

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'invasione 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-

dematerialization of the supply. In B2B, the service elements connected with the offer constantly increase and become a fundamental element when the customer has to choose a supplier. In B2C, value is formed in relation with immaterial components, the lifestyle of the '80s and the brand identity of the '90s. Society expands more and more towards the service sector and the spreading of service experiences increases the importance of managing relations, of the customer's participation in production, of the growing customization, of the micro-segmentation that becomes narrow fragmentation.

The emphasis on these elements leads to the reduction, if not the elimination, of the separation existing between companies and customers. The customer, in fact, begins a process that brings him/her "into" the company, for both functional and value reasons.

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 (comunemente 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 rendono 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 revisers 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'invasione 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

Si apre l'era della partecipazione di cui gli strumenti tipici del Web 2.0, come blog, social network e la costruzione di testi attraverso wiki, ne sono evidente segnale (Costantinides, Fountain 2008). L'applicazione del digitale alla nuova pratica di conversazione globale ha radicalmente rivoluzionato il rapporto tra fornitore di prodotti o servizi e consumatore. Gli studi precedenti relativi al marketing e alla comunicazione in Internet, che hanno subito nel tempo influenze significative da parte degli approcci del marketing relazionale, del marketing one-to-one, del permission marketing, del guerrilla e viral marketing (Godin 2001; Levinson 2007; Peppers *et al* 2000), hanno recentemente accolto alcune riflessioni relative al passaggio possibile, attraverso l'utilizzo del Web, dall'economia di massa all'economia di varietà (Anderson 2006). Allo stesso tempo si sono sviluppati studi sul consumatore post moderno nel mondo della Rete, che hanno fatto riferimento ai processi di individualismo e tribalismo (Cova 2003; Fabris 2003).

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

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

L'individuo si è rapidamente appropriato di questo strumento per avere informazioni su imprese, marche e prodotti. Le imprese stanno quindi considerando questa modalità comunicativa come una parte del loro mix di comunicazione, alcune inserendola rapidamente all'interno delle proprie strategie, altre valutandone i potenziali di uso e impatto sul proprio mercato, "[...] *correndo però il rischio*" come dice un direttore marketing intervistato "*di aggiungere tecnologie nuove su strumenti vecchi [...]*". La chiave di volta consiste soprattutto nell'approccio verso il consumatore, che può diventare fonte di conoscenza e competenza. Invicta⁴ in collaborazione con Zooppa⁵, ad esempio, ha coinvolto i suoi clienti in un concorso di social advertising per il suo zaino minisac facendo definire loro la creatività della campagna di comunicazione, ottenendo un successo superiore alle aspettative sia in termini di partecipazione, sia di risultati in termini di idee. La maggior parte delle organizzazioni è però ancora in una fase di attesa incerta, incapace di comprendere il fenomeno nella sua completezza e potenzialità, correndo così il rischio di venirse travolta e di dover agire in reazioni difensive.

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

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

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

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

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

⁴ Invicta produce dal 1906 zaini, accessori e abbigliamento sportivo.

⁵ www.zooppa.com è un social network globale; costituisce una piattaforma di pubblicità creata dagli utenti commissionate dalle aziende.

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

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

Nei mercati della generazione dei millennials è necessario aprire la propria azienda al consumatore che sta assumendo potere maggiore, che desidera aggiungere ai modi di proposta classici una discussione e ottenere risposte chiare alle sue domande. Come è accaduto spesso di recente, il consumatore è un passo avanti alle competenze aziendali di risposta. Sono i supporter, ad esempio, ad aver iniziato a inserire i video su YouTube, portando i club a doversi adeguare creando canali ufficiali e inserendo contenuti di qualità commentabili e giudicabili dai tifosi.

La tecnologia web può spiegare però solo una parte del fenomeno del trasferimento di potere da impresa a cliente e di annullamento della separazione di ruolo.

Aumenta l'importanza di marche e prodotti nella definizione dell'identità della persona. Per molti consumatori, in particolare quelli più giovani, le marche hanno, infatti, ampiamente sostituito strutture sociali, come quelle di quartiere, di tipo tribale o religioso, quali mattoni per la costruzione della personalità.

Forse si dovrebbe investire meno in pubblicità e promozioni e di più in risorse nella progettazione dei prodotti e nei modelli di interazione e comunicazione comunitaria in Internet, per condividere le esperienze di marca dimostrando interesse verso le attività dei clienti e generando, allo stesso tempo, maggiore traffico. La posizione di Solomon (2005) riflette però ancora uno stato della ricerca più che della pratica operativa aziendale, poiché si possono ipotizzare vischiosità, ostacoli e vincoli che si oppongono a questa strategia. Alcuni degli esperti intervistati hanno, infatti, evidenziato come non sia semplice accettare che i consumatori esprimano commenti, che possono anche essere negativi, sulla propria organizzazione, affermando che *"il web può essere uno strumento pericoloso perché difficile da gestire e controllare"*. Tale considerazione emerge dall'intervista ad un direttore marketing di una squadra di serie B che racconta *"nel 2000 avevamo un forum, ma abbiamo dovuto chiuderlo perché l'addetto stampa si trovava a dover moderare i commenti tutto il giorno [...] che riguardavano non solo le scelte di tipo tecnico o gestionale della società, ma anche la vita privata di giocatori e dirigenza. [...] A suo tempo abbiamo dovuto fare un comunicato stampa nella pagina ufficiale per sedare le critiche. Poi, di comune accordo, abbiamo deciso di chiudere e dirottare tutto sul non ufficiale"*. In ogni caso le imprese spesso non hanno ancora sviluppato risposte credibili, ma solo un diffuso timore e spesso reazioni di retroguardia. I club di Serie A e B, comunque, hanno dimostrato attenzione nei confronti dell'interazione con i tifosi, tanto che il 52% dei cambiamenti che ha interessato il loro spazio Web ha riguardato proprio attività volte alla creazione di strumenti di interazione con i propri clienti, anche se il livello consentito è ancora ridotto.

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

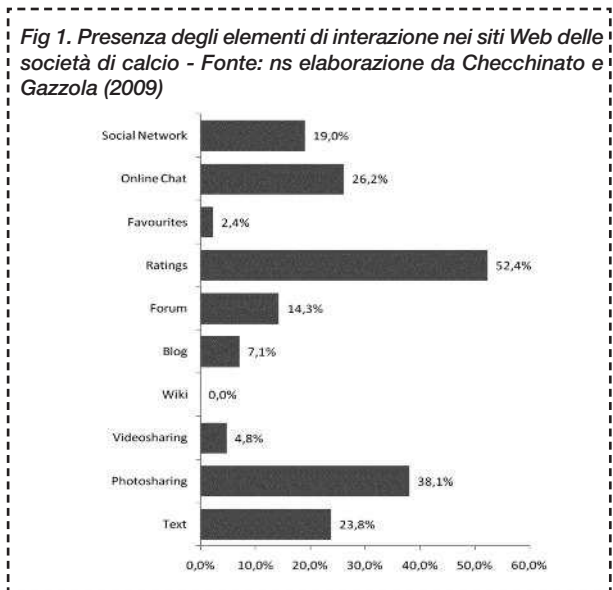
the creativity of the communication campaign, recording greater success than expected in terms of participation and more than satisfactory results in terms of ideas received. Most organizations, however, are still in an uncertain waiting phase, unable to fully understand the potential of this phenomenon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

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

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

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

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



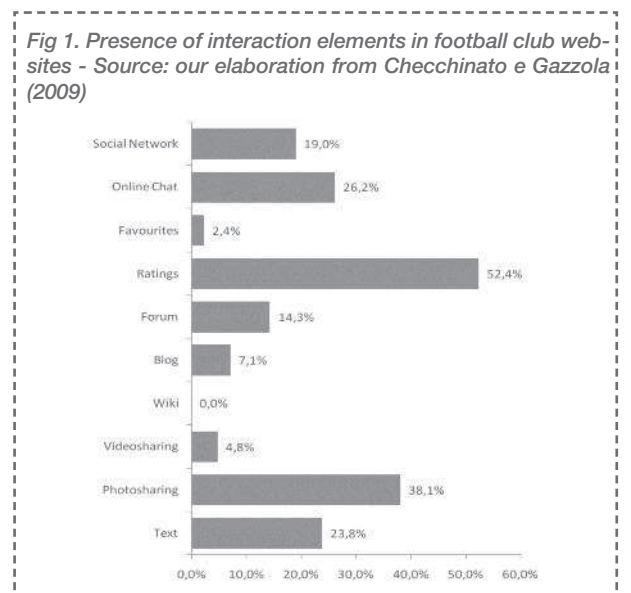
In realtà, i processi collaborativi o comunque di interferenza tra clienti e aziende si allargano sia nei mercati industriali, sia in quelli di consumo, indipendentemente dai desideri e dai timori degli attori aziendali. Dalle interviste svolte è emerso che le imprese sembrano adottare alcuni strumenti caratteristici del Web 2.0 più perché “non si può non fare” che per sviluppare un rapporto di relazione o perché vedono in essi un possibile valore economico. Dalle interviste emerge la criticità dell’aspetto economico “*si hanno costi certi per fare qualcosa che non si sa quanto convenga*”. L’applicabilità degli strumenti Web 2.0 porterebbe non solo costi con ricavi incerti, ma anche a cambiare l’assetto organizzativo dell’impresa.

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

I fattori di marketing dominanti riguardano in modo crescente le competenze possedute dagli attori e i processi collaborativi. Lo scambio è fondato sul valore e sulla transazione delle competenze. Un importante aspetto è dato dal fatto che le competenze scambiate non risiedono solo nelle imprese fornitrici, ma anche nei clienti e diventano sempre più preziose. La collaborazione riguarda non solo lo scambio informativo, ma la co-progettazione, la co-produzione ecc. Da relazioni di scambio si passa a relazioni di partnership. Tali attività (Tab 4) non sembrano essere ancora prese in considerazione dai club intervistati. Si nota infatti che solo 2 di esse co-creano

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

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



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

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

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

Tab 4. Attività di co-creazione con i tifosi

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

Il network di relazioni di un'impresa è così diffuso e invadente che non è più rigidamente controllabile dall'alta direzione, ma genera benefici proprio per la sua generale pervasività a tutti i livelli dell'organizzazione, attraverso l'interazione e la distribuzione del potere. Nella società dei servizi e dell'informazione la gestione delle relazioni di rete richiede un tipo di leadership nuovo e diverso dalla tipica struttura gerarchica. Poiché i diversi operatori possono competere in certe aree e collaborare in altre, il mercato necessita di un bilanciamento tra tre forze (Gummesson 1997): la competizione, la collaborazione e le regolazioni. Le strategie di collaborazione entrano nella redazione dei piani di marketing (Vescovi 2008) così come quelle di relazione, creando ulteriori presupposti al dissolvimento dei confini classici dell'impresa.

L'ingresso dei clienti in impresa: i clienti invadenti

Le strategie di relazione possono quindi riferirsi sia alle relazioni di tipo cognitivo, soprattutto all'interno dei mercati industriali, sia a relazioni di tipo affettivo, in particolare nei mercati di consumo. Da comunità di pratica, tipiche dei primi, si passa a comunità di marca o di interesse, tipiche dei secondi. Le comunità di marca sono gruppi di persone che condividono un interesse in una marca specifica e creano un universo sociale parallelo fornito di propri valori, rituali, mutua collaborazione, linguaggi e gerarchie. Sviluppare una comunità di marca diviene compito del management, là dove possibile, poiché essa rappresenta un potente driver di valore per il brand. A questo punto chi possiede in realtà la marca? L'impresa, come è sempre stato dato per scontato, o i consumatori? Le comunità rivendicano giustificati diritti sulla proprietà, in base al valore che contribuiscono a costruire e sul significato identitario che la marca assume per loro. Se la marca è parte dell'identità di un gruppo di persone queste ne rivendicano, sia implicitamente sia esplicitamente, diritti di controllo (Muniz e O'Guinn 2001).

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

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

Tab 4. Co-creation of activities with supporters

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

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

The introduction of customers in the company: invading customers

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

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

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

Una volta appurato che le nuove condizioni di mercato, la smaterializzazione dell'offerta e i nuovi media hanno dato più potere al cliente nelle relazioni di mercato, è possibile affermare che questa situazione può rappresentare l'inizio di un processo nuovo di relazioni impresa-cliente che può portare a nuove combinazioni di potere.

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

In realtà, le imprese, e nello specifico le società di calcio, che hanno saputo cogliere questo nuovo desiderio di protagonismo da parte del cliente/tifoso, hanno avuto un riconoscimento delle loro attività (Tab 5). I due canali più frequentati sono, infatti, ufficiali: Milanchannel, con 1.154.326 visualizzazioni e Sampdoria Web TV con 181.021 contro una media di visualizzazioni dei canali non ufficiali di 2.626. Lo stesso accade analizzando gli utenti iscritti al canale, rispettivamente 9.863 e 1.501 contro una media dei canali non ufficiali di 26.

Tab 5. Confronto canali ufficiali e non ufficiali

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

Mentre le imprese sono molto lente nel condividere il potere, i consumatori stanno cercando di ottenere il controllo delle relazioni anche molto rapidamente e attivamente. Gli strumenti online a loro disposizione rendono possibile evitare o ridurre l'esposizione alle azioni di marketing tradizionali delle imprese e di controllare molti aspetti del processo di acquisto, di cosa e come comprare (Smith 2004).

Invece di condividere il potere di mercato e le scelte aziendali, i manager hanno spesso reso le azioni di marketing ancora più aggressive e invasive, favorendo irritazione e disagio nei clienti e provocando la loro reazione. Dall'analisi dei dati derivanti dai questionari, emerge che il 52% delle squadre che hanno partecipato alla ricerca, sono dovute intervenire in siti non ufficiali per chiarire posizioni o notizie errate, per monitorare i toni delle discussioni e per abuso di immagine e copyright da parte dei loro clienti. La risposta dei consumatori può quindi essere configurata in una sorta di legge del contrappasso: dal marketing sempre più invasivo al cliente invadente.

Il trasferimento di potere in atto nei mercati, seppure

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

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

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

Tab 5. Official and non-official channels results

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

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

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

The transfer of power being carried out in the markets,

in dimensioni diverse secondo settori industriali e strategie d'impresa, appare comunque inevitabile. È perciò più utile e saggio gestire e governare nei limiti del possibile tale processo, che essere costretti a fare una costosa pace.

Prende così forma il profilo del cliente invadente, che chiede con forza di fare ingresso in impresa, di condividere scelte di prodotto e di mercato con gli attori aziendali portando direttamente i suoi interessi nei processi gestionali. I clienti invadenti arrivano sia nei mercati B2B sia in quelli B2C. Nei primi, attraverso le leve della collaborazione e della partnership, nei secondi, attraverso le leve dell'identità e della comunità. Più il consumatore considera la propria vita collegata a marche e prodotti, più chiede di partecipare alla gestione degli oggetti della sua identità.

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

Il consumatore invadente non è detto quindi sia sempre un cliente fedele; può essere interessato all'impresa, alla marca, ai prodotti, sia secondo un atteggiamento di fedeltà duratura, sia di interesse provvisorio, che induce comportamenti di incursione. Nel primo caso si tratta di prodotti e marche che hanno un ruolo permanente nella costruzione dei processi identitari di gruppi di clienti, tribù, comunità. Il secondo caso si presenta quando il prodotto o la marca assume importanza temporanea, legato ad esempio a una questione di salute, di sicurezza, di carattere etico.

C'è quindi una grande forza che spinge a un nuovo sistema di governo dell'impresa: il problema ancora irrisolto riguarda come gestirlo e organizzarlo.

Considerazioni conclusive e implicazioni manageriali

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusions and managerial implications

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

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

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

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

Rimangono ancora irrisolte due questioni: la gestione dei comportamenti opportunistici e quella degli aspetti non pubblici nella costruzione del valore e dei vantaggi competitivi di un'impresa.

I clienti, sfruttando il loro potere di mercato, potrebbero assumere comportamenti opportunistici che costringono l'impresa a costruire offerte vantaggiose solo per essi, fino al limite della sopravvivenza stessa dell'azienda. Tali comportamenti si spingono talvolta a suggerire scelte manageriali che se attuate comprometterebbero la soglia dell'economicità dell'impresa. Nel settore analizzato, non sono rari episodi di insistenza da parte dei tifosi nell'acquisto di un giocatore particolarmente costoso o di protesta per la vendita di un altro che invece genera elevati ricavi per la società. Il comportamento opportunistico estremo vedrebbe i consumatori non più parte di una condotta win-win, ma orientati al solo massimo sfruttamento del valore prodotto dall'impresa a loro esclusivo beneficio. Questa situazione è teoricamente possibile, anche se la distruzione della capacità dell'impresa di generare prodotti e marche, simboli e segni di valore per il consumatore finirebbe per ridurre la sua soddisfazione nel tempo; sarebbe quindi un comportamento a breve raggio.

Il secondo aspetto è relativo al problema di apertura dell'impresa e delle parti riservate nella costruzione del valore e dei suoi vantaggi competitivi. Secondo Tapscott e Williams (2007) il valore trasmigra dalle operazioni segrete a quelle aperte, almeno in parte, attraverso una collaborazione di massa che coinvolge clienti, concorrenti e non solo. Vi sono esempi significativi, dall'open source ai wiki, ai mashup, anche se ancora non sono sempre chiari i modelli di business che li possono sostenere.

La questione è quindi fino a che punto si può permettere ai clienti invadenti la loro invadenza? Quale può essere il trade-off tra i vantaggi di mercato e i possibili svantaggi economici di un'apertura? Si può resistere a questa spinta o è un vano tentativo di respingere il futuro ed è necessario trovare soluzioni di gestione corretta?

Nel ripensare agli strumenti di governance in modo inclusivo, le imprese possono ipotizzare almeno tre tipi di risposta all'invadenza dei clienti.

La prima ipotesi riguarda l'attuazione di strategie e strutture di ascolto dei clienti, ad esempio test di prodotto e di azioni di marketing. Da un punto di vista interno all'impresa questa ipotesi è facile da accettare e relativamente semplice da gestire ma rappresenta solo un effetto placebo.

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

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

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

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

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

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

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

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

tratta di tracciare relazioni di tipo istituzionale, le quali finiscono per favorire contenuti e forme di collaborazione di una certa formalità e ufficialità, che di solito comportano il rischio di bassa efficacia e di crescente burocratizzazione della relazione.

La terza ipotesi considera di promuovere il coinvolgimento dei clienti in processi di cogestione parziale, ad esempio nello sviluppo nuovi prodotti, nella ideazione di azioni di comunicazione, nelle scelte distributive. Si tratta di una soluzione difficile da accettare e da gestire da parte delle imprese, poiché finisce per turbare in modo sensibile gli equilibri di potere interni ed esterni all'organizzazione. In caso di funzionamento corretto, tuttavia, la sua efficacia è significativa rispetto ai problemi ipotizzati con i clienti invadenti.

Per ora non si è in grado di formulare una risposta chiara e univoca, il fenomeno è solo all'inizio, ma la sua propagazione sembra essere veloce e sottoposta a una logica virale. Per prime ne sono esposte le imprese B2B, che hanno clienti particolarmente collaborativi che assumono crescente importanza nelle loro scelte di mercato, e le imprese B2C che hanno consumatori appassionati della marca in numero tale da generare una comunità.

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

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

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

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

Bibliography

- Anderson, C. (2006), *The Long Tail*. New York: Hyperion
- Berthon, P., Pitt L., McCarthy I. and Kates S. (2007), "When Customers Get Clever: Managerial Approaches to Dealing with Creative Consumers", *Business Horizons*, 50/1 (January/February), 39-47.
- Castaldo, S. (2002), *Fiducia e relazioni di mercato*. Bologna: Il Mulino
- Checchinato, F. and Gazzola P. (2009), "Web 2.0: un'indagine sulle società di calcio italiane"; *Mercati e Competitività*, 1, 45-70.
- Costantinides, E. and Fountain S.J. (2008), "Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues", *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9, 231-44.
- Cova, B. (2003), *Il marketing tribale*. Milano: Il Sole 24 Ore
- Fabris, G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il post-moderno*. Milano: Franco Angeli
- Gladwell, M. (2000), *The Tipping Point*. London: Abacus
- Godin, S. (2001), *Unleashing the Ideavirus*. New York: Hyperion

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