

# WEB E RELAZIONI DI MERCATO: IL CLIENTE INVADENTE

di Tiziano Vescovi

## 1. Internet strumento di marketing o nuovo paradigma?

Molte imprese e buona parte del mercato sembrano identificare ancora oggi internet come un "nuovo strumento di marketing". Tale definizione resiste dal 1994 quando ancora era necessario far conoscere e valorizzare internet e il suo ruolo per le imprese. Ciò non stupisce se si pensa che dal 1961 si parla di marketing mix e che ancora buona parte delle attività di marketing sono focalizzate su di esso. Quanto generalmente accade per le innovazioni in termini di time to market, sembra non riguardare internet con altrettanta velocità. Nei sedici anni trascorsi dal 1994 molte cose sono cambiate, in termini di comportamenti, si pensi ad esempio a come la mancanza di segnale, di campo, condizioni oggi i comportamenti delle persone. Se la presenza di internet ci porta a pensare e comportarci in maniera completamente diversa, allora è necessario chiedersi se, effettivamente, internet sia un nuovo strumento o piuttosto un nuovo paradigma. Valutarlo come uno degli strumenti della comunicazione pubblicitaria appare riduttivo, in realtà internet è qualcosa di diverso. Nel 2001 Porter scrisse un articolo dal titolo *Strategy and the Internet*<sup>1</sup> in cui evidenziava il rischio derivante dal credere che internet avrebbe cambiato, perché obsolete, le regole della competizione per la definizione delle strategie. Porter evidenziava, infatti, come i costi e la differenziazione dell'offerta erano i due aspetti fondamentali per la definizione di una strategia, e attribuiva a internet un ruolo di incremento dell'efficienza produttiva (lavorando così sulle strategie di costo) e di differenziazione (lavorando sulle strategie di differenziazione). In questo modo internet poteva intervenire nella definizione delle

<sup>1</sup> Porter M. (2001) *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, March, pp: 62-77. <http://www.hbr.org>

strategie in termini migliorativi senza modificare gli elementi fondanti la catena del valore. Tapscott scrisse un articolo dal titolo *Rethinking Strategy In A Networked World (Or Why Michel Porte Is Wrong About The Internet)*<sup>2</sup>, evidenziando come già allora il mondo era in rete (networked) e che le regole erano cambiate. L'affermazione di Porter (2001) che vede internet come un facilitatore, un lubrificante delle strategie si è dimostrata errata sia perché le strategie sono state ridefinite sia perché si ragiona su una logica di network e non più solo di carattere migliorativo (semplici miglioramenti).

## 2. Dal marketing management al marketing di comunità

L'evoluzione del marketing può essere sintetizzata e scandita attraverso i cambiamenti di paradigma. Dall'origine del marketing e fino agli anni '90, il paradigma di riferimento è quello anglosassone basato sulla visione del marketing management e degli strumenti di gestione basati sul marketing mix. Il contributo di autori come Gummesson, Gronross e altri ha consentito di rilevare un passaggio di paradigma, basato sul riconoscimento del ruolo chiave delle relazioni, che ha portato alla teorizzazione del marketing di relazione. L'elemento chiave del nuovo marketing non è più il marketing mix ma la relazione, favorita nella costruzione dell'offerta e nella gestione della fidelizzazione (a partire dal mercato B2B per poi svilupparsi anche nel mercato B2C). Il terzo paradigma del marketing è condizionato dai grandi cambiamenti sociali degli ultimi anni che hanno condotto all'affermarsi del marketing di comunità o marketing mediterraneo (dai suoi teorizzatori e per distinguersi da quello anglosassone basato sul marketing mix). Cova, primo fra i teorizzatori di questo nuovo paradigma, parla di marketing tribale<sup>3</sup> evidenziando la rivoluzione derivante dal cambiamento della relazione azienda-cliente. La rivoluzione reale, infatti, non è nel fatto di come parlare al cliente, si possono trovare mille modi per farlo, quanto piuttosto nel fatto che i clienti cominciano a parlarsi tra di loro.

Cambia totalmente la distribuzione di potere azienda-cliente che è una delle forze che definisce i mercati.

<sup>2</sup> Tapscott D. (2001). *Rethinking Strategy In A Networked World (Or Why Michel Porte Is Wrong About The Internet)*, Strategy & Competition, Vol. 26, 3<sup>rd</sup> Quarter.

<sup>3</sup> Cova, B. (1997). *Community and Consumption: Towards a Definition of the Linking Value of Products or Services*, European Journal of Marketing, Vol. 31, 3/4, pp: 297-316.

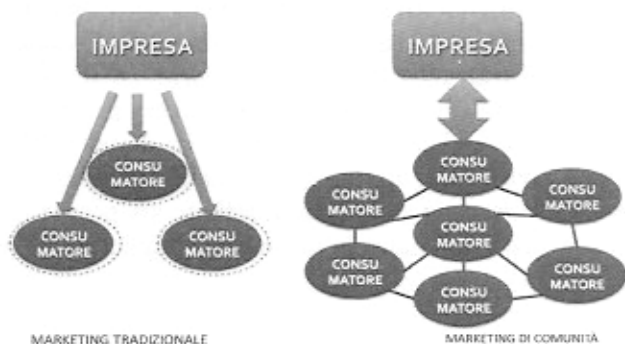


Fig. 1 - L'evoluzione delle relazioni impresa-cliente nel nuovo paradigma di marketing

L'impresa che prima si riferiva a consumatori singoli, in cui ciascuno era un'isola, oggi si trova di fronte a comunità di consumatori che dialogano tra di loro e con l'impresa. Per comprendere bene questa rivoluzione basti pensare al concetto di segmento e a come il consumatore isolato non solo non sa a quale segmento appartiene (segmento B delle automobili, piuttosto che segmento A) ma soprattutto non riconosce le altre persone che appartengono al suo stesso segmento, così com'è stato identificato, definito e descritto dall'azienda. La segmentazione infatti è un'ipotesi di lettura del mercato dell'azienda, è un'ipotesi strategica, di come l'azienda interpreta il mercato e identifica delle offerte specifiche per ognuno di questi raggruppamenti, ma nessuno all'interno del segmento si parla in quanto membro di quello stesso segmento. Non ci si riconosce, non più. I primi segmenti basati sulle variabili socio-demografiche, come ad esempio il sesso, erano riconoscibili, già la segmentazione per stili di vita rendeva più difficile una identificazione, oggi è veramente impossibile per un consumatore sapere in quale segmento si trovi, poiché la segmentazione è un'ipotesi aziendale che non viene comunicata e che impedisce alle persone, clienti diversi di parlarsi, ma che sostanzialmente impedisce anche al cliente di parlare all'impresa. La comunicazione dell'impresa pre-comunità è una comunicazione che si sviluppa "da impresa a cliente" in cui è l'impresa che ne scandisce tempi e modalità di svolgimento, che resiste ancora oggi per il 95% delle imprese. Tuttavia ad essa non corrisponde più un consumatore eterodiretto, un'isola, ma un consumatore che è in rete, collegato e che dialoga con altri consumatori e ignora l'azienda. La relazione con l'azienda, e la visita del suo sito internet, si attiva soltanto quando vi è un'esigenza specifica o quando non è stato possibile acquisire un'informazione dalla propria rete di relazioni.

Per l'adattamento, ad esempio, si visiterà il sito Barilla per avere le in-

formazioni necessarie per scegliere la pasta, la scelta d'acquisto si effettua direttamente al supermercato confrontando prezzi, prodotti e formati, ed è espressione del proprio vissuto socio culturale. Vi sono quindi categorie di prodotto che per loro natura sono orientate a stimolare la creazione di comunità, altre, come la pasta che, invece, devono essere create e attivate.

### **3. Marche e prodotti mezzi di comunicazione e relazione**

Nel marketing di comunità anche la percezione della marca è influenzata dalle relazioni tra le persone. L'immagine della marca è la risultante di ciò che la comunità costruisce, coerentemente o meno con la comunicazione dell'azienda e con le percezioni individuali di partenza.

Nel marketing di comunità il legame sociale che si viene a creare tra le persone può essere espresso dal concetto di tribù e nel momento in cui tale legame è passionale, ovvero relativo a una passione che accomuna le persone, si parla di marketing mediterraneo. La condivisione della passione è l'elemento collante delle comunità tribali, ma oltre alla passione ci sono altri tipi di interessi che generano comunità, come ad esempio nelle comunità professionali dove il legame è più funzionale e specialistico. Le comunità di marca, cioè quelle che si riconoscono nell'identità della marca, sono, tuttavia, comunità di tipo tribale dove c'è passione condivisa. La comunità creata sulla passione condivisa è ben diversa dal segmento individuato dall'azienda: nella comunità la persona si riconosce e riconosce gli altri membri, con essi parla e si confronta sulla passione comune e crea le proprie percezioni. Le marche e i prodotti diventano strumenti di relazione oltre che di comunicazione. Cambia, così, l'idea di business e per le imprese sorge un problema di tipo interpretativo, dovuto alla necessità di individuare le passioni condivise collegate alla marca o ai prodotti. Qualche esempio può aiutare a comprendere meglio questi concetti. Anch'io faccio parte di alcune tribù e di una in particolare sono attivo, quella dei ciclisti, una vera e propria tribù, in cui ci si veste in maniera rituale, e si agisce secondo codici precisi, basta guardare i ciclisti che si incontrano per strada. La tribù dei ciclisti ha i suoi luoghi rituali e mitici, le sue icone e miti, come Coppi, e i prodotti di riferimento. La prima cosa che un ciclista fa prima di parlare con un altro ciclista è osservare la sua bicicletta, ciò gli consente di "categorizzare" chi ha di fronte come ciclista appassionato, esperto o ciclista della domanda. La tribù ha anche un suo linguaggio specifico che solo i suoi membri conoscono e comprendono. Questa tribù è tale perché condivide una passione che si traduce in comportamenti reali, come ad esempio il mutuo soccorso nel caso di bisogno. Se si incontra un ciclista per strada

in difficoltà, ci si ferma anche se non lo si conosce perché fa parte della comunità. I comportamenti reali della passione condivisa si traducono anche in acquisti che la comunità distingue. Ecco quindi che una bicicletta per essere accettata e riconosciuta nella comunità, deve valere dai tre ai cinquemila euro ed essere di un produttore o modello noti e reputati accettabili per la tribù. Naturalmente all'interno della comunità ci sono le sottocomunità, nel caso del ciclismo ci sono, ad esempio, le correnti contrapposte relative alle tipologie di prodotto come i "campagnoliani" e gli "scimaniani".

Ciascuna sottocomunità è convinta della supremazia del proprio prodotto, tuttavia si confronta, alimenta discussioni con riconoscimento e rispetto reciproco.

Allo stesso modo gli skaters, ad esempio, sono una tribù giovane che comunica via internet e mobile e si scambia informazioni sui prodotti sulle caratteristiche tecniche e sulle prestazioni. Quante di queste tribù esistono?

Quanto e come le aziende possono entrarvi? Nelle tribù il marketing tradizionale non funziona, è invasivo e aggressivo e viene respinto. Da qui la necessità di trovare nuovi approcci e strategie il marketing.

Naturalmente non esistono tribù per tutti i prodotti e non tutte le tipologie di prodotto sono in grado di entrare nelle comunità, così come accanto alle comunità reali esistono le comunità virtuali, talvolta quale espressione e prolungamento delle prime, altre in maniera autonoma. Assistiamo pertanto alla coesistenza dei tre paradigmi di marketing sopra detti (marketing management, marketing di relazione e marketing di comunità), che in alcuni casi si intersecano e in altri operano in aree separate.

Internet modifica le relazioni di mercato che vedono, da un lato, l'impresa al centro di un insieme di relazioni, non solo con i clienti, ma anche con i distributori, il proprio personale e gli influenzatori, dall'altro che queste relazioni non sono con il singolo ma con la comunità (di clienti, distributori, influenzatori e dipendenti), come illustrato nella Fig. 2.

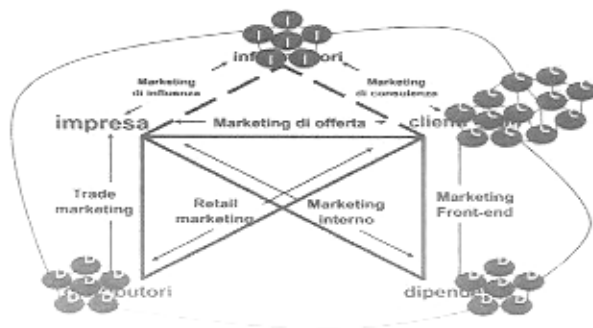


Fig. 2. *Altre relazioni di mercato*

La perdita del controllo della comunicazione da parte dell'impresa così come ce la siamo immaginata fino ad oggi, è un segnale ancora debole ovviamente, ma rappresenta una tendenza che sta acquistando velocità. Nasce il cliente invadente.

#### 4. Il cliente invadente

Il cliente invadente è colui che si muove nel mercato alla ricerca di ciò che gli interessa, non aspetta che sia l'impresa a raggiungerlo, parla con gli altri clienti e si sente attivo anche verso l'impresa modificando, così le forze di governo del mercato. Alcuni importanti cambiamenti nelle caratteristiche dei mercati, tanto dal lato dell'offerta quanto da quello della domanda, hanno portato alla ridefinizione del ruolo e del potere del cliente nelle relazioni con le imprese. In particolare questi sono:

- la frammentazione del mercato in nicchie;
- la decrescente numero di clienti;
- la crescente personalizzazione dell'offerta;
- da cliente invisibile a identificato;
- la relazione e la fedeltà come obiettivi chiave di marketing.

Una sempre maggiore frammentazione del mercato in nicchie di dimensioni ridotte, aumenta la possibilità di un ruolo attivo del cliente e della creazione di relazioni biunivoche con l'impresa e con gli altri clienti. Il cliente invadente non è più invisibile ma ben identificato, all'interno di una comunità o con una marca, a esso l'impresa non può rivolgersi nelle forme tradizionali della comunicazione. L'identificazione con la marca per questo cliente significa in qualche modo "impossessarsene", sentirla propria e non più dell'impresa. Non è l'impresa che decide autonomamente il posizionamento della marca, ma in collaborazione con il cliente e la comunità a cui appartiene, per cui se l'impresa decide di modificare il proprio posizionamento, e questo non è coerente con quello dei clienti, questi non potranno accettarlo, non solo attraverso l'abbandono del prodotto, ma anche con proteste. Quando Burberry, ad esempio, è stata individuata come marca identificativa di una baby gang in Gran Bretagna, la sua immagine di marca è crollata; Coca-Cola dopo la proposta di una nuova formula di bevanda è dovuta ritornare al prodotto tradizionale tra le proteste dei clienti statunitensi che non riconoscevano più il valore di marca coerente con la loro identità. In altre parole, l'impresa perde il controllo totale sulla marca e non può basare le politiche di branding facendo leva esclusivamente sulle pro-

prie percezioni. L'analisi del posizionamento rispetto alle percezioni dei clienti diviene uno strumento fondamentale per comprendere quali meccanismi definiscono il rapporto di identificazione, quali di questi rimuovere perché negativi o non coerenti con gli obiettivi aziendali e quali, invece, facilitare. La creazione di una relazione forte con il cliente diviene un obiettivo chiave del marketing per la personalizzazione dell'offerta, che viene prima decostruita e quindi ricostruita secondo quando emerge dalla relazione attivata. Tali aspetti sono ulteriormente enfatizzati e rilevanti nel caso in cui il cliente sia parte di una tribù, la sua maggiore identificazione e le relazioni che questi attiva con gli altri membri della comunità, lo rendono ancora più protagonista e attivo rispetto all'impresa, alla marca e ai suoi prodotti, portando a una ulteriore tendenziale riduzione della distanza impresa-cliente.

Sintetizzando si può affermare che esistono quattro forze che tendono a ridurre e/o cancellare la separazione tra impresa e cliente. Esse sono:

- internet e il web che facilitano le conversazioni, la nascita di comunità e di tribù;
- l'identità della marca come costruzione condivisa;
- la personalizzazione dell'offerta che richiede la presenza di relazioni strette e di partecipazione da parte dei clienti / consumatori ai processi;
- la nuova distribuzione del potere tra le forze governanti l'ambiente competitivo dell'impresa.

I tentativi di costruire relazioni nel breve periodo, seppure presentati sotto forma di relationship marketing, di fatto si configurano più come azioni di cross selling. Creare, sviluppare e gestire una relazione con il cliente o con una comunità di clienti è un'attività di lungo periodo, che può ricevere una forte spinta attuativa dal ruolo del web e dalle molteplici espressioni attraverso le quali consente di comunicare. La creazione di un'identità condivisa, tra impresa e cliente o comunità di clienti, diviene attraverso il web una realtà fattibile. Naturalmente nel momento in cui i consumatori si identificano con la marca si sentono legittimati a interagire con l'impresa, internet offre loro gli strumenti per farlo. Già dal 1999 *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*<sup>4</sup>, definiva i mercati come conversazioni e non più luoghi di scambio. I mercati del futuro sono conversazioni in cui i clienti invadenti si parlano tra di loro, hanno il potere di influenzare l'impresa, modificando le regole del gioco. Il livello di influenza che la

<sup>4</sup> Levine B., Locke C., Searls D. and Weinberger D. (1999). *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. London, Perseus Publishing.

domanda è in grado di esercitare sull'offerta varia dall'importanza che la marca assume per i clienti, dal tipo di relazioni che esistono tra questi e le imprese e ovviamente dall'importanza del gruppo e della comunità rispetto alla marca. Il marketing in questo scenario futuro si presenta come un marketing di "supporto", volto cioè a supportare le comunità e le tribù nello sviluppo delle loro passioni, attraverso le quali costruisce e propone prodotti. Non è più un marketing che si limita a offrire prodotti. Il marketing di supporto, che ha avuto origine ed è espressione operativa del marketing tribale, si sta via via allargando alle varie comunità collegate alle marche e al marketing in genere. Il marketing tradizionale si basa sulla convinzione che è necessario utilizzare tutti gli strumenti del marketing mix per convincere il cliente all'acquisto, mentre il marketing mediterraneo preferisce supportare il cliente nelle sue passioni, così da facilitarne le scelte. Ciò vale evidentemente per alcuni prodotti e marche più di altri. Dal punto di vista delle imprese ci si trova di fronte all'esigenza di definire un nuovo modello di governance, rispetto al quale le imprese stesse non sono ancora preparate.

Ciò che si richiede alle organizzazioni è, di fatto, un cambiamento culturale che implica il passaggio da un modello strutturale-organizzativo a un altro. Fra quanto le imprese saranno pronte a questo nuovo assetto del mercato dovuto all'evoluzione della domanda? Questo è il problema. Le regole del gioco stanno cambiando molto rapidamente. Possiamo, quindi, affermare che ci troviamo di fronte a un nuovo strumento o a un nuovo paradigma?

Io sommessamente dico che è paradigma, però non spargete troppo la voce.

**Prof. Tiziano Vescovi**

*Ordinario di Marketing – Università Ca' Foscari*