

che mostravano un'esperienza inedita: inserire pastiglie Mentos nelle bottiglie di Diet Coke provocando così, istantaneamente, una sorta di geyser che poteva arrivare a cinque metri di altezza. Gli stessi consumatori creano la loro personale playlist di musiche preferite sugli iPod per scambiarle poi con altri consumatori sul sito iMix o durante le loro iPod Battles.

Come si può far coesistere questa dimensione creativa con la ricerca di potere infinito non attivato? Riaffermando l'assioma ontologico della soggettività lacaniana: più sono attivo, più devo essere in altro modo passivo. L'iPod è emblematico rispetto a questa indissolubile combinazione: permette contemporaneamente l'appropriazione del quotidiano mediante la creazione e il piacevolissimo esonero dal dovere giornaliero, attraverso la non-attivazione del potere infinito delle sue capacità: in più, questo tipo di oggetto alimenta la sua dimensione interpassiva mediante la sua dimensione interattiva. Così, su YouTube, 65.000 nuovi video vengono spediti quotidianamente da parte dei consumatori più creativi, e questo rende quotidianamente sempre più sterminate le capacità di tale sito e il suo utilizzo complesso, già molto improbabile.

In una lettura d'insieme del consumo postmoderno, detto "reincantato", sembra difficile sostenere la perenne validità degli approcci convenzionali al marketing. Il marketing, infatti, nato negli anni della modernità trionfante (anni Cinquanta), non sembra più riconoscere i suoi consumatori, figli della postmodernità, e questi ultimi, di conseguenza, non sembrano più dare molto credito agli approcci convenzionali del marketing.

Cova - Giordano - Paolera

Marketing non-convenzionale

22 Set 26 On 2008

## 2. Il percorso evolutivo del marketing

### Società postmoderna. Marketing postmoderno?

In un contesto sociale postmoderno e di consumo reincantato come quello descritto nel primo capitolo di questo libro, il sistema impresa sta incontrando sempre più difficoltà nell'attrarre l'attenzione dei consumatori e conquistarne la stima. I mercati sono sempre più iperframmentati e i consumatori sempre più disinteressati e scettici nei confronti della comunicazione delle imprese. Tali motivi stanno portando sempre più imprese, agenzie di comunicazione e istituti di ricerca di mercato a ridefinire "creativamente" i propri metodi, allontanandosi dagli schemi rigidi del marketing di massa. «Se è vero che le società attuali stanno affrontando una evoluzione profonda delle strutture tipiche della società moderna, allora anche il marketing, come e forse più di tutte le scienze sociali, ha bisogno di ridesegnare i propri metodi e le proprie categorie interpretative» (Di Nallo, 1998).

La crisi che il marketing ha attraversato nell'ultimo ventennio si è dunque generata in primo luogo a partire dalle fratture provocate dal fallimento del progetto illuminista della modernità. Si constata soltanto oggi che il mito del progresso sociale continuo, attraverso il processo di liberazione individuale, ha fatto silenziosamente naufragio nel corso degli anni Ottanta con la conseguenza che il marketing si è trovato improvvisamente con strumenti metodologici e modelli analitici del tutto obsoleti e inadeguati a decodificare la nuova realtà postmoderna.

Quella che è stata definita la "mid-life crisis of marketing" ha fatto crollare tutte le sicurezze che i *marketers* si erano costruiti fino agli anni Ottanta, dando vita a centinaia di panacee di marketing, facendo sentire chiunque in diritto di dare la propria definizione di marketing e aspirare così a divenire il "nuovo Kotler". Tutto questo ha avuto il solo effetto di spingere il consumatore a una insoddisfazione nei confronti del marketing stesso.

Ma, come tutte le crisi che si rispettino, il fallimento della modernità, oltre ad aver prodotto ripercussioni traumatiche sulle pratiche di marketing, ha anche aperto, con il passaggio alla postmodernità, significative opportunità di crescita e di miglioramento. La caduta delle grandi ideologie, o "metanarrazioni", sta consentendo al marketing aziendale di diventare la nuova grande narrazione, «il nuovo grande racconto, la nuova ideologia di riferimento delle società odierne» (Codeluppi, 2001b).

Tutta la storia del marketing può essere letta come il suo graduale distaccarsi dalla specificità dei compartimenti aziendali a favore di un progressivo inserimento nei fenomeni culturali e nelle dinamiche della struttura sociale. Così, mentre alcuni autori propongono di riformare il marketing eliminando il suffisso "ing" e concentrarsi sul "market", altri autori – quelli che questo lavoro prende in considerazione – arrivano a concludere il contrario, e cioè che bisogna conservare il suffisso "ing" e sbarazzarsi della parola "market", poiché le sue logiche d'azione non vedono più il mercato come aspetto focale. Tali autori propongono il termine *societing* (Badot, Bucci e Cova, 2007).

Per riuscire a comprendere pienamente questo passaggio è necessario ripercorrere le tappe fondamentali del percorso evolutivo del marketing stesso: dall'orientamento alla produzione all'orientamento alla vendita e poi al mercato, passando per gli "anni gloriosi" in cui il marketing divenne importante fattore di modernizzazione per giungere fino alla "mid-life crisis" degli anni Ottanta e all'esplosione delle panacee di marketing; quindi cercheremo di fare un passo decisivo verso la nuova prospettiva offerta dal marketing non-convenzionale e dal *societing*.

## L'evoluzione del ruolo del marketing nell'impresa

Individuare una data di nascita del marketing non è semplice. Se si accetta il parere di Philip Kotler (2004), per il quale «il marketing ha le sue origini nel fatto che gli uomini hanno bisogni e desideri», si finisce per individuare le origini del marketing nella preistoria. Ma anche se molte esperienze riconducibili al marketing sono riscontrabili nei secoli passati, il marketing come pratica autonoma nasce negli USA nei primi del Novecento come «strumento di regolazione dei rapporti tra imprese e mercato, quando il forte sviluppo economico cominciò a porre dei problemi alle imprese riguardo alla produzione e, soprattutto, alla distribuzione dei beni; e come disciplina pochi anni più tardi, quando iniziò cioè l'attenzione alla concettualizzazione del marketing» (Dall'Ara, 2002).

Ogni buon manuale accademico è solito periodizzare l'evoluzione del marketing articolandola in una serie di fasi caratterizzate dalla diversa importanza che, di volta in volta, hanno assunto le congiunture economiche, tecnologiche, sociali e culturali del momento nel determinare gli approcci operativi. Uno dei modelli più diffusi tra corsi accademici e manuali introduttivi alla disciplina, e quindi di indubbia attendibilità, è quello che distingue quattro fasi di evoluzione del marketing nell'impresa<sup>1</sup>.

La fase dell'orientamento alla produzione viene individuata generalmente nel periodo 1920-30, in cui il mercato è caratterizzato da una predominanza della domanda sull'offerta dovuta al fatto che il cliente ha bisogno praticamente di tutto. Le decisioni relative agli attributi e alla varietà dei prodotti sono pesantemente influenzate da considerazioni di ordine produttivo. E infatti la tecnologia che, avendo come obiettivo la riduzione dei costi e l'aumento dei volumi, condiziona significativamente le caratteristiche dell'offerta. In questa fase il marketing viene, a ragione, definito passivo.

Il periodo successivo, dagli anni Trenta agli anni Cinquanta, si caratterizza per l'orientamento alle vendite. Le prime saturazioni del

<sup>1</sup> Si può leggere, al riguardo, Lambin (2000).

mercato indeboliscono la domanda, che si ritrova inferiore all'offerta, in particolare dopo la crisi del '29; ciò rende il ruolo delle vendite critico e fondamentale. Come spesso accade in situazioni di offerta eccedente la domanda, si finisce per considerare come variabile decisiva la scelta del consumatore. In particolare, in questo periodo si è propensi a ritenere che il consumatore possa essere indotto ad acquistare un prodotto dall'azione di stimolo e di persuasione esercitata dall'organizzazione di vendita. È il periodo in cui si affermano le attività pubblicitarie e promozionali, con la convinzione che esse possano persuadere e dirigere il consumatore. Il marketing si trasforma pian piano in un sistema meno passivo e più operativo volto alla ricerca di sbocchi commerciali per i prodotti; ciò che si propone è l'organizzazione dell'insieme dei compiti relativi all'organizzazione commerciale.

Nel momento in cui la crescita rallenta e il mercato si segmenta in gruppi, l'innovazione accelera e la conoscenza aumenta, per l'impresa è necessario spostare il suo campo di orientamento al mercato. L'obiettivo principale dell'analisi diviene quello di identificare nuovi segmenti dei quali conoscere anticipatamente i bisogni in modo da adeguarvi l'offerta con una produzione di massa.

Tutte queste condizioni iniziano a verificarsi a partire dagli anni Cinquanta, quando fanno la loro comparsa prodotti più specifici volti a soddisfare i bisogni di gruppi distinti di clienti. La frammentazione del mercato orienta le imprese a spostare il proprio campo di analisi sulla segmentazione dei mercati e conseguentemente sullo studio accurato orientato della figura del cliente. Nell'ottica dell'orientamento al cliente, l'obiettivo del marketing non è più quello di vendere ma quello di aiutare il cliente ad acquistare, e l'attività di vendita si basa essenzialmente sui bisogni del cliente. Sul piano dell'organizzazione di un'impresa orientata al "marketing operativo" o strategico, il mutamento fondamentale si manifesta a livello delle decisioni di prodotto che sono sotto la responsabilità della funzione marketing attraverso la figura di coordinamento del product manager. In concreto, questo significa che il marketing strategico orienta la politica del prodotto e decide riguardo alla redditività economica dello stesso.

L'ultima evoluzione del marketing tradizionale dovuta ai conti-

nui cambiamenti dell'ambiente di riferimento è il *market-driven management*. Questo tipo di orientamento al mercato comporta che tutte le funzioni dell'impresa tengano conto del cosiddetto ambiente, cioè di tutti gli attori del mercato che influenzano direttamente o indirettamente la decisione d'acquisto del cliente e dunque partecipano al mercato in senso ampio. Il principio alla base di questo approccio è il coordinamento interfunzionale; i vari settori e le varie funzioni dell'impresa, infatti, hanno diversi clienti, che, essendo diversi dai clienti diretti dell'impresa, possono generare conflitti d'interesse o scelte controverse per le varie parti. Gli strumenti per coordinare le varie funzioni e orientarle al mercato sono la diffusione sia formale sia informale delle informazioni di mercato, la presa delle decisioni per gruppi interfunzionali, il coordinamento delle attività e i contatti regolari con i clienti, a ogni livello; tra l'altro, questi strumenti costituiscono anche gli indici di misurazione di orientamento al mercato. Con l'avanzamento dell'orientamento al mercato si mettono così in discussione due elementi del marketing tradizionale: l'organizzazione per responsabile di prodotto o di marca e il ruolo del marketing visto come funzione separata.

### **La "mid-life crisis of marketing" e l'esplosione di panacee di marketing**

La parte interessante della storia del marketing inizia nel 1985 con un episodio significativo quanto negativo. Fino a quel punto il marketing era su una strada fantastica e si avviava a diventare, come già accennato, la funzione fondamentale in azienda.

Philip Kotler e Sidney J. Levy (1969) affermavano che il marketing poteva diventare una disciplina per ogni tipo di problema commerciale, aziendale, religioso, politico, perfino personale -, in quanto il marketing poteva essere utilizzato anche per promuovere se stessi. Ed esisteva tutto un sistema di marketing, che ancora si studia nelle *business school*, fondato sulla ricerca accurata e approfondita tesa a comprendere i bisogni del consumatore e offrirgli il prodotto che più desiderava. Questo era il marketing vincente degli anni Settanta-Ottanta, che proseguì tranquillo per la sua strada fino al

1985, quando The Coca-Cola Company scrisse una delle pagine più nere nella carriera della bibita che ha vestito Santa Claus di rosso, che illustriamo nel box 2.1.

#### Box 2.1 L'inizio della mid-life crisis of marketing: il caso New Coke

Quello della Coca-Cola è stato per decenni il marchio più famoso del pianeta.

Conosciuta a livello di brevetti con il nome di Merchandise 7X, la Coca-Cola fu inventata nel 1885 dal farmacista John Pemberton e nel corso degli anni si è mantenuta fedele alla formula originale. L'unico cambiamento si rese necessario nel 1903, quando la bevanda pubblicizzata come "energetica e antifatiga" fu costretta, per ovvi motivi, a sostituire l'estratto di foglie di coca con la caffeina.

Domnatrice assoluta del mercato nei primi anni Cinquanta, la Coca-Cola cominciò in seguito, pian piano ma inesorabilmente, a perdere posizione rispetto ai concorrenti, in particolare nei confronti della Pepsi, che a metà degli anni Settanta effettuò l'incredibile sorpasso. La più acerba nemica della Coca non solo vendeva di più, ma soprattutto "piaceva" di più. Gli uomini in rosso iniziarono così a pensare a un cambiamento della formula originale.

Fu condotta perciò una delle più grandi ricerche di mercato della storia per comprendere cosa gli americani desideravano dalla Coca-Cola. Il progetto iniziò in gran segreto alla fine del 1983 e si concluse il 23 aprile 1985 quando, durante un'affollatissima conferenza stampa, venne presentata la New Coke, il cui gusto era stato reso più dolce, più aromatico, in una parola: più Pepsi.

La reazione dei consumatori, gli stessi che avevano risposto alla ricerca della compagnia, fu non solo negativa - "assomiglia a una Pepsi aperta da due giorni" fu il commento più gentile - ma anche isterica, visto che le ultime bottiglie della "vecchia" Coca divennero oggetto di violente dispute. Incurante del responso negativo, la società decise di andare avanti per la nuova strada, affermando che i suoi test dimostravano inequivocabilmente che i consumatori preferivano la "nuova" Coca.

Ma 79 giorni più tardi la rete televisiva ABC interruppe la trasmissione di *General Hospital* per annunciare la notizia del ritorno alla vecchia formula 7X. Imnessa sul mercato con il nome di "Classic Coke", la storica bevanda fece subito registrare incredibili record di vendite e ripeté il marchio al vertice, tanto da far venire il dubbio che tutta la faccenda non fosse stata altro che un'abile mossa di marketing. Come però disse uno dei dirigenti: «Il fallimento della New Coke una mossa pubblicitaria? Non siamo così furbi, ma neanche così stupidi».

Fonte: adattamento da [www.dispenserrai.it](http://www.dispenserrai.it)

L'episodio della New Coke ha segnato l'inizio della "mid-life crisis of marketing" e fatto crollare tutte le sicurezze che i marketer si erano costruiti con fatica e duro lavoro fino agli anni Ottanta.

Il grande flop commerciale della multinazionale a stelle e strisce ha evidenziato in maniera inequivocabile che il marketing aveva bisogno di ridefinirsi. Questo ha dato il via a una vera e propria esplorazione di panacee di marketing spingendo ognuno a tentare di dare la propria definizione di marketing aspirando a divenire il "nuovo Kotler".

### Una panoramica delle panacee del marketing

Negli ultimi vent'anni, quindi, all'interno della comunità scientifica del marketing si è generato un energico dibattito circa un possibile cambiamento di paradigma nell'ambito del quale la stragrande maggioranza degli autori che utilizzano un approccio relativamente *top-down* contestano le ragioni di un'evoluzione da una prospettiva all'altra. Questi autori individuano e argomentano un cambiamento di paradigma e i suoi conseguenti risvolti nello sviluppare determinate posizioni, facendo riferimento alla teoria e alla pratica del marketing, a volte descrivendone in dettaglio i modelli, le metodologie e gli strumenti.

Al fine di riconcepire/ripensare la nostra disciplina, e di rivisitare alcuni dei suoi principali paradigmi - quali, per esempio, il modello 4P - sono stati introdotti nuovi concetti e nuove linee guida. Alcuni dei cambiamenti riguardano concetti "nuovi", quali la relazione, l'esperienza e il valore. Ci proponiamo qui di alimentare questo dibattito adottando un approccio opposto, di tipo *bottom-up*, che, partendo dalla produzione delle "panacee del marketing" e degli approcci alternativi con cui i manager hanno a che fare, tenti di ricostruire gli svariati pilastri strutturali della moltitudine di panacee ed evidenziare, in ultima analisi, i maggiori cambiamenti derivanti da un mutamento di prospettiva. Questo approccio sembra più adatto a rendere conto di quella frammentazione del marketing, del suo pensiero, dei suoi oggetti di ricerca, comprese le implicazioni manageriali, che sono caratteristici di questa quarta era del marketing in cui ci siamo imbatriti a partire dagli anni Ottanta. Come messo in

evidenza da Stephen Brown (1995), le panacce del marketing formano una vasta letteratura pratica intesa a fornire ai manager delle «soluzioni ai malanni del marketing».

Nel corso degli ultimi anni «il discorso su un "new marketing" ha raccolto considerevole interesse» (Palmer e Ponsonby, 2002) e numerosi autori si sono fatti avanti per annunciare la nascita di una nuova redenzione del marketing basata su un particolare punto di vista. A prescindere dal fatto che alcuni abbiano utilizzato il suffisso inglese *new* dove altri hanno preferito quello di origine greca *neo*, tutti hanno in comune il punto di partenza: la sfida al marketing tradizionale di stampo kotleriano dato ormai in crisi, se non addirittura per morto, non per proprie disfunzioni (fino ad allora, infatti, aveva funzionato egregiamente), ma perché non adatto alla società e al consumatore postmoderni.

Sono stati intrapresi alcuni lavori tesi a conteggiare e categorizzare queste nuove panacce del marketing, ma in maniera limitata e indirizzate verso una sola prospettiva paradigmatica. Brown (1993), per esempio, ha scelto otto panacce del marketing unite, a suo parere, dall'interesse per il postmodernismo. Morris, Schindehutte e LaForge (2002) hanno invece analizzato tredici panacce del marketing per determinare le loro comuni caratteristiche imprenditoriali: efficienza nelle spese di marketing attraverso l'appropriato impiego di risorse, approcci creativi e alternativi per la gestione di variabili di marketing e una capacità di produrre cambiamenti nell'ambiente. In entrambi i casi, le panacce del marketing scelte sono state accuratamente selezionate per promuovere la ri-concettualizzazione *a priori* da parte degli autori.

Al contrario, il nostro approccio è concepito in modo opposto al lavoro deduttivo dei precedenti autori. Utilizzando un processo induttivo, si sono esaminate le panacce di marketing esistenti maggiormente rappresentative al fine di individuarne le caratteristiche comuni e suddividerle in vari raggruppamenti. Per consentire la necessaria generalizzazione, si è effettuato un filtraggio delle panacce andando a considerare solo quelle trasversali ai vari settori e segmenti, escludendo quindi panacce relative a specifici settori, a tipi di offerte, a segmenti specifici, mercati geografici, o a specifiche organizzazioni raggruppate in funzione della dimensione. Inoltre, si so-

no prese in considerazione solo le panacce che includono nel nome la parola "marketing", eliminando così deliberatamente una vasta gamma di panacce B2B che si sono sviluppate e che per descrivere il loro ambito di pertinenza non utilizzano il termine "marketing" ma piuttosto termini come "selling" o "management".

Malgrado queste esclusioni, abbiamo tuttavia individuato ben oltre settanta panacce proposte da pubblicazioni, articoli, o siti web (tabella 2.1).

Tabella 2.1 Elenco delle panacce di marketing 1985-2005

Anti-marketing	Geo-marketing	Retro-marketing
Authenticity marketing	Grass roots marketing	Reverse marketing
Buzz marketing	Green marketing	Scarcity marketing
Cause related marketing	Guerrilla marketing	Sensory marketing
Chrono-marketing	Holistic marketing	Situational marketing
Co-marketing	Interactive marketing	Slow marketing
Community marketing	Knowledge marketing	Social marketing
Convergence marketing	Life event marketing	Solution marketing
Contextual marketing	Loyalty marketing	Stakeholder marketing
Counter marketing	Macro marketing	Stealth marketing
Creative marketing	Maxi marketing	Street marketing
Cult marketing	Mega marketing	Sustainable marketing
Customer centric marketing	Micromarketing	Symbolic marketing
Database marketing	Multilevel marketing	Time based marketing
Eco-marketing	Multi-sensory marketing	Total relationship marketing
Emotion marketing	Network marketing	Trade marketing
Empowerment marketing	Neural marketing	Trend marketing
Environmental marketing	Niche marketing	Tribal marketing
Ethnic marketing	Non business marketing	Turbo marketing
Ethno-marketing	Nostalgia marketing	Undercover marketing
Entrepreneurial marketing	Olfactory marketing	Value marketing
Event marketing	One-to-one marketing	Viral marketing
Expeditionary marketing	Permission marketing	Yield marketing
Experience marketing	Radical marketing	
Exponential marketing	Real time marketing	
Family marketing	Relationship marketing	

Fonte: Badot, Bucci e Cova (2007).

Leggendo questo lungo elenco di panacce anche un addetto ai lavori potrebbe inizialmente restare colpito dagli strani accoppiamenti che esse propongono; si può quindi comprendere la confusione del

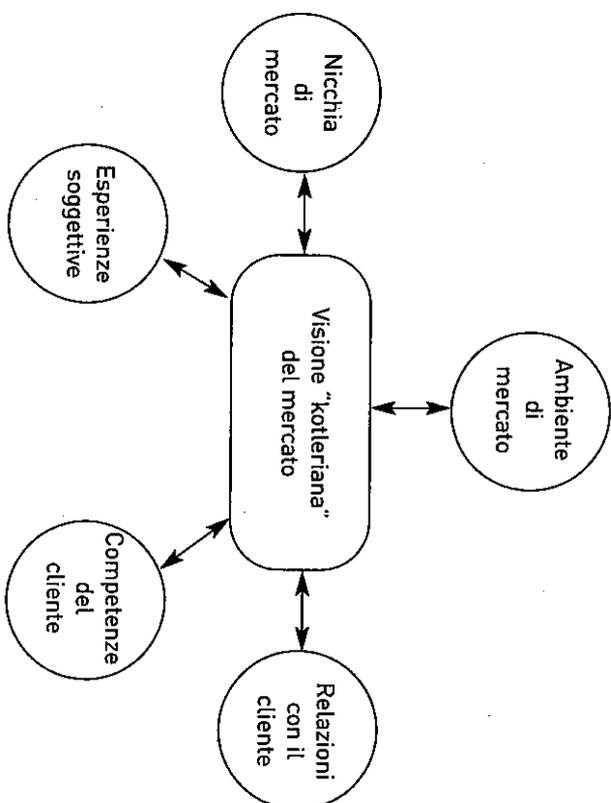
profano del marketing nella ricerca di un valido e attuale approccio che sostituisca o implementi il marketing kotleriano tradizionale. A questo punto si delinea uno scenario, visto come un novero di panacee mutevoli e dai confini non ben definiti, nel quale tutti proclamano il "nuovo marketing" enfatizzando un "nuovo paradigma" dello stesso.

### Un tentativo di sistematizzazione delle panacee di marketing

Nel tentativo di ridurre la confusione, abbiamo tentato di interpretare — da specialisti, piuttosto che da profani — questo gruppo di panacee sistematizzandole in categorie individuate in base alle logiche sottostanti. Ogni panacea è stata inizialmente analizzata con riferimento a varie caratteristiche: storia e ragion d'essere della panacea secondo i suoi autori, concetti principali, processi e/o strumenti principali, prerequisiti di implementazione, tipo di strategia di offerta, tipo di strategia di relazione, punti di forza e di debolezza. Successivamente, in maniera induttiva, si è cercato di mettere in rilievo la classe di logiche sottostanti più pertinenti nel categorizzare tutte le panacee.

Dopo aver tentato un vasto numero di approcci tra le panacee e i test di categorizzazione, ci è sembrato che il sistema più rigoroso di organizzare le panacee fosse di considerare il modo in cui i loro autori vedono o non vedono l'oggetto sostanziale del marketing: *il mercato*. Il marketing, infatti, a partire già dalla sua etimologia, si fonda sul mercato e, più precisamente, sulle sue azioni sul mercato. Il marketing kotleriano non sfugge a questo stato di cose: il primo concetto chiave del marketing, come descritto nel testo *Marketing Management*, è il mercato, più precisamente il suo *target* di mercato, cioè i segmenti sui quali l'impresa andrà ad agire. In larga misura, la maggior parte delle panacee di marketing cerca di operare una distinzione rispetto alla visione kotleriana del mercato come gruppo di segmenti, per poggiare su prospettive alternative del mercato che si collocano al di sopra o al di sotto di questa visione (Figura 2.1).

Figura 2.1 Prospettive alternative del mercato introdotte dalle panacee di marketing



Fonte: Badot, Bucchi e Cova (2007).

Il primo gruppo di panacee si differenzia dal marketing kotleriano in quanto fondato sul *market environment* (ambiente di mercato), per esempio sulle strutture culturali, naturali, politiche e sociali che circondano il mercato, nonché sugli attori esterni al mercato che agiscono su di esso: cause related marketing, eco-marketing, environmental marketing, green marketing, holistic marketing, macro marketing, maxi marketing, mega marketing, network marketing, non business marketing, social marketing, societal marketing, stakeholder marketing, sustainable marketing, symbiotic marketing, trend marketing. La logica mobilitata da questo primo gruppo di panacee è una logica di inclusione del mercato in un'unità più ampia che lo condiziona e lo rende possibile allo stesso tempo (Hadjikhani e Thilenius, 2005).

Un secondo gruppo di panacee si pone in maniera differente rispetto al marketing kottleriano in quanto adotta la prospettiva del *market niche* (nicchia di mercato) – per esempio, frammenti di consumatori di dimensione minima se paragonati ai tradizionali segmenti – per poi unificare i raggruppamenti, sia permanenti sia transitori, sulla base di un'origine comune (gruppo etnico, territorio) o di una passione comune (tribù, virus): community marketing, ethnic marketing, ethno-marketing, family marketing, geo-marketing, micro-marketing, niche marketing, street marketing, tribal marketing, viral marketing. Questo gruppo ha dato origine a un peculiare sviluppo, non sempre etico, che fa riferimento a quel tipo di comunicazione specifico di certe nicchie che si considerano non rispondenti ai messaggi commerciali diretti: buzz marketing, exponential marketing, stealth marketing, undercover marketing. La logica sottostante a questo secondo gruppo di panacee è, contemporaneamente, una logica di iper-frammentazione del consumo, di tipo postmoderno (Firat e Venkatesh, 1995), ma anche di ri-unione del consumo, in una modalità ereditata dalle forme sociali arcaiche e preesistenti del mercato: comunità, terra, tribù (Maffesoli, 2000b).

Il terzo gruppo di panacee, che ha rappresentato un fattore dominante negli anni Novanta, ha spianato la strada per una ridefinizione del mercato tramite la creazione di *client relationship* (relazioni con il cliente), per esempio di relazioni tra l'impresa e i suoi clienti (diretti o indiretti) progettate per aumentare e riconoscere fedeltà all'impresa, al suo marchio, ai suoi prodotti e servizi: co-marketing, customer centric marketing, database marketing, interactive marketing, loyalty marketing, multilevel marketing, one-to-one marketing, relationship marketing, total relationship marketing, trade marketing. La logica di questo gruppo di panacee è di spostarsi da un mercato di massa (e segmenti) a una massa di mercati: ogni specifica relazione con il cliente configura, infatti, un mercato a sé stante.

Un quarto gruppo di panacee, impostesi fortemente a partire dall'inizio del 2000, riguarda le *subjective experiences* (esperienze soggettive) del cliente, ossia ciò di cui il cliente fa esperienza (emozioni, sensazioni) quando entra in contatto con le offerte provenienti dal mercato: cult marketing, emotion marketing, event marketing, expe-

rience marketing, life event marketing, multi-sensory marketing, neural marketing, olfactory marketing, sensory marketing, situational marketing. Oggi questo gruppo ha assunto un rilievo tale da poter pensare che esso abbia dato origine ai seguenti sottogruppi:

- panacee organizzate intorno alla dimensione temporale delle esperienze soggettive dei clienti: chrono-marketing, convergent marketing, contextual marketing, real time marketing, slow marketing, time based marketing, turbo marketing, yield marketing;
- panacee organizzate intorno all'autenticità dell'esperienza soggettive dei clienti: authenticity marketing, nostalgia marketing, retro-marketing, scarcity marketing.

La logica sottostante a questo quarto gruppo di panacee è di trasformatore il singolo consumatore, il cui ruolo tradizionale è quello di acquirente e di distruttore di beni, in un attore attivo nella propria vita quotidiana che integra il consumo e il mercato (Arnould e Thompson, 2005).

Un quinto gruppo di panacee, per il momento il meno significativo, adotta come prospettiva le *competences of the customer* (competenze del cliente); nell'individuare gli elementi del mercato target, esso non si concentra né su una fetta di mercato, né sulla relazione con il cliente, né sulla sua esperienza, ma piuttosto sulle competenze del cliente come base per l'interazione, il dialogo e, soprattutto, il riequilibrio: anti-marketing, counter marketing, empowerment marketing, grass roots marketing, knowledge marketing, permission marketing, reverse marketing, solution marketing, value marketing. La logica implicita in questo gruppo di panacee riguarda una rottura del confine tra produttore e consumatore che, in questo modo, diventano co-creatori di soluzioni, significati e valori, sia per la vita del consumatore sia per l'attività dell'impresa (Pralhad e Ramaswamy, 2004).

Infine, un ristretto gruppo di panacee non riguarda una prospettiva del mercato in particolare, ma assume come punto di partenza l'impresa, le sue risorse e i suoi mezzi: creative marketing, entrepreneurial marketing, expeditionary marketing, guerrilla marketing, radical marketing.

## L'effetto sui consumatori del moltiplicarsi delle panacee di marketing

Il principale risultato del proliferare delle panacee di marketing è stato quello di spingere il consumatore a una saturazione ancora più grande nei confronti del marketing stesso. «Più aumentano le panacee di marketing, più i consumatori si arrabbiano e diventano anti-marketing» (Johansson, 2004, p. 41). Gli uomini di marketing stanno sempre più invadendo con i loro messaggi gli spazi dei consumatori proprio nel momento in cui, grazie alle opportunità offerte dal Web 2.0, questi si sentono più padroni della loro vita. Un recente studio della società di ricerche di mercato Yankelevich Partners dimostra che il 60% dei consumatori ha un'opinione molto più negativa del marketing e della pubblicità rispetto a pochi anni fa, il 61% ha la percezione che la quantità odierna di marketing sia fuori controllo, mentre il 65% si sente costantemente bombardato da un eccesso di marketing e pubblicità. Verrebbe da dire che sarebbe il caso di smettere di fare marketing, ma ciò è una provocazione. Secondo J. Walker Smith, CEO di Yankelevich: «La resistenza al marketing non è un desiderio improvviso di smettere di comprare. I consumatori vogliono interagire con le marche. Sono intelligenti, tecnologicamente avanzati e con poco tempo a disposizione. Vogliono un marketing che mostri maggior rispetto e attenzione per il loro tempo. Finché non miglioreremo il nostro approccio con i consumatori, essi continueranno a resistere e a chiudersi ai messaggi pubblicitari delle aziende» ([www.yankelevich.com](http://www.yankelevich.com), 26 aprile 2004).

«I nuovi anti-marketer non sono contro il libero mercato in sé [...] Gli anti-marketer di oggi, piuttosto, ritengono che il processo sia andato troppo lontano, che il sistema abbia raggiunto i suoi limiti e che il paradiso del consumatore si sia trasformato in una palude di commercialismo, consumo e materialismo. Per loro il marketing è uno dei maggiori colpevoli di ciò» (Johansson, 2004, p. 41). Non si tratta di un attacco al mercato quindi, bensì di un rifiuto del marketing e della pubblicità invadente; e questo rigetto è aggravato dal fatto che questi consumatori "anti-marketing" sono allenati alla resistenza dalla palestra offerta dal Web partecipativo. Il consumatore è

oggi abituato a creare contenuti, a dialogare, a partecipare, non può più accettare che l'azienda lo consideri un semplice ricevente e tenti di imporre il proprio messaggio senza ascoltare la sua opinione in merito al prodotto o alla marca. Tutti i tipi di nuovi marketing, quindi, non sono validi quando partono dalle imprese: devono avere come base i consumatori. E i consumatori sono "anti-marketer" ma sono anche "pro-marca", perché le marche sono fondamentali nella definizione della nostra vita. Le marche sono diventate risorse simboliche importantissime: i consumatori possono definire una parte della loro identità, del loro *multiple self*, affermando "Io sono un ipodista, un ducattista, un nutellaro, un mac-dipendente..." e così via. Nell'epoca postmoderna ognuno di noi si definisce molto meno per il proprio lavoro o status, ma molto più per le proprie passioni, che sono poi molto legate alle marche.

Così i consumatori si dimostrano oggi: più attivi, più partecipativi, più resistenti, più attivisti, più ludici, più sociali e comunitari di quanto siano mai stati in passato. La passione condivisa da alcuni consumatori per un marchio viene tradotta attraverso sistemi di apprendimento collettivo, applicando capacità e competenze; per questo motivo il marketing legittimo valorizza sempre di più il consumatore. L'esistenza, quindi, di consumatori appassionati, uniti ed esperti, implica un nuovo bilanciamento della capacità di relazione tra impresa e consumatore, cosa che il marketing deve prendere in considerazione. Esiste, cioè, una vita delle marche tra i consumatori che sfugge al controllo delle imprese. Piuttosto che inventare mille tipi diversi di marketing, è necessario capire cosa desiderano i consumatori dal nuovo marketing.

Kathy Sierra, che non è una marketer, bensì istruttrice java per la Sun Microsystems, ha scritto un interessantissimo post nel suo blog il 21 agosto 2005 (*tabella 2.2*), senza ergersi a nuova guru di marketing, bensì esprimendo le sue esigenze di consumatrice stufa del marketing *old-school*.

Questa tabella ha fatto il giro dei siti web mondiali e dei blog dedicati al marketing e al consumo; si è diffusa rapidamente e viene difesa alla stregua di una causa sociale da molti attori presenti nella rete, non solo addetti ai lavori ma anche consumatori e figure quali programmatori e sviluppatori. Ciò che è importante comprendere è

**Tabella 2.2 Neo-marketing contro Marketing vecchia scuola secondo Kathy Sierra**

Marketing vecchia scuola	Neo-marketing
lo fanno gli uomini di marketing e i pubblicitari	lo fanno tutti
focus su come l'azienda agisce	focus su come l'utente agisce
gli uomini di marketing hanno il potere	gli utenti hanno il potere
pubblicizzare	evangelizzare
marca controllata dall'azienda	marca interpretata dai clienti
messaggio univoco	conversazione biunivoca
contenuto creato dall'azienda	contenuto creato dall'utente
mercato di massa	utenza selezionata, focalizzata
un'unica taglia per tutte le misure	personalizzato su misura del cliente
focus group	feedback degli utenti
inganno	trasparenza
chiacchiere	autenticità
sviluppo indipendente dal marketing	sviluppo inseparabile dal marketing
la storia deve essere avvincente, ma può essere una finzione	la storia deve essere avvincente e deve essere reale
uno spot da 30 secondi è vincente	il passaparola è vincente
focus sul branding	focus sugli utenti appassionati
fa che il cliente ci creda	tu ci credi

Fonte: adattamento dai post di Kathy Sierra dell'agosto 2005, reperibile online all'indirizzo [http://headrush.typepad.com/creating\\_passionate\\_users](http://headrush.typepad.com/creating_passionate_users)

che a fare il marketing, secondo questa consumatrice, dovrebbero essere le persone appassionate di una marca e non i "mercenari" del marketing. Tutto ciò spinge a pensare che bisogna lavorare a livello di piccoli gruppi concreti, comunità, tribù. Non la grande massa né il singolo consumatore, ma il gruppo sociale. Come abbiamo già detto nel primo capitolo, bisogna porsi a un livello di osservazione della società che può definirsi "microsociale" (si veda, nel capitolo precedente, la *figura 1.3*) in cui l'esperienza della vita quotidiana, il vissuto soggettivo in rapporto con altri individui e dunque i contatti sociali riemergono con un'importanza accentuata. E non bisogna guardare a queste tribù come a dei target da colpire ma come a dei partner con cui interagire, dialogare, collaborare.

Se si vuole fare un marketing adatto ai nostri tempi bisogna:

- riconoscere e mettere a frutto le competenze collettive della comunità in termini di design, tecnica e comunicazione;
- cooperare con la comunità tramite sistemi di scambi individuali o collettivi;
- aiutare la comunità ad appropriarsi di nuovi prodotti e servizi tramite questi stessi scambi.

I consumatori hanno delle competenze specifiche e, quando sono appassionati al brand, le mettono in gioco nelle comunità, nei forum e nei blog facendo anche proposte concrete che le imprese devono tenere presente.

#### Box 2.2 Community generated marketing: il caso Mozilla Firefox

Un esempio lampante di *community generated marketing* (marketing fatto dai consumatori e "accettato" dalle imprese) è il caso di Mozilla Firefox, il browser che ultimamente sta insidiando il più famoso Internet Explorer di Microsoft. Il successo di Firefox deriva, infatti, da 63.000 persone che volontariamente hanno diffuso la voce inserendo nei propri siti un link al sito in cui si effettuano i download, discutendo di Firefox nei blog, inserendo l'icona di Firefox nei siti personali, raccogliendo esperienze e testimonianze, votando il loro browser preferito in siti specializzati. Inoltre, oltre 10.000 volontari hanno donato 30 dollari ciascuno per contribuire a un'inserzione pubblicitaria per Firefox a tutta pagina sul *New York Times*.

Usando le regole dettate da Alex Wipperfurth (2005) si può iniziare a muoversi nella direzione di un approccio più misurato al marketing:

- le imprese non devono essere spaventate dai consumatori, che oggi non sono più "soggetti passivi" che svolgono il "lavoro" di consumatore, bensì veri e propri "co-produttori" (*prosumer*);
- le imprese non devono aver paura delle eventuali controversie create dai consumatori sul prodotto o sulla marca. Le storie lisce e senza controversie non sono interessanti, non fanno parlare, non comunicano, non generano *buzz*;
- bisogna resistere alla tentazione di "fare" marketing e cominciare a pensare in termini di co-costruzione di valore, prodotto, comunicazione, marketing.

Ed è proprio in questa direzione che procedono movimenti come la cosiddetta S-D logic (Service-Dominant Logic; Lusch e Vargo, 2006), che cercano di rinnovare il marketing rivolgendo la loro attenzione alle prospettive tanto dei marketer quanto dei consumatori e degli altri agenti operativi. In questa direzione, si offre ai consumatori un ruolo maggiore nel gioco, che si affianca a quello delle imprese: alla stregua di imprese o altri agenti, essi possono introdurre nel mercato un significato, un'idea. È ciò che proporgono alcuni consumatori e altri agenti come Kathy Sierra quando parlano di "neo-marketing" dei loro desideri.

### Oltre il marketing: elogio del societaling

Ciò che nella riorganizzazione del panorama delle panacce di marketing in cinque logiche diverse (si veda la *figura 2.1*) appare incredibile è che il marketing – la cui etimologia, ricordiamo, è legata alla parola "mercato" – tenta sostanzialmente di porsi oltre (ambiente, gruppi sociali, relazioni sociali) e a lato (esperienze personali e competenze degli individui) del mercato per rinnovare se stesso. Se si guarda a tutto ciò da un punto di vista esterno alla disciplina, si può persino trovare indecente il voler unire a tutti i costi alla parola marketing termini che sono completamente esterni al mercato: quasi una serie di tentativi per sostenere il marketing con una trasfusione di sangue fresco proveniente da ambiti esterni al mercato. L'accostare il marketing a un'idea, un bene, un valore che però proviene dal di fuori del mercato getta un'ombra di dubbio sulla panacea di marketing che ne deriva.

Per questo, non solo rimane il problema del cambiamento della logica dominante nella disciplina, ma anche quello del suo campo di applicazione. Una prima riflessione può condurre i ricercatori a eliminare il suffisso "ing" e a concentrarsi sullo studio dei mercati. Venkatesh e Penaloza (2006, p. 137), infatti, sottolineano «il bisogno di spostare l'enfasi disciplinare, non disconoscendo il ruolo del marketing, ma allargando il suo ambito al mercato e inserendo a loro volta tali mercati all'interno del contesto sociale e storico. Negli ultimi quarant'anni la disciplina di marketing si è basata su azioni

*firm-level* e prospettive manageriali; in un siffatto approccio, il più ampio contesto di mercato era sia considerato come dato, sia assunto come immutabile o immutabile. Questo approccio piuttosto limitato ha servito il suo scopo, ma ha esaurito la sua utilità, e continuare ad applicarlo avrà come inevitabile effetto l'ignorare il ruolo critico giocato dal più vasto contesto istituzionale chiamato mercato, sia esso locale o globale». Il mercato deve quindi comporsi come «un insieme di istituzioni e attori collocati in uno spazio fisico o virtuale all'interno del quale si verificano transazioni e attività legate al marketing» (*Ibid.*, p. 136).

Una seconda riflessione, al contrario, può portare a eliminare la parola "market" mantenendo solo il suffisso "ing". Possiamo effettivamente parlare sempre di marketing quando l'azione richiesta (*-ing*) continua nella società e non solo nel mercato? Forse il neologismo "societing" proposto diversi anni fa (Badot, Bucci e Cova, 1993) sembra più adatto. Si tratta di un termine introdotto da ricercatori della scuola latina del marketing tramite l'incrocio di marketing e sociologia che scompare e ricompare regolarmente nella letteratura europea (si veda anche Morace e al., 2002) relativa al marketing e alla sociologia e che significa, secondo gli autori, sia "immettere in società" che "fare società". Nel societaling «l'impresa non è un semplice attore che si adatta al mercato, ma un attore sociale inserito nel contesto sociale» (Badot, Bucci e Cova, 1993).

Piuttosto che il cambiamento di un paradigma in un altro tipo di transizione, dalla transazione alla relazione, dal prodotto al servizio, dal prodotto/servizio all'esperienza, dal prodotto/servizio alla soluzione, dalla creazione alla co-creazione, dal singolo alla "tribù", dal mercato alla rete, dal cliente allo stakeholder, ciò che l'adozione del termine societaling renderà possibile è la presa in considerazione di tutte queste oscillazioni in maniera responsabile: la nostra sfera d'azione non è più il mercato ma la società, con tutte le conseguenze che ciò implica. Il societaling cambia verso al marketing: da una filosofia verso il mercato, in cui i consumatori vengono individuati, mirati e colpiti, a una filosofia con il mercato, in cui consumatori e fornitori collaborano all'intero processo.

Noi crediamo fermamente che il futuro di tale filosofia "con il mercato" sia promettente, ricco di significativi sviluppi in virtù del

suo approccio, che riconosce le competenze dei consumatori per coinvolgerli in un processo di co-creazione di valore (Lusck e Vargo, 2006). Andare verso la co-creazione richiederà un'autentica rivoluzione nel marketing. Speriamo, per una volta, di non abusare del termine, troppo spesso utilizzato per descrivere cambiamenti assolutamente trascurabili in fatto di marketing.

Malgrado l'idea della conoscenza del consumatore sia centrale nel marketing, essa è spesso utilizzata in modo limitato e manipolatorio, per conoscere cioè tutto dei consumatori al fine di soddisfarli e di assicurarsi, quindi, la loro fedeltà. Raramente nell'ambito del marketing è stata proposta l'idea che il consumatore possieda una conoscenza che può risultare interessante per l'impresa. Al contrario, noi crediamo che il *societing* possa spingere l'impresa a tenere in considerazione "l'Altro", il consumatore, non per influenzarlo ma per imparare da lui, dalle sue capacità, dalle sue esperienze.

Il concetto di co-creazione potrebbe fungere da catalizzatore affinché le società abbandonino l'approccio fondamentalista, spesso adottato dai marketing manager. La visione fondamentalista è sovente fin troppo semplicistica e carica di sortites di natura religiosa (Cassano, 2006). In realtà, il fondamentalismo è la migliore descrizione dell'atteggiamento di quanti si ritengono depositari della verità, anche di essere essi stessi la verità, convinti che tutti gli altri siano invece nel torto. Ci si trova in presenza di fondamentalismo quando un comportamento è considerato la giusta soluzione e mai un problema, e il marketing management può essere considerato una forma di fondamentalismo, che è una delle principali ragioni della sua miopia. Gli approcci *societing* sono invece anti-fondamentalisti, perché si mostrano tolleranti nei confronti delle differenze altrui e, cosa forse più importante, perché sostengono l'idea che si possa imparare dagli Altri, siano essi il consumatore medio, il consumatore leader, o le *community* di utenti.

Ed è proprio sullo sfondo della prospettiva offerta dal *societing* che la nascente "scuola" del marketing "non-convenzionale", come si vedrà nella seconda parte di questo libro, sta muovendo a fatica i suoi passi nel tentativo di rinnovare il modo di interagire delle imprese.

## *Parte seconda*

# **I 10 principi fondamentali del marketing non-convenzionale**