dei consumatori può quindi essere configurata in una sorta di legge del contrappasso: dal marketing sempre più invasivo al cliente invadente.

Il trasferimento di potere in atto nei mercati, seppure

After verifying that new market conditions, the dematerialization of the offer and the new media, have given more power to the customer in market relations, we can say that this situation can represent the start of a new company-customer relationship that could lead to new power combinations.

In fact, on the one hand, the willingness to search for partnership relationships with customers, and the proposal made to customers to create a brand and product identity on the other, ends up leading to the sharing of the company power and government, something companies seems to forget, or want to ignore.

However, those companies, and in this specific case, football clubs, that have been able to understand their clients/fans' desire to act as protagonists, were definitely rewarded for the measure and activities they have been implementing to fulfill such needs (Table 5). The two most watched channels, in fact, are official ones: Milanchannel, with 1,154,326 visualizations and Sampdoria Web TV with 181,021 versus an average visualization of unofficial channels of 2,626. The same happens by analyzing the numbers of registered users, 9,863 and 1,501, respectively, versus an average number for unofficial channels of 26.

Tab 5. Official and non-official channels results

	Non-official	Official
Total of channels	121	4
Channel views mean	2,625.60	336,117.00
Total channels views	317,698	1,344,468
Channel subscribers mean	26.36	3,013.00
Total channel subscribers	3,189	12,052

While companies are very slow in sharing power, consumers are trying to gain control of relations very rapidly and actively. The on-line tools, for example, make it possible for them to avoid or strongly reduce their exposure to traditional marketing actions and activities carried out by the company and control many aspects of the purchasing process, of what to buy and how to buy (Smith 2004).

Instead of sharing market power and company decisions, managers have often made marketing actions even more aggressive and invasive, irritating customers and making them feel uneasy to the point of provoking their reaction. The analysis made on the data resulting from the questionnaire showed that 52% of the teams that took part in the research, had to intervene in unofficial sites in order to clear up their position or correct wrong news, sometimes even towards media, to monitor the tones of the discussion and to stop image and copyright abuse by their customers. The response by consumers, therefore, can be seen as a sort of retaliation: from a more and more invasive type of marketing to the invading customer.

The transfer of power being carried out in the markets,

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.

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 primi, attraverso le leve della collaborazione e della partnership, nei secondi, attraverso le leve dell'identità e della comunità. Più il consumatore considera la propria vita collegata a marche e prodotti, più chiede di partecipare alla gestione degli oggetti della sua identità.

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

Il consumatore invadente non è detto quindi 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 si presenta quando il prodotto o la marca assume importanza temporanea, legato ad esempio a una questione di salute, di sicurezza, di carattere etico.

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.

Considerazioni conclusive e implicazioni manageriali

La ricerca ha approfondito il fenomeno del consumatore invadente nell'ambito del settore sportivo del calcio che in Italia è considerato lo sport nazionale, in grado di coinvolgere in modo molto intenso la vita dei suoi sostenitori.

Considerato lo scarso numero di casi e ricerche sui clienti invadenti nell'ambito di imprese industriali e di servizi, non sarebbe stato possibile analizzare il loro comportamento nelle diverse sfaccettature, se non prendendolo in esame in una delle sue estreme manifestazioni come nel calcio. Questo permette di individuare alcune implicazioni manageriali che possono ragionevolmente essere estese anche a imprese le cui marche hanno un elevato valore simbolico e sono in grado di generare un alto coinvolgimento nel comportamento del consumatore.

Il sistema di governance cambia nell'impresa ricevendo nuovi attori dal mercato rappresentati da clienti e consumatori, che chiedono posto accanto alle strutture

even if in various dimensions depending on the industries and business strategies, seems to be inevitable. Therefore, it would be more useful and wiser to manage and govern the limits of such a process instead of being forced to make peace at a high cost.

Thus, the profile of the invading customer takes shape, the customer who strongly asks to enter the company, to share decisions regarding the products and market with driving forces of the company, bringing his/her interests directly into the management processes. The invading customers enter both the B2B and B2C markets. In the industrial markets they do that through collaboration and partnership, in consumer markets through identity and community. The more the consumer considers his/her life tied to brands and products, accepting only what the company continues to propose him/her for years, the more he/she wants to be a part of how those objects tied to his/her identity are managed.

Not always, however, do customers want to immediately invade and take action and the invasion might take the shape of a latent situation. If they want, customers can do it, and they do always more often, sometimes even temporarily.

The invading customer, therefore, is not always a loyal customer; this customer might be interested in the company, in the brand, in the products because of a long-lasting loyalty or only because of a momentary interest that leads to an invasive type of behavior. The first case deals with products and brands that have a permanent role in the personal identity process of groups of customers, tribes, communities. The second case is found when the product or brand assumes even only a temporary importance, tied for example, to a question of health, safety or ethics.

There is a strong driving force, therefore, towards a new system of firm governance; the problem yet to be solved regards how to manage and organize this new system.

Conclusions and managerial implications

The study has taken an in-depth look at the phenomenon represented by the invading customer in football that in Italy is considered as being the national sport, capable of involving the life of its supporters in a very intense way.

Considering the low number of cases and studies relative to industrial companies and service providers on the invading customers, it would not be possible to analyze their behavior in all its various aspects, if not in an extreme example as happens in football. This allows us to identify some managerial implications that can be reasonably extended to those companies whose brands have a very high symbolic value and are able to generate a high level of involvement among their consumers.

The governance system changes in company as it receives new driving forces from the market represented

tradizionali, pur seguendo modalità meno istituzionali. Ovviamente questo processo incontra notevoli difficoltà da parte delle imprese, soprattutto delle PMI, nell'ottenere il consenso a cedere parte del governo e nel dividerlo.

Rimangono ancora irrisolte 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 costringono l'impresa a costruire offerte vantaggiose solo per essi, fino al limite della sopravvivenza stessa dell'azienda. Tali comportamenti si spingono talvolta a suggerire scelte manageriali che se attuate comprometterebbero la soglia dell'economicità dell'impresa. Nel settore analizzato, non sono rari episodi di insistenza da parte dei tifosi nell'acquisto di un giocatore particolarmente costoso o di protesta per la vendita di un altro che invece genera elevati ricavi per la società. 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 quindi un comportamento a breve raggio.

Il secondo aspetto 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 (2007) il valore trasforma dalle operazioni segrete a quelle aperte, almeno in parte, attraverso una collaborazione di massa che coinvolge 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.

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 trovare soluzioni di gestione corretta?

Nel ripensare agli strumenti di governance in modo inclusivo, le imprese possono ipotizzare almeno tre tipi di risposta 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 ma rappresenta solo un effetto placebo.

La seconda ipotesi prevede di considerare i clienti come stakeholder istituzionali trattandoli come comunità da tenere informate e da cui raccogliere raccomandazioni per i comportamenti sociali e di mercato dell'impresa. Si

by customers and consumers who ask to have a place alongside the traditional structures, even if they follow less institutional and formal modalities. Obviously, companies have considerable difficulties with this process, above all, the SMEs but not only, especially in obtaining consent to grant part of the governance and share it.

Two questions still remain unsolved: how to manage opportunistic behavior and the non-public aspects in constructing value and the competitive advantages of a company.

By taking advantage of their market power, customers could assume opportunistic behavior that force the company to create offers that are beneficial only for them, causing the company to reach a limit of survival. At times, this type of behavior leads to managerial decisions that, if put into action, could jeopardize the economic threshold of the company itself, putting it in serious danger. In the sector that has been analyzed, it was not uncommon to find episodes in which fans insisted for the purchasing of a particularly costly player or protested for the sale of another player that generates income for the club. An extreme opportunistic behavior would see the consumers as no longer being part of a win-win situation, but oriented only towards the maximum exploitation of the value produced by the company to their sole advantage. This situation is theoretically possible, even if the destruction of the ability of the company to generate products and brands and signs of value for the consumer would end up reducing the consumer's satisfaction in time; therefore, it would be a short-range behavior that would not create any type of long-lasting benefit.

The second aspect to face is relative to the problem of opening the company and the reserved parts in the construction of value and its competitive advantages. According to Tapscott and Williams (2007), values migrate from secret operations to open ones, at least in part, through mass collaboration that involves customers, competitors and not only them. There are some significant examples, from open source to wiki, to mashup, even if the business models that can support them are not always clear.

The question, therefore, is up until what point can we allow invading customers to invade? What can be the trade-off between market advantages and eventual economic disadvantages resulting from this type of opening? Can we resist this push or is it a futile attempt at rejecting the future and, therefore, we need to find solutions for a proper management?

In considering the governance tools, companies can hypothesize at least three types of answers to the question regarding invading customers.

The first hypothesis regards the implementation of strategies and structures for listening to customers. Product testing and marketing actions are easy to accept and relative simple to manage by the companies, but it offers only a placebo effect.

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 all'organizzazione. In caso di funzionamento corretto, tuttavia, la sua efficacia è significativa rispetto ai problemi ipotizzati con i clienti invadenti.

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.

Va quindi ridisegnata la struttura di governance dell'impresa, almeno per gli aspetti che riguardano in maniera profonda la relazione con i clienti.

The second hypothesis considers the customers as institutional stakeholders, treating them as a community to keep informed and that gives suggestions to the company on what type of social and market behavior should be kept. This means that institutional type relations are traced, but they end up favoring a formal and official type of collaboration that usually risks being not very effective and making the relation more and more bureaucratic.

The third hypothesis considers promoting customer involvement in partial co-management processes, for example in the development of new products, in the development of communication actions, in distribution decisions. This is a difficult solution to accept and manage by the companies, since it ends up unsettling both the internal and external balance of power that the organization has created in time. In its favor, in the other hand, it can be said that if carried out correctly, it is highly effective with regards to the problems hypothesized with invading customers.

A clear and univocal answer is not yet possible, we are only at the beginning of the phenomenon, but it seems to be spreading rapidly according to a viral logic. The B2B companies are the first to be exposed to this problem, since they have particularly collaborative customers who are becoming more and more important in the market decisions, followed by the B2C companies that have such a high number of consumers tied to their brand. This means, therefore, that the firm's governance needs to be re-designed at least as far as those aspects that have an in-depth connection with customer relations are concerned.

Bibliography

- Anderson, C. (2006), *The Long Tail*. New York: Hyperion
- Berthon, P., Pitt L., McCarthy I. and Kates S. (2007), "When Customers Get Clever: Managerial Approaches to Dealing with Creative Consumers", *Business Horizons*, 50/1 (January/February), 39-47.
- Castaldo, S. (2002), *Fiducia e relazioni di mercato*. Bologna: Il Mulino
- Checchinato, F. and Gazzola P. (2009), "Web 2.0: un'indagine sulle società di calcio italiane"; *Mercati e Competitività*, 1, 45-70.
- 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*. Milano: Il Sole 24 Ore
- Fabris, G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il post-moderno*. Milano: Franco Angeli
- Gladwell, M. (2000), *The Tipping Point*. London: Abacus
- Godin, S. (2001), *Unleashing the Ideavirus*. New York: Hyperion

- Gummesson, E. (1997), "Collaborate or Compete", *Marketing Management*, Fall 6 (3), 17-20
- Levine, R., Locke C., Searls D. and Weinberger D. (2000), *The cluetrain Manifesto*. London: Pearsons Education
- Levinson, J.C. (2007), *Guerrilla Marketing*. London: Piatkus Books
- Muniz, J. and O'Guinn T.C. (2001), "Brand Community", *Journal of Consumer Research*, 27 (4) (March), 412-432
- Peppers, D., Rogers M. and Dorf B. (2000), *Marketing one to one*. Torino: Il Sole 24 ore
- Riegner, C. (2007), "Word of mouth on the web: the Impact of Web 2.0 on consumer purchase decisions", *Journal of Advertising Research*, 47 (4), 412-419
- Smith, J. W. (2004), "Put People in Power", *Marketing Management*, November/December, 13(6), 52-52
- Solomon, M. R. (2005), "Transfer of Power", *Marketing Research*, 17 (1), 26-32
- Tapscott, D. and Williams A.D. (2007), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Portfolio
- Urban, G. L. (2005), "Customer Advocacy: A New Era in Marketing?", *Journal of Public Policy & Marketing*, 24 (1), 155-159
- Vescovi, T. (2007), *Il marketing e la Rete*. Milano: Il Sole 24 Ore
- Vescovi, T. (2008), *La guida del Sole 24 Ore al Piano di Marketing*. Milano: Il Sole 24 Ore