

I clienti invadenti: nuove relazioni di mercato tra clienti e imprese¹

Invading customers. New market relationships¹

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.

This study copes with a paradigmatic change in the relationships between companies and customers that is strongly visible in web communication. This change concerns the growing presence and participation of customers in companies' life. At first they are stimulated towards an active behaviour, but then they are stopped by companies themselves, since they are not ready to accept customers' intrusiveness and the consequences this process can cause. The invading customers, in fact, change the market relation rules and the marketing assets management system. With the backing of these considerations, we refer to a research on football club web communication, where the supporter-customers intrusiveness is clearly evident.

Key words: invading customer, brand community, web 2.0, consumer behaviour

Università Ca' Foscari Venezia
Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale
Cannaregio 873 - 30121 Venezia - Italia

> Tiziano Vescovi
vescovi@unive.it

> Paola Gazzola
gazzola@unive.it

> Francesca Checchinato
f.checchinato@unive.it

¹ Il lavoro, benché frutto di lavoro comune, è da attribuirsi a Vescovi T. per i paragrafi 5 e 6, a Gazzola P. per i paragrafi 2 e 4 e a Checchinato F. per i paragrafi 1 e 3.

¹ The paper is the result of common considerations, nevertheless, sections 5 and 6 have to be attributed to Vescovi T., sections 2 and 4 to Gazzola P. and sections 1 and 3 to Checchinato F.

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 sul dominio del mercato.

Secondo questa direzione, i consumatori non comprano cose, bensì soddisfazione di bisogni. La conseguenza è che ognuno all'interno dell'organizzazione deve essere focalizzato sui clienti e sulla loro soddisfazione per conseguire un profitto.

Le caratteristiche dei mercati rimangono compatibili con tale approccio fino agli anni '70. La risposta del marketing propone sostanzialmente solo messe a punto per far fronte a una situazione dei mercati più complessa.

I mercati si frammentano costantemente in nicchie sempre più specifiche, arrestando il loro sviluppo dimensionale a seguito della frenata demografica e della crescita esponenziale della competizione. L'impresa può quindi contare su un numero decrescente di clienti.

Dall'orientamento al mercato le imprese cercano di passare all'orientamento al cliente, caratterizzato dal marketing relazionale (Gummesson 2002), che impone l'attenzione sulla relazione diretta e quindi sullo scambio informativo, si potrebbe dire sulla conversazione (Levine *et al.* 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 diretto sull'offerta, successivamente, si considera un consumatore visibile e identificato, anche se ancora isolato, con cui stabilire una relazione.

Il mercato si trasforma così in gruppi di clienti, attraverso la scoperta dell'identità di sottogruppo o individuale. L'identificazione avvicina imprese e clienti in una relazione più stretta. La conservazione del cliente diventa la chiave di esistenza e sviluppo delle imprese.

La necessità di fidelizzare il cliente (Castaldo 2002) attraverso una relazione sempre più stretta e di valore, sposta la chiave di successo dall'offerta di prodotto alla costruzione di legami relazionali.

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 si cerca di limitare il più possibile l'invadenza dei clienti, vista come minaccia alla propria indipendenza.

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

Changes in traditional paradigms used in marketing trends

The paradigms that have long dominated marketing trends are founded on the historical passage from patterns dominated by an internal logic, based on production and then sales, to some new ones featuring an external logic, i.e. based on the market dominance.

According to this trend, consumers do not buy things; rather, they satisfy their needs and requests; as a consequence everyone within an organization must focus on the customers and on their satisfaction to make profit.

The market characteristics remained compatible with this approach up until the '70s. The marketing approach proposes only some modifications to the original approach that are likely to tackle efficiently with much more complex situations.

The markets have been constantly breaking up into smaller and smaller niches, bringing their dimensional development to a stop, following the demographic slowdown and the exponential growth of competition, and thus, of the supply. Each company, therefore, can count on a decreasing number of customers.

Through their market approach companies try to go towards another behavior, more customer-focused, characterized by the so-called relationship marketing (Gummesson 2002). Relationship marketing focuses on the direct relation and, therefore, on the exchange of information, or we could say "conversation" (Levine *et al.* 2000) between companies and customers.

In the past, a consumer was considered invisible in the mass and this was the base for a substantially univocal relation between companies and their customers. The only power the customer had was to either accept or refuse the offer, without having any type of direct influence on it. Now, however, the consumer is considered as being visible and identifiable, even if still isolated and one that companies must establish relations with.

The market is thus transformed into groups of customers, through the identification of a subgroup or individual. This identification brings companies and customers closer and leads to a more tight-knit relationship. Conversation with the customers becomes the key to existence and development for companies.

The need to make a client a faithful customer (Castaldo 2002), through a closer and more important relationship, shifts the key to success from the product supply to the building of relationships.

The market approach is based, in any case, on the clear separation of roles between companies and customers. In consumer markets this is emphasized by the separating presence of distribution and the substantial passive nature of the customer. In industrial markets invading customers are limited as much as possible since they are seen as a threat to the market's independence.

The trends described up until this point accelerate the

formazione del valore, sugli stili di vita negli anni '80 e sull'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 su tali elementi porta alla riduzione, se non all'annullamento, della separazione impresa/cliente. Il cliente, infatti, inizia un processo di ingresso in impresa seguendo sia motivazioni funzionali sia valoriali.

La riduzione della separazione impresa/cliente

Dalla seconda metà degli anni '90 due fenomeni dominanti concorrono a ridurre e, in alcuni casi ad annullare, la separazione tradizionale impresa/cliente.

Il primo fenomeno è la tendenza 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 modo fino a quel momento impensabile.

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.

Nel corso di dieci anni, quindi, attraverso Internet cambiano 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 a ridursi.

L'approccio tradizionale di marketing risulta meno efficace quando i clienti hanno strumenti indipendenti per cercare informazioni sulle offerte e sulle imprese, come 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 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 possi-

dematerializzazione della supply. In B2B, gli elementi connessi con l'offerta costantemente aumentano e diventano un elemento fondamentale quando il cliente ha a che fare con un fornitore. In B2C, il valore si forma in relazione con componenti immateriali, lo stile di vita degli anni '80 e l'identità di marca degli anni '90. La società si espande sempre di più verso il settore dei servizi e la diffusione delle esperienze di servizio aumenta l'importanza delle relazioni, della partecipazione del cliente alla produzione, della crescente personalizzazione, della micro-segmentazione che diventa frammentazione stretta.

L'enfasi su questi elementi porta alla riduzione, se non all'eliminazione, della separazione esistente tra imprese e clienti. Il cliente, infatti, inizia un processo che lo porta "dentro" l'impresa, sia per ragioni funzionali sia di valore.

The reduction of the separation between companies and customers

Starting from the second half of the '90s two phenomena contribute to reducing, and in some cases eliminating, the traditional separation between companies and customers. The first phenomenon is the growing tendency to customize; the second is the birth and widespread use of the Web. Customization requires relations and close collaboration between suppliers and customers. The customer participates in some of the planning decisions made by the company, while the Web facilitates relations and communication that up until that moment were unthinkable.

Personalization and Web act in both B2B markets and in B2C markets, although at different speed, and with different means and levels of penetration. The B2B is characterized by a clearer and more evident personalization while the B2C is characterized by a more indirect type of personalization. The Web, however, revolutionizes relations in B2C markets much more, even if it is used more rapidly and is an effective lubricant in the B2B markets.

In a ten-year period of time, therefore, Internet changed the structural market conditions:

- Communication is low-cost and easy;
- Communication is wide-spread and uncontrollable with traditional methods and the company finds itself inevitably open;
- Customers talk among themselves in a structured way;
- Customers want to talk to the company and they want answers;
- The informative asymmetry tends to be gradually reduced.

The traditional marketing approach is much less effective when customers have independent tools for searching for information on companies, such as those obtainable through the Internet (Riegner 2007). Moreover, consumers can more often avoid being exposed to the

bili 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.

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 rendendo possibili attività di marketing one-to-one (Peppers *et al.* 2000) e la creazione di un'interfaccia coerente con il cliente. Il pensiero ideale riguarda la costruzione di 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, consigliandoli per una loro migliore soddisfazione. Il patrocinio è una conversazione e una collaborazione di valore immaginando che, se l'impresa assume una credibile tutela dei clienti, questi la compenseranno con riconoscimento di reputazione, fiducia, acquisti e fedeltà durevole.

Un'ulteriore chiave di lettura partecipativa del consumatore è l'approccio di marketing tribale proposto da Cova (2003). Ciò che differenzia una tribù da un segmento, composto dalla somma di consumatori isolati, è il legame. Una tribù è un network di persone eterogenee in termini di caratteristiche personali, 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. Le imprese sono accettate solo se si pongono in una relazione di tipo paritario, condividendo e accrescendo le competenze della tribù, supportandola e sostenendola nello sviluppo delle proprie esperienze e attività di vita reale all'interno di proposte di marketing, partecipando e rafforzando i rituali della tribù.

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 rintracciabile.

marketing efforts, since they now have more and more control on the flow of commercial messages that enter their home and their daily life, using a "pull" type of behavior in the search for product information.

In facing the growing power of customers, a company can choose, according to Urban (2005), among three possible strategies: a) amplify and reinforce the traditional push/pull marketing model; b) reinforce customer relations; c) involve the customers through advocacy.

In the first case, the company can react to the greater power assumed by the customer with traditional marketing actions. Pull strategies through advertising growth (developed with a push logic), push strategies through aggressive price promotions.

In the second case, a company can adopt a relationship marketing strategy by using an approach that pays attention and listens to the consumer using specific software that allows one-to-one marketing activities (Peppers *et al.* 2000) and the creation of a coherent interface with the customer. The ideal thought behind this strategy is the development of a close relation with the customer, but it often leads to invasive marketing based on aggressive cross-selling.

In the third case, the company can decide to promote customer advocacy by becoming a credible representative of the customer's interests. By following this approach, the company provides the customers with effective, potentially open and complete information plus give them constructive suggestions. Advocacy is a valuable conversation and collaboration tool considering that, if the company credibly defends the customer, the customer will compensate it by recognizing its reputation, trusting it, purchasing its products and with long-lasting loyalty.

Another interpretation of consumer participation is suggested by the marketing approach described by Cova (2003).

What makes a tribe different from a market segment, which is composed of the sum of isolated consumers, is the connection. A tribe is a network of heterogeneous persons in terms of personal characteristics, united by a common passion or emotion; a tribe is capable of collective actions, contrary to a segment, and its members are not only simply consumers, they are also supporters of a brand or products with a strong symbolic value. The value, in fact, is represented by the occasions the brand offers to tribal members to relate to one another. To be accepted in the relation with tribe, companies have to place themselves as their equals, sharing and improving the competences of the tribe, supporting it in the development of its real life activities and experiences with marketing proposals, participating and reinforcing the rituals the tribe carries out.

In this setting, the Web makes the development of new groups possible and revolutionary: consumers are in contact among themselves and they talk, they create relationships and make conversation.

The concepts presented in this study were supported

La ricerca

La ricerca è stata svolta effettuando sei interviste in profondità a esperti del settore appartenenti a realtà diverse (club, associazioni, imprese, consulenti, agenzie). Sono poi 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 attraverso 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. Per quanto concerne la prima indagine si è ottenuto un response rate del 54,7% (23 questionari compilati). Per quanto concerne invece l'analisi su YouTube, sono stati presi in esame i canali che avessero almeno un iscritto e almeno cinque video o comunque la maggioranza di video inerenti al club per un totale di 125 canali. Di ciascuno sono stati analizzati i tre video più guardati e i tre più commentati, per un totale di 621, raccogliendo le statistiche relative ad essi pubblicate su YouTube.

Il fattore più rivoluzionario che emerge dalla ricerca, riguarda le relazioni di mercato; i clienti non sono più isolati, ma danno forma a comunità di diverso tipo, temporanee, effimere, permanenti che si creano attorno a un tema di loro interesse, marca, impresa prodotto o, nello specifico caso, squadra di calcio. Gli equilibri di potere cambiano significativamente, costringendo le imprese a prevedere la necessità di assumere un atteggiamento proattivo di coinvolgimento e partnership nei confronti dei clienti finali. Dallo studio svolto emerge, infatti, che il 40% dei club di Serie A e B intervistati ha indicato la volontà di inserire canali ufficiali, in almeno una delle principali piattaforme di condivisione nel Web (YouTube, Facebook e MySpace) a dimostrazione di una crescente tendenza dell'impresa a condividere contenuti e attività con il consumatore.

I consumatori stanno cercando 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 contribuiscono a definire, in parte, 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 attraverso il suo sito, vorrebbe partecipare con l'inserimento dei propri video nella Samp Web Tv ufficiale, diventando protagonista dei contenuti. Tale atteggiamento richiama il concetto di marca di proprietà collettiva (Berthon et al 2007), che pone l'accento sulla necessità che l'impresa non si rivolga al singolo consumatore, ma alla comunità

by using the results of research carried out in the sports world, where the sense of belonging, the communities, the tribes are frequent and emblematic and where the relations between brands, companies and sports teams can be easily traced back.

Research

The research was made by carrying out six in-depth interviews with experts in the field belonging to various organizations (clubs, associations, firms, consultants, agencies). Another two surveys were then carried out and focused on the Web presence of A and B series football teams during the 2007/2008 season. One survey was based on a questionnaire given to the club marketing and communication managers. The second one, concerning the club channels (official and non) present on YouTube, analyzed the relation between the content generated by fans and what is created officially by the sports clubs. The first survey recorded a response rate of 54.7%, meaning 23 questionnaires filled out. The analysis on YouTube took into consideration those channels that had at least one person registered and, at least, five videos or, at least, the majority of videos concerning the club for a total of 125 channels. The three most watched videos were analyzed for each of these, along with the three most commented, 621 in total, collecting the relative statistics published on YouTube.

The most revolutionary factor that emerges from the study regards the market relations: the customers are no longer isolated, but give life to a different type of communities, temporary, short-lived, permanent, which are created around an issue of their interest, brand, firm, product or, in the specific case, football team. The balance of power changes significantly, forcing companies to foresee the need to assume a proactive behavior that involves the end-user. In fact, the study shows that 9 (40%) clubs indicated the willingness to introduce official channels in at least one of the main sharing platforms in the Web, like YouTube, Facebook and MySpace. These results prove that there is an increasing trend shown by companies to share contents and activities with their consumers.

The consumers are trying to become involved in the marketing process, creating brand identities, defining their expectations with regards to the companies, acting as revisors and even distributors of their products. In this way, they control conversations and contribute to the definition, in part, of the market rules. According to this perspective, the potential customers act as partners in market research activities, in the development of new products, in sales and in other marketing activities, according to logics of participatory marketing. It is interesting to note, for example, that 11.09% of the fans consulted by the U.C. Sampdoria club through their website would like to participate by inserting their own videos. These

che si sente "proprietaria" della marca.

Molti manager temono di conseguenza l'invasione da parte dei consumatori, invece di considerarla un'opportunità da sfruttare.

Nell'analisi svolta su YouTube, le squadre con il maggior numero di canali dedicati sono naturalmente quelle con una base tifosi/clienti maggiore: Milan, Juventus, Napoli, Roma, Inter e Fiorentina. Una base clienti/tifosi ampia ha più probabilità di generare occasioni di interazione e di espressione di idee sul club 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.

Come si può notare dalla Tab. 1, infatti, le prime cinque squadre per numero di tifosi hanno il maggior numero di canali dedicati su YouTube: il 57,02% di canali riguarda l'11% delle squadre di serie A e B che raggruppano il 57,48% di tifosi di calcio italiani.

Tab 1. Contenuti creati dai clienti

Squadra	Numero canali Non ufficiali	Percentuale canali non ufficiali	Percentuale Tifosi
Milan	15	12,40	11,57
Juventus	14	11,57	22,71
Napoli	14	11,57	6,91
Roma	14	11,57	4,16
Inter	12	9,92	12,13
Tot	69	57,02	57,48

La correlazione tra numero di canali creati e tifosi analizzata è risultata pari a 0,71, quindi si è stimato un modello di regressione lineare tramite il metodo OLS. Da tale analisi è emerso che all'aumentare di un punto percentuale del numero dei tifosi si registra un aumento di circa 2 canali (stima del coefficiente angolare della retta 1,608; scarto quadratico medio 0,082).

Si è notato inoltre, esaminando i video più commentati, 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 espressi in termini di commenti dei video appartenenti al canale.

Tab 2. Commenti ai video per squadra²

Squadra	Totale commenti ai video per squadra	Percentuale rispetto a totale commenti	Frequenza cumulata
Milan	4454	23,28%	23,28%
Napoli	3573	18,67%	41,95%
Juventus	2607	13,62%	55,58%
Roma	1888	9,87%	65,44%
Inter	2197	11,48%	76,93%

² Dato riferito al campione dei video più commentati

fans, therefore, would like to be protagonists of the contents. This type of behavior recalls the concept of collective property brand (Berthon et al 2007), that focuses on the need for companies not to address the individual consumer, but the community that feels itself as "owner" of the brand.

Many managers fear, as a consequence, the invasion by consumers, instead of considering this situation as an opportunity to take advantage of.

In the YouTube analysis, the teams with the highest number of dedicated channels are, of course, those with more fans/customers: Milan, Juventus, Napoli, Roma, Inter and Fiorentina. A large customers/fans base has a greater possibility to create occasions for interacting and expressing ideas on the club, because they reach the critical mass (Vescovi 2007) that makes the debate between and with its users/customers interesting, fascinating, but above all, important for the company.

As can be seen from Tab. 1, the first five teams in terms of number of fans have the greatest number of dedicated channels on YouTube: 57.02% of the channels regard 11% of the A and B series teams that represent 57.48% of Italian football fans.

Tab 1. Contents created by supporters

Club	Number of Non - Official Channels	% of Non - Official Channels	% Supporters
Milan	15	12,40	11,57
Juventus	14	11,57	22,71
Napoli	14	11,57	6,91
Roma	14	11,57	4,16
Inter	12	9,92	12,13
Total	69	57,02	57,48

Tab 2. Comments to videos per club²

Club	Total comments to videos per club	% on total comments	Cumulative Frequency
Milan	4,454	23,28%	23,28%
Napoli	3,573	18,67%	41,95%
Juventus	2,607	13,62%	55,58%
Roma	1,888	9,87%	65,44%
Inter	2,197	11,48%	76,93%

The analyzed correlation between number of created channels and fans is equal to 0.71, thus a model of linear regression using the OLS method was estimated. This analysis showed that for every increase in percentage point of fans, there was an increase of about 2 channels (the estimate of the angular coefficient of the straight line is equal to 1.608 with a standard deviation of 0.0817).

² Data referred to the sample of most commented videos

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

La fine del cliente isolato, caratteristica tipica del B2C, sposta drammaticamente il potere dal fornitore al cliente attraverso la formazione di comunità di consumatori. Queste 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, e ciò dimostra la volontà del tifoso di essere partecipe, anche con critiche, al management della marca. Analizzando il primo commento negativo che compare per ciascun canale si può notare che oltre a critiche legate al gioco sul campo, i tifosi intervengono sulle decisioni della società. Le critiche più numerose legate ad aspetti manageriali sono quelle inerenti al calcio mercato (Tab. 3), anche se non mancano quelle relative all'offerta complessiva della squadra, come ad esempio sul commentatore ufficiale del canale televisivo della squadra, non gradito dai tifosi.

Tab 3. Critiche e suggerimenti al management della società

Critiche/Suggerimenti	Frequenza
Suggerimenti tecnici sul gioco	23,08%
Allenatore	21,15%
Calcio mercato	11,54%
Rimpianto per il passato	11,54%
Critiche alla società	9,62%
Offerta televisiva/Web	7,69%
Critiche dirette al Presidente	7,69%
Giocatore	5,77%
Legame della società con la tifoseria	1,92%
Totale	100,00%

Web 2.0 come esempio di tecnologia a supporto del cliente

La potenza del passaparola diviene dirompente, immediata e diffusa (Gladwell 2000). Mentre in precedenza le imprese dai comportamenti scorretti perdevano pochi clienti alla volta, ora Internet fornisce uno spazio globale agli insoddisfatti che provoca abbandoni collettivi da parte dei clienti e azioni pubbliche. Relativamente alla ricerca condotta, i supporter esprimono opinioni e si imbattono in discussioni inerenti la loro passione comune, la squadra, elogiandola e quindi migliorandone l'immagine, ma anche danneggiandola invitando ad esempio gli altri partecipanti del gruppo a seguire comportamenti non

Moreover, examining the most commented videos, we saw that clubs with the highest numbers of fans and, thus, of channels are those that present the highest number of topics of discussion expressed in terms of comments to videos belonging to the channel.

This leads to consider that companies having customers that are fond of their brand and numerous enough to create a community are those that should be more affected by invading customers.

The end of the isolated customer, typical of consumer markets, dramatically shifts the power from the supplier to the customer through the formation of consumer communities. These communities require a very different type of attention and consideration; they acquire power, reputation and a dominating influence in the market decisions.

The percentage of channels having at least one video with a negative comment relative to the decisions made by the club is 41.6%, and this proves that the fan wants to participate, even with criticism, in the brand management. By analyzing the first negative comment that appears for each channel, we note that fans criticize not only the team on the field, but also the decisions of the club. As can be seen in Table 3, most of the criticism tied to managerial aspects regards the transfers of players, even if criticism relative to the overall situation of the team is not lacking, for example, with regards to the official commentator of the team's television channel who fans do not seem to care for.

Tab 3. Comments and suggestions to club management

Comment/Suggestion	Frequency
Criticism regarding the team on the field	23.08%
Coach	21.15%
Football player market	11.54%
Memories of the past	11.54%
Comments on management	9.62%
Tv /Web contents	7.69%
Negative comments regarding the President	7.69%
Players	5.77%
Relationship between club and supporters	1.92%
Total	100.00%

Web 2.0 as an example of technology supporting the customer

The power featured by word-of-mouth becomes sensational, immediate and widespread (Gladwell 2000). While in the past companies that acted unfairly lost customers one at a time or, in any case, gradually, Internet now provides unsatisfied customers with a global space causing groups of abandoning customers and public actions taken towards these companies. With regards to the research, the supporters express opinions and take

favorevoli. Con riferimento al forum presente nel sito della Gazzetta dello Sport, analizzato preliminarmente alla ricerca al fine di verificare l'effettiva attività dei supporter italiani, un esempio di dibattito sulla società con attacchi e difese da parte dei fan si trova nel topic "a società!!!!!!", dove *Giaci* scrive "spesso discutiamo sull'inter e ne diciamo di tutti i colori.....[...] secondo me la forza dell'inter in questi anni è stata la società vera e propria composta da gente competente e che ci tiene all'inter uno su tutti è marco branca..da quando e all'inter ha portato gente che gioca al pallone ed insieme ad oriali ha guidato i calciatorifino a fargli formare un bel gruppo spesso si trascura il lavoro della società e si pensa solo a dare colpe a tutti in primis moratti e il mancio.....[...]" a cui danno risposta altri tifosi tra cui *Giorgiot82* che invece risponde "[...] Per ora per me la bilancia pende ancora dalla parte "tirarsi su le maniche e pedalare" [...]". Anche nei forum ufficiali delle stesse società i fan esprimono pareri negativi. Da segnalare quello della Roma, che li lascia esprimere liberamente. All'interno dello spazio "La voce della curva" si trovano commenti di ogni tipo, come ad esempio quello di *Albraxas* che il 16 luglio 2008, all'interno del topic "calcio mercato" scrive, tra altre cose "[...] io spero solamente ke la roma si dia una svejata. [...]".

Un esempio invece di post che non si limita alla critica, ma incita all'azione si trova sul topic di *GazzaSpace* "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.

A tal proposito, *Solomon* (2005) afferma che occorre riconoscere i clienti come stakeholder che hanno un significativo interesse nel successo dell'impresa. 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.

part in discussions regarding their common passion, the team, praising it and, thus, improving its image, but also damaging it by inviting, for example, other participants in the group to following a negative type of behavior with regards to the team. With reference to the forum present in the website of the Gazzetta dello Sport, analyzed as a first step to the research in order to check the actual activities of Italian supporters, an example of a debate on the clubs with attacks and defense by fans can be found in the topic "to clubs!!!!!!", where *Giaci* wrote "often we discuss about Inter and we say just about everything...[...] I think the strong point of Inter in these years has been the club that is made up of competent persons who care about Inter, first of all Marco Branca...since he has been with Inter, he has brought players who know how to play football and together with Oriali he has guided the players... and they now make up a good group often we ignore the work carried out by the club and we only think about blaming Moratti and Mancio...[...]" other fans replay, including *Giorgiot82* who says "[...] For me, the scale still leans towards the part that says "roll up your sleeves and start pedaling [...]". Even in the official forums of the same clubs, the fans express negative opinions. The Roma Forum, that allows fans to express themselves freely, is interesting to point out. Within the space called "The voice of the curve" there are all kinds of comments, such as the one left by *Albraxas* who on July 16, 2008, in the topic "transfer campaign" wrote, among other things "[...] I just hope that Rome finally wakes up [...]".

An example of posts that are not limited only to criticism, but, on the other hand, invite other fans to take action, is found on *GazzaSpace* under the topic "Season Tickets Campaign" referred to Milan³. *Guido1988* writes « as I said in my previous post, I have cancelled my subscription to SKY and I'm not going to get Premium. I'm not going to get any official shirts or gadgets. I ask you do the same, even with season tickets: this is the only way we can make ourselves be heard by the management, whose worst mistake was trying to fool us[...] » with concordant replies. *Xsquid* for example, says « those who can go to the stadium please don't » and *Choki* « Don't add another Euro the Red-Black cause for the next season ».

This shows a progressive shift in power from company to customer, and above all, greater freedom in terms of action and communication that in the past remained at a private and individual level.

In this regard *Solomon* (2005) states that customers must be seen as stakeholders who have a significant interest in the success of the company. They are not only priority in marketing decisions, but they want to be involved in the company that asks for their loyalty. In recent years, some of the companies that have paid greater attention to the market changes have begun to consider

³ 122 risposte per 1.696 visualizzazioni in meno di 15 giorni

³ 122 replies for 1,696 visualizations in less than 15 days