

Customer Knowledge Marketing

Giampaolo Fabris

La distanza tra produttore e consumatore si riduce progressivamente. Questo avviene non solo perché le imprese sono sempre più informate sui gusti dei consumatori, ma perché queste assumono un ruolo attivo nella descrizione e diffusione dei prodotti. Il termine *prosumer* esprime questo concetto.

Prosumerismo: neologismo e realtà

Nella società postmoderna i confini tra produzione e consumo diventano sempre più labili e il vallo che tutta una tradizione fordista/taylorista aveva eretto tende a essere rapidamente superato. La dicotomia tra produttore e consumatore ormai appartiene al passato. In molti ambiti, ormai, un professionista deve confrontarsi con una clientela che ha sviluppato un bagaglio importante di conoscenza: per esempio i medici devono sempre più spesso rapportarsi con pazienti informati che, grazie anche a Internet, hanno completamente riscattato il ruolo di passività di delega fideistica e sono in grado di intessere un dialogo competente che giunge sino a suggerimenti da parte del paziente - addirittura esplicitando le prescrizioni - di tipo terapeutico. Non è più, quindi, il paziente recettivo in silenziosa attesa - al massimo limitando e descrivendo i sintomi - del verdetto del medico, ma anche un paziente/persona/competente da cui imparare. Non dissimile l'acquisizione di conoscenze in tanti ambiti che riguardano il quotidiano: dai regolamenti condominiali alle pratiche di divorzio, soprattutto nell'ambito dei diritti del cittadino che intende riscattarsi dal ruolo di suddito.

Tra le tante definizioni con cui si è voluto descrivere il nuovo rapporto consumatore/produttore, quella che è perdurata più a lungo nel tempo è raccolta nella parola "prosumerismo". Un anglicismo che ho portato in Italia per la prima volta sulle pagine del numero del 13 gennaio 1985 del settimanale *L'Espresso*. Prosumer, prosumerismo: è una locuzione importata d'Oltreoceano e italianizzata con poca fantasia. Questa volta l'anglicismo non è gratuito e serve a colmare un'oggettiva lacuna nel nostro vocabolario per definire un fenomeno che ha già un suo importante spessore economico e sociale. Oggi, infatti, assistiamo all'emergere di una figura nuova, il prosumer appunto, che unisce in sé il ruolo di produttore e consumatore (prosumer nasce da *producer* ed è un neologismo anche nella sua lingua d'origine e si forma dall'incontro tra *producer* e *consumer*). Le prime avvisaglie del prosumerismo le registriamo con il diffondersi

prepotente della filosofia del *do it yourself* (il fai da te), che si è registrato in Italia durante tutti gli anni Settanta. Si trattava di una tendenza di dimensioni contenute, limitata in genere ai piccoli interventi domestici e stimolata soprattutto dal fatto che gli artigiani si diradano sempre di più e quei pochi sulla piazza chiedono compensi vertiginosi.

Il prosumerismo si sviluppa ora su basi assai diverse, sia per i settori in cui si manifesta, sia per i soggetti che coinvolge (sempre più numerosi e non riconducibili agli schemi della laboriosità manuale), sia per le motivazioni che lo giustificano. Con il prosumerismo ciascuno torna a fare il produttore di tutta una serie di beni destinati al suo personale consumo, sottraendo una quantità di scelte ai tradizionali circuiti fra produzione e mercato. Così si può calcolare che oggi oltre un quinto della popolazione italiana sia interessata a questo fenomeno, in una gamma di settori già molto ampia e destinata a dilatarsi ulteriormente in futuro.

Non è soltanto nel settore dell'alimentazione che troviamo un'ampia applicazione del prosumerismo. A parte le piccole riparazioni domestiche per le quali non ci si rivolge più a idraulici, elettricisti e così via, il prosumer nostrano, a volte con senso pionieristico, si avventura nel tinteggiare i muri, nello stendere e tagliare moquette; e, sempre da solo, costruisce mobili - dalla libreria, al letto, all'armadio - utilizzando kit di prodotti semilavorati da completare o semplicemente da assemblare a seconda delle proprie esigenze.

La medesima logica di approccio si sviluppa anche riguardo al settore dell'abbigliamento, con la riscoperta del cucito, del ricamo e del lavoro a maglia e a quello della cura della persona, con permanenti e tinture per capelli fatte direttamente nel bagno di casa con l'aiuto di un'amica. Mentre fuori casa l'automobilista tende a sostituirsi al meccanico per alcune riparazioni della propria vettura.

Quali sono le motivazioni che accompagnano questa nuova figura sociale, quali bisogni il prosumer soddisfa? Certamente quelli pratici ed economici, che pure l'hanno originato, non sono i soli e, forse, nemmeno i più importanti. L'esigenza di una produzione specifica per le proprie necessità che sono sempre, in qualche modo, diverse da quelle degli altri, costituisce una delle principali ragioni del prosumerismo. Smentendo una solida tradizione sociologica, che vedeva nella crescente massificazione dei consumi e degli stili di vita lo sbocco obbligato delle società industriali avanzate, il consumatore chiede ora con insistenza prodotti e servizi che riflettano la sua personalità, nei quali sappia riconoscersi. Perciò comincia a guardare con diffidenza all'omologazione dei propri bisogni a presunti standard medi; e comincia a manifestare sospetti nei confronti di prodotti o marche di massa. Il passo successivo quasi obbligatorio è quello di trasformarsi in piccolo produttore per garantirsi una migliore soddisfazione delle proprie esigenze. Ancora: il prosumerismo esalta la creatività non più come appannaggio esclusivo di pochi artisti, ma come una potenzialità presente in ciascuno di noi, da coltivare e arricchire. Si tratta di inventare soluzioni nuove, originali, del tutto coerenti e in sintonia con i propri gusti, piuttosto

che recepire passivamente quelle standardizzate dalla produzione industriale. Inoltre, il prosumer trova nel recupero della manualità un incentivo a un ruolo più attivo come produttore. Produrre da soli i beni significa, infatti, esprimere anche una manualità altrimenti inespressa. E l'autoproduzione, quando questa non si identifica con il lavoro, può diventare in qualche modo anche un gioco. Un divertimento per adulti, che ci permette di esprimere come produttori quei contenuti di piacere che sembravano aver divorziato per sempre dall'*homo faber*.

L'*empowerment* dei consumatori si declina anche, forse soprattutto, sul fronte della conoscenza dispiegando così nuovi scenari anche sul fronte della progettazione. Nel paradigma della produzione di massa, osserva Micelli (Micelli, 2000), il rapporto che lega impresa e consumatore è fondato sulla delega: il consumatore privo di conoscenze specifiche delega all'impresa la funzione di concepire e sviluppare prodotti e servizi. Fra questi, il consumatore si limita a scegliere, reclamando per sé la possibilità di valutare un ventaglio sempre più ampio di opportunità. Ma in un mondo interconnesso, osserva ancora Micelli, le comunità virtuali si riappropriano «*di quell'intelligenza progettuale e produttiva che l'impresa della produzione di massa ha accentrato all'interno dei propri uffici... dando vita a spazi di incontro stabili cui hanno interesse di partecipare le stesse imprese*».

È uno scenario ben diverso da quello tanto diffuso nella cultura manageriale in cui il consumatore è relegato al ruolo di interlocutore incompetente e *naive*, cui solo il marketing, conoscendo a fondo le sue attese (anche quelle latenti), può dare una risposta esauriente. Talvolta il *driver* a un ruolo più attivo non è in funzione della consapevolezza di conoscenze acquisite, ma di un rapporto realmente affettivo nei confronti di una marca o prodotto. Cova (Cova, 2004) ci ricorda come «*la passione condivisa per un determinato marchio, che si traduce in un sapere di tipo collettivo possa conferire sempre più ai consumatori una competenza legittima (e legittime aspettative) in fatto di marketing e di design*».

Le modalità con cui il *Customer Knowledge Marketing* può realizzarsi sono molte e variate, ma si concentrano essenzialmente in tre direzioni.

Mettersi nei panni dei consumatori

La prima è l'acquisizione di informazioni con livelli di dettaglio, di metodologia di raccolta e principi ispiratori, direi presupposti filosofici, diversi dai consueti standard di ricerca. La prospettiva è quella di mettersi nella parte e dalla parte dei consumatori.

Mettersi "nei panni" del consumatore, immedesimarsi nei suoi bisogni, attese e modalità d'uso - capovolgendo quindi la prassi sempre seguita (e interiorizzata) dell'azienda e prendendo decisamente le distanze dalla consueta autoreferenzialità che ha sempre contrassegnato il suo operato - consente di familiarizzarsi con l'approccio al consumo del cliente, di inserire una specifica

pratica nel contesto di scelte o di modalità d'uso profondamente influenzate o interconnesse con l'interdipendenza che esiste nei consumi (una prospettiva, questa, mai sufficientemente analizzata con alcune lodevoli eccezioni). Può succedere allora che avvenga qualcosa di simile a ciò che ci hanno insegnato gli psicologi della percezione: sino a che si resta all'interno di una stessa *gestalt* (nella fattispecie la cultura d'impresa), il problema non si risolve. La soluzione viene facile, come un *insight* creativo, quando invece si esce dai confini della *gestalt*, della forma chiusa (ci si immerge cioè nella effettiva realtà d'uso e non quella attutita delle ricerche) perché tutto assume allora maggiore chiarezza e trasparenza.

La rilevazione *panel* con il metodo dei diari che, a differenza dell'indagine tradizionale, accompagna il consumatore nella sua quotidianità - almeno così come noi la conosciamo e come viene abitualmente condotta nel nostro paese ma anche a livello internazionale e che, per la sua struttura longitudinale, si presterebbe all'acquisizione di queste conoscenze - e che potenzialmente potrebbe consentirci una continuità e spessore di osservazione, ci dà invece conto dell'assoluta inadeguatezza dei tradizionali metodi di indagine. Che si limitano a fornire dati così sterilizzati da costituire una copia sbiadita del livello di conoscenze di cui l'impresa avrebbe bisogno. E che circoscrive il consumatore al suo ruolo passivo, senza minimamente attingere alle sue competenze che, per definizione, non interessano.

Ciò che davvero qualifica la nuova prospettiva è il tradurre, il mettersi "nei panni" in un contesto reale, scorgere il prodotto nella sua realtà d'uso, nella sua abituale collocazione al di là dei momenti del consumo, nelle tante tipologie di impiego, nell'alternanza con quali altri beni o nell'uso congiunto con altri che magari partecipano di diversi settori merceologici, dedicando particolare attenzione agli impieghi più eterodossi. Seguendo cioè il bene nel suo usarsi, nei problemi che eventualmente crea, nelle diverse motivazioni d'uso e nell'eventuale variare dei suoi significati simbolici, nella sua estinzione e nelle modalità di eliminazione di ciò che resta, nei meccanismi che generano il riacquisto e nei processi di scelta tra le alternative che il mercato offre.

Soggetto dell'analisi è naturalmente sempre il consumatore, che deve essere ovviamente incentivato e motivato, reso partecipe per questo *focus* intrusivo sulle sue scelte. Ma se ci sappiamo svincolare dalla tirannia dei campioni rappresentativi dell'universo, dall'uso ortodosso e sempre più anacronistico della statistica che sembra, in questo contesto, smarrire la sua vocazione a essere scienza sociale, anche il contributo di consumatori "*biased*" - perché generato dai fan, dallo zoccolo duro degli utenti - può risultare assai utile. L'osservazione partecipante - la modalità di ricerca che gli antropologi ci hanno insegnato - risulta la via maestra, sia pure con tutti gli aggiustamenti del caso, per il conseguimento di questi obiettivi.

Il consumatore “entra” nell’impresa

La seconda area, almeno così come è deducibile dall’operato anche se minoritario dell’impresa, vede l’allestimento di postazioni sperimentali messe a punto *ad hoc* - dai percorsi automobilistici a cucine attrezzate, dai ristoranti alle cabine armadio, da piccoli supermercati sperimentali a parchi gioco - che consente di simulare una serie di comportamenti d’uso, o di cooperare nella situazione d’uso, dei consumatori: anche in questo caso, mediante l’osservazione diretta o la ripresa con telecamere, assai utili per comprendere il rapporto reale del consumatore con il mondo degli oggetti. Buitoni a Milano ha approntato una grande cucina sperimentale per i consumatori, Barilla a San Petignano anche con la collaborazione dei produttori di cucine: un elenco che potrebbe essere molto lungo con ricche esemplificazioni. Ma non credo ne valga la pena perché comunque anche questi apprezzabili tentativi di accrescere la conoscenza del consumatore, di osservare senza mediazioni l’uso che viene fatto in realtà dei prodotti si iscrive ancora nella logica tradizionale dell’azienda. Conoscere meglio in profondità il consumatore, delegando l’analisi agli specialisti.

La terza area esprime la fattispecie più espressiva del CKM: l’ingresso del consumatore all’interno dell’impresa. Metaforicamente o realmente. Realizzando così la sua vera forma di integrazione nelle funzioni di innovazione, per dialogare direttamente con i tecnici, per fabbricare lui stesso, con tecniche da *bricoleur*, nuovi prodotti o versioni diverse da quelli tradizionali, per sperimentare in prima persona - ma anche in questo caso niente di più lontano dai tradizionali *product* o *blind test* - le proposte di mercato dell’impresa.

Forme analoghe di coinvolgimento del consumatore sono sempre esistite nei tre principali settori applicativi che abbiamo appena descritto: non c’è niente che marchi una vera discontinuità col passato se non lo si colloca - considerazioni analoghe le abbiamo del resto formulate per il marketing relazionale - all’interno di un contesto che è (dovrebbe essere) completamente mutato. Il consumatore, quindi, non come *guinea pig*, da usare strumentalmente, come oggetto da vivisezionare in mille modi, ma come soggetto con cui instaurare una relazione orizzontale, simmetrica, rispettosa della sua privacy, da comprendere bene per servirlo meglio. Ma, soprattutto, per elevarlo senza equivocità al ruolo reale di *stakeholder*, a fornitore di conoscenza e per apprendere da lui.

Il ruolo di Internet

Internet è stato un formidabile facilitatore e maieuta di questo nuovo sistema di relazioni tra impresa e consumatore e lo spazio virtuale sta assumendo un peso sempre più importante nella vita delle persone. È soprattutto la nuova era che si avvia con il Web 2.0 - anche se l’attività di co-creazione era presente e praticata prima della sua comparsa - che consente programmi applicativi che sfruttano le

potenzialità della rete al crescere degli utenti connessi e di partecipare attivamente alla creazione di contenuti o collaborando alla loro costruzione. Adesso la condivisione di file multimediali - testi, foto, filmati - è possibile e *user friendly*. Con You Tube, che ha come significativo *pay off* "*Broadcast Yourself*" si può effettuare, accanto all'ormai tradizionale *downloading*, l'*upload*, si può decidere di condividere i propri filmati con comunità che condividono gli stessi interessi e creare delle proprie *playlist*. Sempre più la direzione dei flussi di comunicazione è da molti a molti anziché, come eravamo abituati, da uno a molti. Sempre più i confini tra consumatore e impresa risultano labili. Con il Web 2.0 il fenomeno degli *user generated content* sta diventando pratica diffusa: inizialmente nel settore dei media, ma non è difficile prevederne l'espansione a molte aree in cui l'impresa procedeva in assoluta autonomia.

Che i consumatori potessero costituire una risorsa per l'impresa sul fronte dell'innovazione, pur se in termini di contributi occasionali, più fortuiti quindi che ricercati, è cosa nota. Vi è una ricca casistica, più di tipo aneddotico che altro, su questo tipo di contributi, che spesso hanno segnato il successo di prodotti o marche assegnando loro la fisionomia che noi oggi conosciamo. Ma, ripeto, si tratta più di episodi accidentali, volutamente addebitati al caso e alla fortuna (anche per non creare precedenti in termini di *royalty*, brevetti, *copyright* ecc.) da parte dell'impresa, che non alla consapevole utilizzazione di questa importante fonte di conoscenza costituita dai consumatori. Le ricerche, soprattutto quelle che prevedevano l'impiego di gruppi creativi, hanno segnato un momento importante di impiego di indicazioni provenienti dai consumatori come fattore di innovazione. Ma si tratta di apporti che rientrano nell'ortodossia delle pratiche di marketing, che lasciano inalterato il rapporto tra impresa e consumatore, che non hanno niente a che vedere con il consapevole coinvolgimento del consumatore. Con quell'immensa fonte di cultura materiale, di intelligenza collettiva che è disseminata nel mondo del consumo.

Un processo *upside-down* - in contrapposizione al tradizionale *top-down* - descrive la direzione dei flussi che incorpora le nuove modalità di coprogettare i prodotti insieme ai consumatori e che percorre tutta la filiera: dalla progettazione al marketing, dalla comunicazione alla distribuzione.

Forse non è inutile sottolineare l'utilizzazione perversa che di questa nuova importante fonte di conoscenza potrebbe fare l'impresa: ottenere dai consumatori non solo le risorse che rendono disponibili con gli atti di acquisto - il prezzo cioè che pagano sul mercato - ma anche, non retribuito, un *surplus* di collaborazione per alleggerire i costi dell'R&D. Non ci soffermiamo più di tanto su questo aspetto, che costituirebbe la più bieca utilizzazione di questa risorsa e che contraddice tanto vistosamente lo spirito del CRM nella società post moderna che ha costituito il vero *fil rouge* di questa trattazione. Ma un *warning* in questa direzione - diciamo le cose come stanno: ho sempre creduto poco nella lungimiranza delle imprese - è opportuno esprimerlo. Una cosa è lasciare l'assemblaggio, il trasporto a carico del cliente - come fa Ikea - a fronte di un sostantivo vantaggio di costo; un'altra è utilizzare strumentalmente (e senza

costi) le sue conoscenze. Se il rapporto è interamente commerciale allora deve avere un compenso e costituire un costo per l'impresa : ... la Tv interamente prodotta con il *blog* della sua utenza paga 500 dollari per ogni *videoblog* che viene poi messo in onda.

I prosumer

Forse il dibattito sul prosumer che, come si è detto più sopra, risale a molti anni fa, costituisce l'antecedente di questa evoluzione epocale. In passato, aveva suscitato ironie e scetticismi. Con l'avvento delle nuove tecnologie, la figura del prosumer è diventata però improvvisamente di grande attualità.

Il prosumer, oggi, appare come una delle più trasparenti metafore del nuovo nei consumi. Vi è un consumatore che prende gradatamente le distanze dal prodotto anonimo, standardizzato, massificato. Che richiede in maniera insistente prodotti non pensati per «*un volto nella folla*» (Riesman), ma progettati sulla base delle sue esigenze. Prodotti *custom made*, *taylor made*. Una prima risposta a questa domanda è stata il su misura industriale (Pine, 2000): un tempo un ossimoro, adesso una nuova realtà grazie alle nuove tecnologie produttive. L'industria dell'abbigliamento (ma non solo questa) ci ha da tempo abituati a ciò: non solo con i suoi *brand* di eccellenza - come Armani e Zegna - ma anche con altri (Coin, Levis, Nike), che si rivolgono a fasce di mercato con un diverso potere di acquisto.

Ma il prosumer va ben oltre queste nuove forme di attenzione, di rispetto e di servizio da parte del mondo della produzione. Gradisce, ed è richiesto, un suo coinvolgimento in fase di progettazione. Le imprese, infatti, avvertono, sempre più pressante, l'esigenza di un nuovo modo di rapportarsi ai consumatori: non è, come abbiamo più volte sottolineato, che queste, all'improvviso, siano diventate altruiste, generose e oblativo. È che le regole del gioco sono cambiate: l'obiettivo della vendita/acquisto sta gradualmente lasciando il posto, per i due contraenti, alla relazione tra chi produce e chi compra. Il potere e l'autonomia del consumatore sono, in questi anni, aumentati a dismisura. Le nuove tecnologie hanno reso possibile forme di protagonismo e proattività un tempo inimmaginabili. La blogsfera è divenuta l'ambito elettivo dove sperimentarli e in questo contesto l'individuo è ormai diventato produttore a pieno titolo. È illusorio pensare che quando poi si muove fuori dalla rete sia disponibile a tornare al tradizionale stato di passività.

La co-creazione non è soltanto indirizzata all'innovazione produttiva, all'*upgrading* e all'*updating* di prodotti esistenti, ma a tutti i processi di marketing: dalla comunicazione - virale *docet* - a indicazioni su nuove modalità di consumo, al *packaging*, al design, a servizi aggiuntivi, ai punti vendita ecc. Tra l'altro, è da segnalare la presenza - online - di comunità specializzate, composte da professionisti, amatori o da entrambi, che detengono saperi e competenze

specifiche con cui l'impresa può dialogare per la messa a punto della sua strumentazione di marketing. Una forma di *outsourcing* molto diversa da quelle tradizionali. Per esempio, per la pubblicità una comunità, una volta ricevuto un *brief*, può vedere il coinvolgimento creativo, come *copy*, *visual* - sino alla realizzazione amatoriale di filmati - dei suoi membri, effettuare poi degli *screening* mediante votazioni tra i suoi membri per giungere a una proposta conclusiva all'impresa committente.

Per le aziende più evolute un coinvolgimento più diretto del prosumer in molte decisioni, un tempo esclusivo appannaggio del *management*, è già realtà. Non si tratta soltanto di una produzione più aderente ai bisogni dell'utenza, ma la delega a questa di *input* progettuali disseminati lungo tutta la filiera del consumo. Le conoscenze innovative sono sparse nel terreno dei consumi. In particolare, i consumatori più forti (*heavy users*) e più competenti detengono competenze e conoscenze che spesso sopravanzano quelle interne alle aziende.

Riferimenti bibliografici

Micelli, S., *Imprese, reti e comunità virtuali*, Milano, Etas 2000.

Cova B., *Il marketing tribale*, Egea, Milano 2004.

Pine, J.B., *Mass Customization* (Cfr. introduzione al volume di Fabris, G.), Angeli, Milano 2000.