

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Triennale in Economia e Management

Cattedra di Marketing

SULL'ONDA DEL MARKETING TRIBALE: IL CASO DELLA CANOA POLO

RELATORE

Chiar.mo Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Alberto Lomonaco

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

Sommario

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1	5
1.1 NEL MONDO POSTINDUSTRIALE E GLOBALE: il percorso evolutivo del marketing.....	5
1.2 MARKETING NON CONVENZIONALE.....	7
1.2.1 UN MODELLO DI MARKETING NON CONVENZIONALE: le quattro dimensioni del marketing non convenzionale.....	10
1.3 IL MARKETING NON CONVENZIONALE VISTO DALLE IMPRESE: contenuti, cultura d’impresa e cambiamenti (sociali e di consumo).....	11
CAPITOLO 2	14
2.1 TRIBÙ, COMUNITÀ E VALORE DI LEGAME.....	14
2.2 IL MARKETING TRIBALE.....	16
2.3 COSTRUITE UN BRAND PER LE TRIBÙ	17
2.3.1 DALLA BRAND AWARENESS ALLA BRAND AFFINITY.....	17
2.3.2 IL MARKETING TRIBALE IN 10 TAPPE	20
2.3.4 ALLA RICERCA DELLO “SCIAMANO”, L’IMPORTANZA DI UN BRAND AMBASSADOR: CARATTERISTICHE E REQUISITI.....	22
CAPITOLO 3	23
3.1 LA PASSIONE DIETRO L’ESTREMO, LE TRIBÙ DEGLI SPORT ESTREMI.....	23
3.2 KAYAK POLO UNA TRIBÙ IN ESPANSIONE	26
3.3 LB E LO “SCIAMANO” LUCA BELLINI.....	28
CONCLUSIONI.....	31

INTRODUZIONE

L'attuale quadro dei mutamenti socioeconomici è conseguenza di due circostanze fra loro strettamente connesse: il passaggio dalla società industriale a quella cosiddetta postindustriale e il processo di globalizzazione. Il ruolo del consumo nel vissuto individuale e collettivo viene ben espresso dalle formule “*società dei consumi*” ed “*economia dei consumi*”. In questa nuova ottica l'individuo postmoderno sente il bisogno di uscire dall'anonimato, di ricostruirsi un'identità all'interno di reti di legami familiari e comunitari, pur continuando a restare all'interno del sistema dei consumi. Il nuovo pensiero, dunque, è volto a ristabilire un contatto di tipo emotivo tra le persone portando così alla nascita di comunità/neo tribù emergenti che si ritrovano intorno a oggetti/prodotti *di culto*, riti e racconti che circondano le marche. Il lavoro svolto nell'elaborato è stato quello di scandire e comprendere la nuova società dei consumi, osservare e analizzare le nuove forme di marketing, studiare le nuove comunità/neo tribù immergendosi nei loro contesti.

Il primo capitolo costituisce la parte più sociologica della tesi, presentando quell'ipotesi postmoderna secondo la quale il nuovo millennio ha portato con sé fortissimi e radicali cambiamenti, intervenuti a livello sociale, che hanno destrutturato le forme più tradizionali del marketing portando alla nascita di nuove strade che si racchiudono sotto il marco modello del marketing non convenzionale. Per comprendere al meglio queste nuove ed innovative forme di marketing non convenzionale è stato necessario fornire un modello di marketing convenzionale, capace di schematizzare e raccogliere le diverse forme in quattro macro-dimensioni: *-viral marketing*; *-stealth marketing*; *-ambient marketing*; *-ambush marketing*.

Nel secondo capitolo, attraverso uno studio antropologico supportato da analisi etnografiche e netnografiche riferite alle tribù attualmente più proliferi e sviluppate, si è riuscito ad ottenere un visone completa dell'*environment* delle neo-tribù, comprendendone i valori ed i legami che ne formano le fondamenta. Successivamente, forte delle dinamiche precedentemente assorbite, si è introdotto un nuovo strumento di marketing non convenzionale capace di comprendere ed interagire con le tribù, il *marketing tribale*. Una volta approfondito l'argomento e compresa la filosofia del marketing tribale, ci si è focalizzati su un aspetto più specifico e allo stesso tempo pratico. Infatti, dopo aver analizzato le tribù che nascono attorno ad una passione comune si è cercato di offrire un piano d'azione per l'impresa interessate ad applicare la strategia del marketing tribale, questo si sostanzia in livelli, ciascuno scandito da una serie di tappe, per un totale di 5 livelli e 10 tappe. Dal momento che il piano d'azione se applicato singolarmente non è del tutto efficace ed efficiente è stato doveroso introdurre e studiare un altro metodo di comunicazione, più rischioso ma maggiormente produttivo, l'utilizzo di uno “*sciamano*”: testimonial di riferimento della tribù, con una forte influenza sulla tribù e sulle dinamiche tribali. Data la forte rilevanza del testimonial all'interno delle tribù è stato necessario fornire le caratteristiche ed i requisiti che questi deve obbligatoriamente possedere.

Nel terzo ed ultimo capitolo viene confrontata la realtà con quanto sostenuto precedentemente, presentando - attraverso l'osservazione e l'analisi delle comunità degli sport estremi e successivamente con lo studio della comunità canoa polistica - un esempio concreto di *tribal branding*. Il brand analizzato è stato LB9 ed il suo *sciamano* nonché manager Luca Bellini, la cui esperienza, approfondita in una lunga intervista, effettuata nel

corso di una tappa di campionato italiano a Roma, è stata riportata nel *case study*. La ricerca svolta sulla community promossa da LB9 permette di toccare con mano i vantaggi e le implicazioni del marketing tribale e del *tribal branding*, convincendo definitivamente del fascino e delle potenzialità che questo nuovo approccio al marketing porta con sé.

CAPITOLO 1

1.1 NEL MONDO POSTINDUSTRIALE E GLOBALE: il percorso evolutivo del marketing

L'attuale quadro dei mutamenti socioeconomici è conseguenza di due circostanze fra loro strettamente connesse: il passaggio dalla società industriale a quella cosiddetta postindustriale e il processo di globalizzazione. La conseguenza più evidente di tali processi risiede nel fenomeno del “meticcio”, ovvero la convergenza verso un unico grande modello di sviluppo ed evoluzione delle culture sociali, artistiche e imprenditoriali. Si delinea, dunque, una nuova organizzazione in cui i fenomeni, le micro/macro tendenze e le mode provenienti da tutti i lati del mondo, interagiscono dinamicamente fra loro mescolandosi, influenzandosi e generando un “circolo virtuoso” di connessioni e reciproche influenze.

In questo quadro di mutamenti grande peso hanno avuto ed hanno le attuali modalità di comunicazione che consentono la circolarità delle informazioni in tempo reale. Il concetto su cui tali modalità comunicative si basano è quello di rete/Web. La rete, insieme ai mass media già affermati, ha avuto il duplice effetto di modificare ed articolare i modelli comunicativi e di generare nuovi tipi di soggetti in grado di operare nel sistema dei media. I media elettronici ed il Web incarnano pienamente le modalità comunicative attuali che possono essere espresse come una serie di aspetti differenti:

- La rete è caotica e poco organizzata e trova nella visibilità la propria caratteristica fondamentale.
- La rete è un enorme contenitore di informazioni, merci, prodotti, immagini e culture che divengono visibili ad un pubblico teoricamente combaciante con la totalità della popolazione umana.
- La circolazione di questi contenuti in tempo reale grazie all'abbattimento delle barriere spazio-tempo (distanze e fusi orari).
- La facilità di comunicazioni tra utenti tanto distanti quanto diversi sotto qualsiasi aspetto.
- La continua innovazione della rete ha portato alla nascita del Web 2.0 che consente a chiunque di produrre beni e servizi e renderli pubblici.

Grazie all'espansione della comunicazione di massa e allo sviluppo delle tecniche informative si è destrutturato il vecchio approccio comunicativo basato sulla centralità e sulla gerarchia. Si è assistito, anche, ad un tempestivo cambiamento delle dinamiche del mercato, ormai strettamente connesse con la rete, molto più complicate e complesse. Ovviamente l'espansione della comunicazione e lo sviluppo tecnologico hanno influenzato e completamente modificato il quadro socioeconomico mondiale, dandone una nuova lettura, più dinamica e decentralizzata. In questa nuova ottica il ruolo del consumo nel vissuto individuale e collettivo viene ben espresso dalle formule “*società dei consumi*”, “*economia dei consumi*” o “*capitalismo consumistico*”¹(Ritzer e Jurgenson, 2010); un nuovo contesto sociale in cui la fonte di certezza identitaria e di stabilità esistenziale non è più rappresentata dal lavoro bensì proprio dal consumo. A differenza della religione e della

politica, però, il consumo non è in grado di fornire dei valori universali condivisibili da intere società e riconosciuti in quanto tali in uno stesso spazio e in uno stesso tempo; al contrario, il consumo costringe l'individuo a esperienze "frammentate" (Firat e Venkatesh, 1995), in cui l'insieme dei valori e dei significati riconosciuti all'esperienza sono vissuti individualmente o, al limite, condivisi nell'ambito di specifiche microculture. Il consumatore è un "*sensation seeker*" (Fabris, 2003) un cercatore di sensazioni e di suggestioni che costituiscono il suo vero interesse, poiché ogni atto che compie ed ogni occasione di consumo (comprare un prodotto, viaggiare, usufruire di un servizio, guardare un film) è parte di un generale processo di autodefinizione identitaria: ogni azione attinente alla sfera del consumo è parte di una serie di atti che egli realizza per esprimere sé stesso, la propria identità e di comunicarla ai propri simili.

Ora «Se è vero che le società attuali stanno affrontando una evoluzione profonda delle strutture tipiche della società moderna, allora anche il marketing, come e forse più di tutte le scienze sociali, ha bisogno di ridisegnare i propri metodi e le proprie categorie interpretative» (Di Nallo, 1998). Nel provare a ridisegnare i propri canoni il marketing ha attraversato una crisi nata dal fallimento del progetto della modernità, che definiamo "*mid-life crisis of marketing*" che ha fatto crollare tutte le sicurezze che i marketer si erano costruiti fino agli anni Ottanta. La crisi ebbe forti ripercussioni sul consumatore il quale fu spinto verso l'insofferenza nei confronti del marketing stesso. Ma, come tutte le crisi che si rispettano, il fallimento della modernità diede spazio a quello che stiamo vivendo in questi anni, *la postmodernità*. La caduta delle grandi ideologie, o "metanarrazioni", sta consentendo al marketing aziendale di diventare la nuova grande narrazione, «il nuovo grande racconto, la nuova ideologia di riferimento delle società odierne» (Codeluppi, 2001b). La storia del marketing, dunque, si può leggere come un lento e graduale distaccarsi dalla specificità degli organi aziendali per contestualizzarsi a pieno nei fenomeni culturali e nelle dinamiche della struttura sociale. Per intenderci il marketing aziendale è passato da un approccio "top-down" ad uno "botton-up"; non è scontato, infatti, che si è incominciato a parlare di societing (Badot, Bucci e Cova, 2007) e non più di marketing poiché le sue logiche d'azione non vedono più il mercato come aspetto focale, bensì vedono nella società e nelle sue dinamiche comunicative la nuova strada per la comunicazione.

1.2 MARKETING NON CONVENZIONALE

È in questo nuovo contesto che nasce quello che definiamo il Marketing non convenzionale, una nuova scienza che cerca di creare nuove strategie di comunicazione che si contrappongono a quelle del marketing tradizionale, ormai surclassate e senza potere di persuasione.

Le innovazioni del marketing non convenzionali sono molto più radicali, operano un vero e proprio cambio di prospettiva relativamente al suo significato e alla sua finalità. Consapevole che l'azienda non è più il padrone unico del brand e che alla costituzione del suo valore partecipano attivamente i consumatori, il marketing si libera del vecchio e rigido schema tradizionale, abbandona i suoi contesti abituali e si sviluppa nell'ambiente sociale. Prendono corpo gli *advermarketing*, neologismo risultato dalla fusione delle parole advertising e marketing: si tratta di approcci, metodologie e strategie di intervento non convenzionali accomunate da caratterizzate strutturali quali:

- Rapportarsi realmente ed efficacemente all'individuo consumatore facendo leva sulle emozioni, procurando esperienze, esprimendo affinità col suo stile di vita e con la sua personalità.
- Basare l'intera strategia comunicativa sui processi comunicativi multidimensionali.
- come strumenti di aggancio e come opportunità da cui far nascere un dialogo e complicità è meglio utilizzare la condivisione valoriale o l'appartenenza identitaria

Queste caratteristiche unitarie creano le fondamenta sulle quali si impostano le “*panacee*” del marketing non convenzionale ossia soluzioni, più o meno fantasiose, che cercano di trovare una spiegazione codificata nuova per poter soppiantare il marketing classico.

Per facilità dividiamo le *panacee* in base a come queste si avvicinano col mercato:

- I. Il primo gruppo di panacee si fonda sul “*market enviroment*” abbracciando, quindi, le strutture culturali, naturali, politiche e sociali che circondano il mercato. La logica mobilitata da questo primo gruppo di panacee è una logica di inclusione del mercato in un'unità più ampia che lo condiziona e allo stesso tempo lo rende possibile (Hadjikhani e Thilenius, 2005). Esempi: “*environmental marketing*”, “*symbolic marketing*”, “*sustainable marketing*”, “*trend marketing*”.
- II. Un secondo gruppo adotta la prospettiva del “*market niche*” (nicchia di mercato). La logica sottostante a questo gruppo è, contemporaneamente, una logica di iper-frammentazione del consumo di tipo postmoderno (Firat e Venkatesh, 1995) ma anche di ri-unione del consumo, in una modalità ereditata dalle forme sociali arcaiche e preesistenti del mercato: comunità, terra, tribù (Maffesoli, 2000b).
- III. Il terzo gruppo si basa sulla creazione di “*client relationship*”, relazione tra l'impresa ed i suoi clienti per aumentare e riconoscere fedeltà all'impresa, al suo marchio, ai suoi prodotti. Esempi: “*one-to-one marketing*”, “*co-marketing*”, “*total relationship marketing*”, “*tribal marketing*”.

IV. Il quarto, ed ultimo gruppo, riguarda le “*subjective experiences*” (esperienze soggettive) ossia ciò di cui il cliente fa esperienza quando entra in contatto con le offerte provenienti dal mercato. Esempi: “*event marketing*”, “*situational marketing*”, “*experience marketing*”.

In un quadro così complesso e dinamico il marketing si fa comunicazione e questa si trasforma in strategia allo scopo di adeguarsi appropriatamente alle nuove dinamiche di consumo e di rispondere alle esigenze comunitarie e identitarie. Al fine di raggiungere questo scopo è necessario avere degli strumenti idonei, capaci di comprendere le nuove dinamiche socioeconomiche e rispondere esattamente alle esigenze dei consumatori. Questi strumenti chiave del marketing convenzionale sono: **gli eventi e il word of mouth**.

Gli eventi non sono solo una semplice riunione di persone ma decisamente qualcosa di più complesso in quanto assumono valore solo relativamente ad una comunità ed alle relazioni che si instaurano tra le persone che vi partecipano. Possiamo meglio definire quindi l’evento come un *sistema di appartenenza comunitario* (Pollarini (2006)).

Pollarini ha individuato una serie di elementi caratterizzanti un evento di comunicazione: un evento....

- Ha possibilità di esistere e di svilupparsi solo all’interno di un gruppo sociale dotato di un’identità riconoscibile.
- È un’occasione di autodefinizione di comunità, il momento in cui essa diventa visibile a sé stessa.
- Introduce un elemento di discontinuità nel corso regolare del tempo individuale e genera così il tempo collettivo. Assume, così, un carattere “festivo” ossia di interruzione della quotidianità.
- È un metalinguaggio che si esprime con le modalità della metafora e del mito: la Parigi-Drakar nell’immaginario collettivo non è solo una corsa automobilistica, è l’avventura, poiché ne incarna l’idea stessa. Ed è proprio questa capacità di spigionare mitologie a far sì che un particolare accadimento si trasformi in “EVENTO”.

Da queste caratteristiche si evince che l’evento è uno strumento auto segmentante, in quanto non è l’evento a cercare il pubblico, ma sono le nuove comunità di consumo a ricercare gli eventi che li aiutino a definirsi.

Il **word of mouth (WOM)**, o volendo tradurre nella nostra lingua “passaparola”, da molti considerato come un fattore fondamentale del marketing tradizionale, è diventato il fulcro del marketing postmoderno dal quale è usato in diverse forme e attraverso differenti tecniche e strategie. Nasce per diffondere informazioni e/o consigli ai consumatori attraverso una rete sociale costituita dai consumatori stessi. Questi sono influenzati da due fonti che agiscono in tempi diversi: nell’immediato dai media, nel lungo periodo dagli *opinion leaders*, ovvero gli elaboratori delle informazioni provenienti dai media. Analogamente, in un’epoca caratterizzata da un surplus di informazioni diventa difficile per i consumatori decifrare e selezionare le informazioni

appropriate e pertanto tenderanno a fidarsi, piuttosto che dei consigli o notizie provenienti da fonti tradizionali, del consiglio di una persona, disinteressata e fidata, che ha già acquisito esperienza relativamente al prodotto e all'informazione. Fenomeno strettamente collegato al WOM è il *buzz*: “ronzio”, mormorio, che è conseguenza del passaparola. Il *buzz* determina un clima favorevole, una situazione di piena fiducia verso quell'informazione, prodotto o brand, generata dai consumatori stessi. In tal modo il passaparola diventa fonte di informazione assumendo, dunque, un'utilità anche in sede di analisi: i commenti scambiati via newsgroup forniscono, infatti, un materiale prezioso per comprendere i consumatori osservandoli da vicino in maniera non intrusiva (Kozinets, 2002). Il word of mouth applicato al marketing, quindi basato su una stimolazione iniziale, può generare una propagazione autonoma che va, tuttavia, sostenuta e controllata e che si sviluppa in diverse modalità comunicative:

- I *referral*: attività nota come “sagnala ad un amico”: sono il modo più semplice per incentivare il passaparola su di un prodotto, offrendo un piccolo incentivo (codice sconto o regali) a coloro che segnalano nuovi clienti all'azienda;
- I *tryvertising*, dispensare prodotti in modo selettivo agli utilizzatori leader, in modo da trasformare tali clienti, da *intenditori* in *promotori del marchio*;
- I *brand ambassador*, ovvero la scelta, fra i consumatori più soddisfatti dal brand, degli *ambasciatori* a cui attribuire dei privilegi in termini di offerte, anteprime e sconti;
- L'*Innovation* in cui il passaparola tende ad attivarsi in presenza di qualcosa di straordinario, o semplicemente di nuovo, di cui parlare.

1.2.1 UN MODELLO DI MARKETING NON CONVENZIONALE: le quattro dimensioni del marketing non convenzionale.

Il mondo del marketing non convenzionale, come si è visto in precedenza, è vasto ed a dir poco complesso; molte sono le dimensioni che questo può avere e molte sono le strategie che possono essere applicate per raggiungere l'obiettivo ottimale, ragion per cui è necessario un modello esplicativo e semplificativo per aiutare il manager a trovare dei riferimenti nella proliferazione degli approcci di marketing non-convenzionale. Lo schema proposto prende in considerazione quattro macro-dimensioni del marketing non convenzionale, queste sono: -*viral marketing* -*stealth marketing* -*ambush marketing* -*ambient marketing*.

1. *Il Viral marketing*: le sue origini vanno ricercate nel passaparola e nell'influenza tra consumatori, come dimostrato da Katz e Lazarsfeld (1955). «Il marketing virale è un passaparola elettronico attraverso il quale i messaggi di marketing legati all'impresa, alla marca o al prodotto sono diffusi in maniera esponenziale, spesso attraverso l'impiego dei social media» (Kaplan e Haenlein, 2010, p. 255). Un esempio concreto di viral marketing è quello portato avanti dalla **Tipp-Ex**, una marca di prodotti di cancelleria appartenente al gruppo Bic. Nel 2010 l'azienda ha lanciato una campagna virale denominata "A hunter shoots a bear". Questa campagna interattiva e originale consentiva agli internauti di cancellare la parola "shoots" dal titolo e di sostituirla con un verbo a scelta degli utenti, con la possibilità di assistere a uno dei 42 video previsti (per esempio, scrivendo "a hunter plays football with a bear" appariva un video in cui si assisteva a un incontro di calcio tra l'orso e il cacciatore). Pubblicato su Facebook, il video ha sedotto migliaia di internauti, che lo hanno condiviso pubblicandolo a loro volta sulla pagina del loro profilo Facebook. Il passaparola generato ha prodotto più di 16 milioni di visualizzazioni su YouTube.
2. *Lo Stealth marketing* è un mezzo per raggiungere un'audience senza che la pubblicità sia percepita come tale (Cooney, 2005). Ad esempio, un'impresa che non va bene sul mercato internazionale può scegliere di fare una partenza "stealthy" senza ricorrere a grandi annunci, evitando così il controllo del pubblico e la conseguente pubblicità negativa. Lo stealth marketing, dunque, è un atto deliberato di ingresso, di operatività e di presenza in un mercato in maniera furtiva, segreta e impercettibile
3. *L'Ambush marketing* è una forma di marketing associativo usato dalle imprese allo scopo di trarre vantaggio dall'awareness, dall'attenzione e da altri benefici offerti da un evento. Un caso di ambush marketing ben riuscito è quello della **DIM**, un'azienda di lingerie francese. Nell'ambito dei mondiali di rugby del 2007, durante il match Francia-Irlanda, delle giovani ragazze con indosso solo biancheria intima hanno attirato l'attenzione delle telecamere di TF1 (la televisione pubblica francese), mentre con dei pon pon facevano il tifo e supportavano i giocatori in campo. Con questa operazione, in meno di due ore e con un budget ridottissimo, la marca DIM ha raggiunto un pubblico di 14 milioni di spettatori, senza contare il buzz che in seguito si è scatenato e che è stato ulteriormente alimentato dalle "DIM DIM girls" con un apposito sito internet e diversi blog.

4. *L'Ambient marketing*: la ratio alla base dell'ambient marketing è la volontà da parte dell'impresa di inserirsi con i suoi brand, i suoi simboli e la sua cultura, nel quotidiano dei consumatori al fine stabilire legami emotivi intimi, profondi e, perciò, duraturi e difficili da scalfire. Questo nuovo approccio al consumatore è consentito proprio dal cambiamento della funzione del consumo nella società postmoderna. Il "consumare", infatti, non risponde più ad esigenze funzionali della vita delle persone ma assume un valore molto più profondo. Il consumatore è divenuto un cercatore di sensazioni e di suggestioni che può ricavare dalle occasioni di consumo. Ogni azione riguardante la sfera del consumo è parte di una serie di atti che egli realizza per esprimere sé stesso, la propria identità e di comunicarla ai propri simili. L'ambient marketing può impiegare diversi supporti per implementare l'attività:

- le immagini tradizionali, come affissione di pannelli pubblicitari digitali su superfici pubbliche quali cabine telefoniche, fermate degli autobus, stazioni e aeroporti ecc.
- le installazioni che utilizzano tecnologia avanzata (3-D), oggetti di design, distribuzione di vestiti, scarpe, tazze o borse per lo shopping, tutte contenenti il logo del brand.
- media interattivi ed animati (4-D) come eventi unici e spettacolari, realizzati con l'ausilio di poster giganti interattivi (Bluetooth poster, pannelli touchscreen ecc.); o ancora people-animated panels (per esempio il panel organizzato dall'Ikea a Stoccolma che proponeva uno scorcio di vita quotidiana della famiglia reale in un appartamento arredato Ikea)

In conclusione, questo modello a quattro dimensioni di marketing offre diversi vantaggi. Innanzitutto, la riduzione delle categorie di marketing consente di semplificare la varietà degli approcci. Nel modello, inoltre, si riscontra un alto grado di sovrapposizione e di complementarità con in più, ovviamente, il vantaggio della semplicità operativa. Il modello offre un framework molto più diretto e di facile lettura rispetto alla vasta gamma di panacee di marketing. Altro fattore da considerare è la potenza operativa che il modello del non-convenzionale esprime rispetto alle dinamiche emergenti della società postmoderna e delle forme di comunicazione che in essa si manifestano. In particolare, la simbiosi tra ambush, stealth, viral e ambient sembra essere la "combo" ottimale in grado di riflettere le manifestazioni di legame sociale postmoderne in tutti i loro ambiti di espressione: dalla riappropriazione degli spazi pubblici al gioco di rappresentazioni tra realtà e simulazione, passando per l'integrazione degli oggetti di consumo nel quotidiano, il tutto accompagnato con una buona strategia di passaparola.

1.3 II MARKETING NON CONVENZIONALE VISTO DALLE IMPRESE: contenuti, cultura d'impresa e cambiamenti (sociali e di consumo).

In uno scenario postmoderno, le imprese devono chiedersi quale sia il modo più corretto per avvicinare i nuovi modelli di Marketing ai nuovi segmenti di consumo e, di conseguenza, quali siano gli strumenti più idonei per perseguire l'obiettivo. Fattore trainante l'operato delle imprese è stata la necessità di trovare nuove modalità di relazione con il mercato in grado di offrire due vantaggi sostanziali: riduzione dei costi e capacità distintiva. Entrambi questi fattori rappresentano una chiave determinante per l'azione dell'impresa e per la sua sopravvivenza. Attualmente le aziende si trovano a fronteggiare uno scenario altamente critico ed in continuo cambiamento, con un pubblico di consumatori che risponde a logiche di aggregazione che non rispecchiano affatto i modelli preconfezionati delle ricerche di mercato. Ciò le obbliga a scendere nelle strade tra i propri consumatori, cercando di conoscerli direttamente e di comunicare, coinvolgendoli all'interno delle proprie attività, cogliendone le conoscenze, le abilità, la cultura. Tutte quelle aziende che nel corso dei decenni hanno proposto un modello d'offerta generale, rivolto ad un mercato di massa, si trovano oggi di fronte ad una triplice necessità: la caducità delle merci, sviluppare nuovi segmenti, rendere compatibile lo sviluppo dei segmenti con il mercato di massa. Per contestualizzare il marketing non convenzionale all'interno delle imprese possiamo fare ricorso a due termini di confronto: contenuti, mezzi di comunicazione e contesti di consumo; cambiamenti sociali e di consumo.

1. *Contenuti, mezzi di comunicazione e contesti di consumo.* Non esiste una definizione unanime di marketing non-convenzionale per le imprese. I marketing managers elaborano definizioni proprie non necessariamente condivise e che emergono dalla pratica quotidiana aziendale. Gli elementi cui la maggior parte degli operatori di settore fa riferimento nel definire il non-convenzionale sono i concetti di *mezzi* e di *contesto*. In molti casi il significato di non-convenzionale viene assimilato al ricorso alle nuove tecnologie e alle nuove modalità di comunicazione. *Sono i mezzi che cambiano ma l'obiettivo resta lo stesso.* In altri casi si pone l'accento sul contesto, facendo riferimento alle situazioni di consumo in cui l'incontro del prodotto/servizio con il consumatore si svolge in condizioni particolari e inusuali per il consumatore stesso. Nell'ambito delle riflessioni sui contenuti del non-convenzionale si innesta il confronto con il marketing tradizionale. Qui le prospettive assumono due posizioni nettamente contrapposte. Una parte dei marketing managers assume una visione evolucionista del marketing, interpretando il non-convenzionale come la naturale evoluzione della disciplina. Questa interpretazione, comunque, non vede nel non-convenzionale un cambiamento radicale rispetto al passato, ma piuttosto una progressione incrementale che di fatto non stravolge l'idea stessa del marketing e dei suoi principi fondativi. *Non esisterebbe il marketing non-convenzionale senza il marketing tradizionale.*
2. *Cambiamenti sociali e di consumo:* Il secondo termine adottato per definire il non-convenzionale riguarda i cambiamenti che hanno investito la società e il consumo attuali. In particolare, il consumatore e le situazioni di consumo rispondono a un modello sociale differente rispetto al passato, e che di fronte a un nuovo stato di cose sia impensabile non guardare alle nuove modalità di comunicazione che, tra l'altro, sembrano caratterizzare le nuove generazioni di "nativi digitali". Le nuove generazione così dette "nativi digitali" non formano più un mercato di massa e non possono

essere identificate come macro-target, queste nuove generazioni fanno parte di un contesto molto più frammentario in cui ogni persona o gruppo di persona forma ed è un “micromondo”. Il termine micromondo rende molto bene l’idea di una costituzione di tanti universi culturali nei quali i consumatori attuali si raggruppano, alimentandone il sistema simbolico e di significati. È interessante osservare come per alcune imprese la crisi ha assunto una funzione positiva e propulsiva, costringendole a prendere coscienza della nuova realtà del consumatore, una realtà che non esiste soltanto negli schemi del marketing tradizionale. Così sorge spontanea l’idea di ricercare nel non convenzionale i nuovi mezzi di comunicazione capaci di raggiungere i nuovi consumatori. È chiaro che per le imprese un nuovo marketing è necessario per poter intercettare i nuovi modelli di consumo e il nuovo consumatore; ma non sempre le imprese dispongono di strumenti adeguati a riconoscere gli effettivi fattori chiave che caratterizzano il consumo attuale. Questa incapacità di lettura della società dei consumi porta alcune imprese a rifugiarsi nei modelli di marketing tradizionali, considerati più sicuri e meno dispersivi, in termini di risorse, rispetto agli strumenti del non-convenzionale.

Alcune realtà aziendali sono riuscite a spingersi oltre nella loro visione di cosa sia oggi il marketing non convenzionale e quale sia la sua funzione rispetto ai consumatori postmoderni. Nell’ambito di queste ricerche è emerso il concetto di “co-creazione di valore” (Vargo e Lusch, 2004) il quale ha assunto un ruolo chiave nell’interpretazione dei processi di marketing e delle attività di consumo. La co-creazione contempla un coinvolgimento del consumatore il quale collabora attivamente ed arbitrariamente alla cogenerazione dell’offerta e del valore in essa compreso. Ciò implica una illimitata libertà di azione alla creatività dei consumatori i quali possono così arricchire l’offerta dell’impresa con conoscenze ed idee del tutto impreviste e imprevedibili. L’elemento di novità apportato consiste, quindi, nell’enfatizzare l’importanza delle conoscenze e delle competenze degli attori coinvolti nel processo di interazione. L’incontro e la condivisione di queste risorse rappresenta il momento tipico della co-creazione del valore. La messa in campo di attività e conoscenze specializzate rappresenta l’unità fondamentale di scambio. Quindi, mentre nel marketing tradizionale ciò che costituisce oggetto di scambio sono le operand resources (beni e servizi), nella nuova logica del marketing sono le operant resources (conoscenze, abilità, competenze) a essere impiegate e condivise da consumatori ed imprese insieme per generare valore. Ciò induce queste ultime ad assumere un diverso atteggiamento verso il mercato che dal modello “market to” della vecchia logica si sposta verso un modello “market with”.

Un esempio emblematico di co-creazione di valore: **Il Mulino che Vorrei.**

Nel marzo del 2009 Mulino Bianco, endorsed brand della Barilla, da sempre all’avanguardia nel campo del marketing e della comunicazione, ha deciso di inaugurare un nuovo corso nel modo di relazionarsi con i consumatori. Il Mulino che Vorrei è:

- “Un progetto che non parla, ascolta”;
- “Un progetto che non dice, fa”;

- “Un progetto che non insegna, impara”.

L’idea è stata quella di creare una piattaforma, o meglio un ambiente, in cui consumatori ed impresa potessero incontrarsi per discutere, condividere idee e creare contenuti. Si è trattato, quindi, di un progetto che ha voluto aprire a processi di co-generazione di contenuti, come proposte di prodotti, creazione di significati e simboli, lasciando cadere il tradizionale confine che separa le imprese dal pubblico dei consumatori. Il processo di co-creazione è articolato in tre fasi: -Valutazione; Fattibilità e stima del potenziale; Realizzazione.

I feedback ottenuti da questa strategia sono stati tantissimi e la Barilla non si è fatta pregare per mettere in atto tempestivamente le idee dei consumatori.

- Le idee dei consumatori realizzate: Il soldino; Nuove confezioni Pan di Stelle luminose.
- Le idee in fase realizzazione: Sosteniamo le Oasi WWF; Un Mulino vero.

Il Mulino che Vorrei ha rappresentato un cambiamento di prospettiva dell’azienda, un cambiamento passato per un sostanziale ripensamento del modo di intendere il mercato, i consumatori ed il ruolo dell’impresa.

I risultati ottenuti ed i contributi offerti dai consumatori hanno fatto capire a Barilla che Mulino Bianco rappresenta qualcosa di più di una semplice fabbrica di merendine e biscotti. Dalle proposte avanzate dai consumatori l’impresa ha potuto constatare che queste idee nascondono una carica di nostalgia e di sogno, chiaro segnale di come i prodotti e la marca Mulino Bianco siano strettamente intrecciati con la vita delle persone, con il loro passato e con le loro aspirazioni per il presente ed il futuro. Ed è proprio in questa nuova dimensione del consumo e nella funzione che essa esercita nel vissuto quotidiano delle persone, che si colloca l’eccezionalità del progetto Il Mulino che Vorrei, un progetto precursore di un nuovo modo di intendere il marketing.

Le vie attraverso le quali si manifesta il marketing non convenzionale sono dunque numerose e diverse l’una dall’altra sia in termini di strategia d’azione, sia in termini di risultati e obiettivi. Da un dettagliato studio delle innumerevoli panacee del marketing non convenzionale è stato possibile osservare come una delle più rappresentative sia il *tribal marketing*. Attraverso il *tribal marketing* l’impresa riesce ad immergersi al meglio nelle dinamiche della società postmoderna, comprendendone i bisogni ed i desideri, al fine di presentare un prodotto/servizio capace di rispondere alle esigenze del grande pubblico. A tal fine, però, è necessario partire dall’analisi e dalla profonda conoscenza delle tribù, sulle quale poi, l’impresa innesterà la propria strategia d’azione, supportata dal *tribal marketing*.

CAPITOLO 2

2.1 TRIBÙ, COMUNITÀ E VALORE DI LEGAME

Il marketing tradizionale ci ha da sempre abituati a pensare al prodotto come ad uno strumento utilizzato per ricercare e creare il soddisfacimento di un bisogno. La società moderna ha accettato l’idea del prodotto come “oggetto fisico”, portatore di un valore d’uso o di scambio. Questa visione oggettivista e funzionalista non

nasce casualmente ma trova la sua ragion d'essere nello stato della società in cui il marketing nasce, definita la società di fine millennio o meglio conosciuta come "società degli oggetti" (Landowski e Marrone, 2002). Caratteristica madre di questa società era la mancanza di vincoli sociali, di contatto umano, di vicinanza affettiva, tutte fonti di certezze e stabilità. Motivo per cui si era instaurato e radicato un dialogo "fittizio" con gli oggetti di cui sempre di più si era circondati e che sempre di più avevano definito il nostro spazio intimo/familiare, trattandoli quasi come soggetti, tanto da instaurare con questi dialoghi così reali da essere simili ai dialoghi uomo-uomo. Con il successivo superamento delle dinamiche moderne si instaura un pensiero del tutto contro corrente che trova spazio nella società postmoderna, capace di offrire un ambiente consono per la sua evoluzione. L'individuo postmoderno sente il bisogno di uscire dall'anonimato, di ricostruirsi un'identità all'interno di reti di legami familiari e comunitari, pur continuando a restare all'interno del sistema dei consumi. Il nuovo pensiero è volto a ristabilire un contatto di tipo emotivo tra le persone portando così alla nascita di comunità/neo tribù emergenti che si ritrovano intorno a oggetti/prodotti *di culto*, riti e racconti che circondano le marche. Neo tribù caratterizzate da una cultura del consumo comune e condivisa, in cui le marche ed i prodotti vengono consumati non solo per essere "usati" ma, piuttosto, l'atto del consumo si trasforma in atto di *produzione culturale*. Al valore d'uso del bene, oltre a quello di scambio, va quindi associato il *valore di legame*, un valore non scandito dal bene in quanto tale, ma indotto nel bene dalla capacità di quest'ultimo di agevolare l'intersezione di legami sociali. Sono, dunque, i consumatori che selezionano oggetti collettivamente accettati e li caricano del *valore di legame*. Paradossalmente più alta è l'intensità di legame che il singolo oggetto è capace di generare, più alto è il valore di legame che questo viene riconosciuto. La dimensione sociale del *valore di legame* è ben evidente; esso infatti si costruisce attraverso l'appropriazione e la riappropriazione dei prodotti e dei servizi da parte dei consumatori che li ergono a "totem", a oggetti rituali, il cui utilizzo nel tempo ne rafforza il valore stesso di legame. Naturalmente ogni neo-tribù si connota e si distingue per legami e valori diversi al suo interno. Per comprendere affondo il concetto possiamo osservare diversi ed eclatanti casi di tribù di successo.

Uno dei casi più di successo è sicuramente quello della Harley-Davidson. Tra i valori fondamentali che la Harley trasmette ci sono l'amore per la libertà e l'avventura, associati alle infinite strade statunitensi; ma anche fratellanza e solidarietà. Così facendo sono riusciti a creare una comunità di "centauri" appartenenti a ceti culturali diversi (avvocati, medici, commessi, meccanici, sportivi). I membri di questa tribù hanno trovato una loro dimensione intorno al mondo Harley. La fidelizzazione e il senso di comunità sono diventati così forte che i membri hanno inventato uno slang proprio, ricorrenze da festeggiare e addirittura un saluto, tutto in stile Davidson, quando ci si incontra per le *roads*.

Un altro esempio significativo è rappresentato dalla comunità degli sport estremi supportati dalla Red bull. Il marchio è stato pubblicizzato in maniera tale da essere molto riconoscibile e associato a sport estremi, ad uno stile di vita sempre in movimento, alla velocità e ad attività divertenti. Il consumatore, leggendo la scritta Red Bull, vede un modo di vivere orientato al movimento, all'essere attivo e soprattutto spericolato. La Red Bull ha iniziato supportando gli atleti di sport estremi per poi andare a creare dei veri e propri *eventi* targati Red

Bull, che rispecchiano i *valori di legame del brand*: adrenalinici, spettacolari, coinvolgenti, il più delle volte in location da mozzare il fiato come ad esempio gare di surf, motocross, skateboard, snowboard, cliff diving.

Come abbiamo detto in precedenza le tribù si formano attorno a qualsiasi evento, oggetto, attività capace di suscitare un forte interesse, quindi non c'è da sbalordirsi se una delle comunità più proliferi sia quella nata intorno alla celebre saga di Star Wars. Difatti molteplici sono gli eventi anzi i cosplay in cui una miriade di fan della saga si riuniscono per discutere del film, per sfoggiare i costumi di scena o semplicemente per vedere dal vivo gli innumerevoli personaggi della saga sempre pronti ad entusiasmare il pubblico con le proprie storie e con aneddoti inerenti al film. Ancora più sbalorditivo è il numero di gadget ed accessori venduti in tutto il mondo ed il numero di comunità online presenti su qualsiasi socialnetwork.

Alcune tribù; in fine; possono trovare la loro ragione nella nostalgia per il passato e il continuo riferimento a esso, possiamo osservare ad esempio, soprattutto nel settore auto, numerosi casi di successo, quali: Mini, Fiat 500, Alfa Giulietta

Data la moltitudine di tribù esistenti e la continua nascita di nuove, è necessario, per il marketing, creare uno strumento capace di comprenderle e di interagirci. A tal fine è nato il marketing tribale.

2.2 IL MARKETING TRIBALE

Il marketing tribale è sia una strategia che un insieme di tecniche finalizzate a dare vita a comunità di consumatori sensibili ai prodotti e ai servizi promossi da un'azienda. Questo grazie ad una corretta leva su alcuni elementi valoriali dei propri prodotti in grado di incrociare e fondersi con le sensibilità e i valori della tribù stessa. L'individuo post-moderno spinto dal "desiderio di comunità" cerca sempre più disperatamente comunità, o per meglio intenderci, *tribù* dove possa dare una dimensione alla propria identità. All'interno delle tribù, infatti, possiamo osservare la natura dei legami intrinseci, i legami immaginari o i legami emotivi fra due o più membri, che consente a ciascuno di essi di sentirsi parte di un insieme. Grazie ad un gioco

bidimensionale sull'identità tribali il *tribal marketing* riesce a sfruttare in profondità la poliedricità delle neo-tribù contemporanee ed a generare strategie efficaci ed efficienti. Il sostegno al legame sociale che vincola due o più soggetti uniti da una passione comune è, dunque, la leva utilizzata dal marketing tribale per mettersi al servizio delle neo-tribù per poi utilizzarne e sfruttarne l'essenza, la forza emotiva e la capacità di diventar tendenza sul piano commerciale. Non più, allora, solo consumatori, clienti, utenti, acquirenti, ma anche appassionati, fan, collezionisti, esperti, habitués, adepti e tifosi. Persone veramente legate affettivamente ad altre persone, accumulate da un qualcosa e individualmente vivificate da quel medesimo qualcosa. Lo scopo del marketing tribale, dunque, è "la creazione di relazione", finalità che persegue utilizzando come mezzo la condivisione dell'emozioni. È attraverso le creazioni di relazioni, quindi mediante un approccio prettamente comunicativo, che si determina quella fidelizzazione affettiva e profonda del consumatore, che costituisce, in termini di efficacia, la fonte principale per un'azienda che faccia del *tribal marketing* la propria strategia.

2.3 COSTRUITE UN BRAND PER LE TRIBÙ

2.3.1 DALLA BRAND AWARENESS ALLA BRAND AFFINITY

Lo sforzo maggiore dei brand manager fino ad oggi è stato quello di rendere la propria marca top of mind in termini di brand *awareness*, vale a dire diffondere la marca fra più persone possibili, al punto da diventare la marca più conosciuta all'interno di una categoria merceologica. L'obiettivo di essere ricordati spesso è raggiunto a qualsiasi costo, ad esempio confezionando comunicazioni banali sostenute da pianificazioni martellanti, che spesso arrivano a generare antipatia nei confronti del consumatore. Certamente la notorietà di una marca rimane uno degli obiettivi principali che il marketing manager dovrebbe porsi, ma dati i radicali cambiamenti nell'approccio del consumatore al prodotto bisogna trovare una nuova strada per perseguire tale obiettivo.

La strada è quella di lavorare sull'affinità tra il brand, le sue attività di marketing e alcune tribù o meglio neo-tribù di persone, con l'obiettivo di entrare all'interno di queste e far in modo che il prodotto offerto venga eretto come "totem", come oggetto di culto della tribù, idoneo a creare significati e valori attorno ai quali si erge la neo-tribù. Questo perché ricercare una *brand affinity* con alcune tribù o nicchie strategiche e partecipare alle costruzioni sociali dentro le quali si muovono è altamente strategico per le aziende per potersi affermare anche tra il grande pubblico. In tal modo potranno contare sull'entusiasmo di veri sostenitori e su meccanismi di contagio sociale, come ad esempio il *viral marketing*, che permettono ad alcuni prodotti di diffondersi dall'underground al mainstream.

Per perseguire questa strada è necessario utilizzare il marketing tribale, capace di analizzare i differenti significati che i consumatori danno ai prodotti e le diverse convenzioni culturali (codici e sottocodici) che permettono di comprendere i vari aspetti dei significati in gioco. Per riuscire ad avere un quadro ancor più dettagliato delle tribù è necessario affiancare al marketing tribale ulteriori strumenti quali *l'osservazione partecipante* e la *netnografia*, metodologie etnografiche che utilizzano la rete come strumento di analisi (Kozinets, 2010). Questi sono i nuovi strumenti di ricerca che devono necessariamente entrare a far parte del bagaglio tecnico del marketing manager. Non a caso si ritiene che l'antropologia e la sociologia, ancor più che

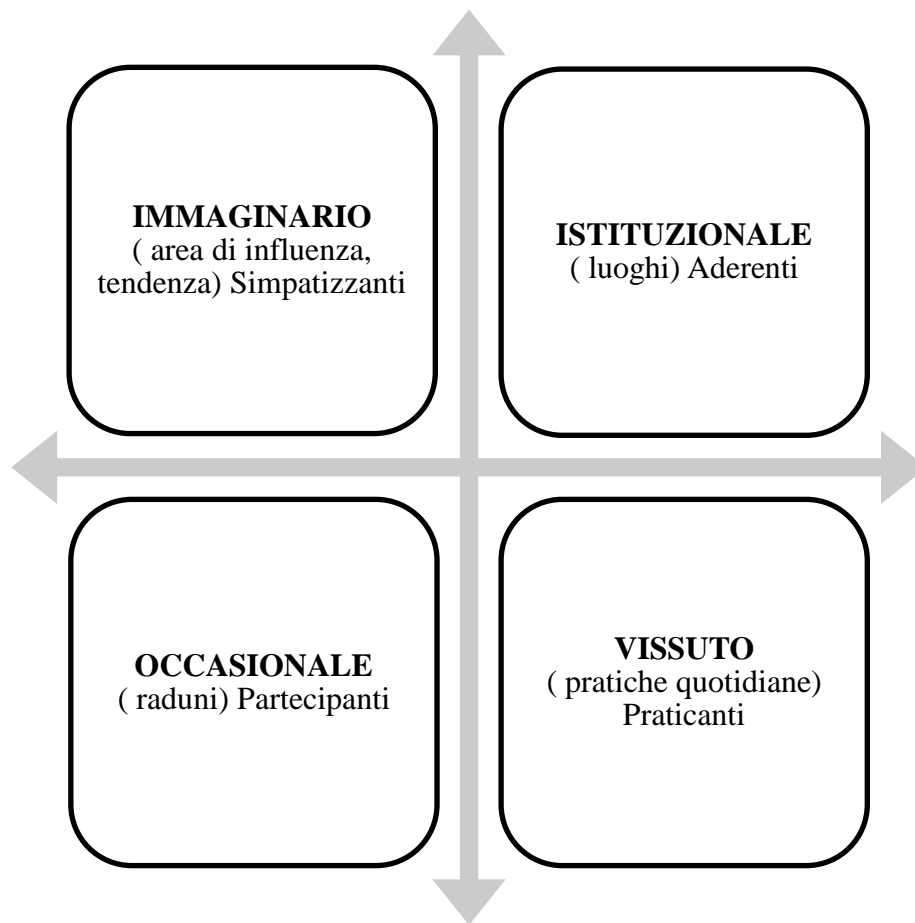
l'economia e la statistica, siano le scienze madri del marketing del futuro. L'azienda deve, in sostanza, intervenire sui meccanismi di formazione del valore simbolico, costruendo sistemi semantici coerenti rispetto alla cultura del target di riferimento, ma anche producendo nuove espressioni e forme culturali in termini sia di prodotto che di comunicazioni pubblicitarie (Ferrero, 1990). Secondo Gerd Gerken l'obiettivo delle aziende dovrebbe esser quello di entrare direttamente nell'ambito degli scenari, partecipando attivamente alla costruzione delle culture di consumo: «Non vi è più un consumatore al quale mirare, vi è solo un flusso di culture del consumo e di orientamenti contraddittori con i quali si dovrebbe con-fluire o dai quali essere trasportati come l'onda trascina con sé il surfer» (Gerken, 1994, p. 47). Il marketing deve quindi rivolgersi ai gruppi sociali reali, vivere in mezzo a quei gruppi, invece di limitarsi solamente ad analizzarli dall'esterno.

Nel costruire la strategia ottimale, capace di penetrare e far propria una comunità, l'azienda deve tener conto di tre fasi fondamentali che dovrà necessariamente attraversare:

FASE 1

INDIVIDUAZIONE DEI RAGGRUPPAMENTI TRIBALI, NON PERSONE, MA GRUPPI DI PERSONE.

È questo il punto di partenza, quello che nel marketing tradizionale si chiama segmentazione ed individuazione, che qui diventa un'attività di creazione dei pubblici di riferimento e che, in qualche modo, devono essere ricercati spostando l'attenzione da un piano individuale ad un piano collettivo e da un livello sociodemografico a uno socioculturale. È necessario, allora, ricorrere ad un approccio antropologico, basato sulla ricerca di tracce e di indizi da raccogliere nel tempo e nello spazio, prima svolgendo indagini nei media, nei forum, nei social network ecc., tese a individuare l'esistenza della tribù, la loro nascita, crescita, emersione, eventuale declino. Successivamente bisogna frequentare e monitorare i luoghi fisici e immateriali in cui essa si raduna e intervistando i suoi membri, instaurando con essi relazioni individuali o di gruppo. A tal proposito possiamo usufruire di uno schema elaborato da Cova che offre una chiave di lettura ed interpretazione delle dimensioni tribali e dei ruoli che strutturano l'integrazione di ciascun membro nella comunità. Ogni tribù, infatti, ha una dimensione visibile e una divisione invisibile. All'interno della prima si individua una sfera istituzionale (i luoghi in cui si svolge la vita tribale), frequentata dai partecipanti, ed una sfera occasionale (come ad esempio i raduni) frequentata dagli aderenti. All'interno della dimensione invisibile si distinguono, invece, una sfera che appartiene al vissuto (la pratica quotidiana) che è ovviamente sostenuta da praticanti, dagli adepti e fedeli ed una sfera che si riferisce all'immaginario (l'influenza della tribù e le tendenze che determina), in cui si collocano i simpatizzanti.



FASE 2

OFFRIRE LEGAMI PIÙ CHE MERCI

Per gli aderenti alla tribù il legame conta più del bene per cui essi, nell'ambito delle dinamiche di mercato, tendono a consumare prodotti e servizi che facilitano l'interazione sociale. È per questo motivo che il caposaldo del marketing tribale è costituito dall'enfasi che un'azienda pone sul valore di legame del proprio prodotto, ossia sull'apporto che esso è in grado di dare alla costruzione, allo sviluppo ed al consolidamento dei legami tribali all'interno di una comunità. Un'impresa che voglia enfatizzare presso una determinata tribù il *valore di legame* del proprio prodotto deve necessariamente connettersi ad essi, deve trovare in essi degli agganci in grado di relazionare la propria identità con quella della tribù. Per farlo deve offrire dei supporti ai riti, deve offrire alla comunità qualcosa che essa possa riconoscere utile ed importante nell'ambito dei propri rituali. L'obiettivo, quindi, dev'essere proporre oggetti di culto, prodotti capaci di diventare dei *must have* per i membri della comunità; ma anche costumi rituali come accessori (occhiali, bracciali, calze) per favorire il senso di appartenenza. Altri strumenti di connessione possono essere: la messa a disposizione, per la tribù di riferimento, di spazi temporanei o permanenti per praticare i riti della tribù; operare sullo slang comunicativo, vivificandolo e valorizzandolo; ed infine, ma non meno rilevate, la sponsorizzazione e l'appoggio su Testimonial adeguati.

FASE 3

METTERE A FRUTTO LE COMPETENZE DELLA TRIBÙ

Per fare in modo che da tale sostegno derivino risultati efficaci e soddisfacenti in termini di mercato è necessario che l'immaginario valoriale della tribù si espanda nel sociale, che emerga dalla propria dimensione *mainstream ed underground*. Per far crescere il proprio mercato è necessario che un'impresa stimoli ed orienti un piano capace di favorire l'ampliamento dei confini spaziali della tribù.

Le prime due fasi sono essenzialmente basate su un'attività di tipo intensivo, tutta interna al corpo ed alle culture comunitarie, la terza fase si sviluppa in virtù di azioni estensive che, facendo leva sulla fiducia conquistata presso i membri, consentono all'impresa di guadagnare, utilizzando e coinvolgendo i membri stessi. L'imperativo è fare in modo che i componenti della tribù diventino i promotori entusiasti dei prodotti dell'azienda che molto spesso corrispondono a quell'insieme di cose/costumi/luoghi/parole/immagini offerti alla comunità. È in questa fase che entrano in gioco i capisaldi *dell'advermarketing*: passaparola, eventi, web. Tramite questi strumenti si offrono, ai membri della tribù e non solo, luoghi ed occasioni in cui scambiare idee, opinioni, esperienze affinché essi, esprimendosi, si trasformino in una forza di vendita efficace e inarrestabile grazie alla propagazione virale del *word of mouth/mouse*.

Tre mosse, dunque: individuare la tribù e i suoi significati; elaborare un'offerta con valore di legame, sostenendo riti comunitari (marketing intensivo tribale); mettere a frutto le competenze favorendone l'emersione e la diffusione (marketing tribale estensivo).

L'impresa deve saper coinvolgere i membri delle tribù e metterne a frutto le competenze, valorizzandoli sia socialmente sia culturalmente. Deve sapersi muovere con cautela ed attenzione per evitare il rischio di apparire *commerciale*, che in contesti del genere, è sempre in agguato. Sostenere una tribù, per scopi di marketing, non significa controllarla, bensì esserne parte e, quindi, garantire l'espressione libera e spontanea. Solo così ogni membro della comunità potrà diventare portavoce credibile e affidabile del brand.

Per sostenere l'azienda durante il suo cammino attraverso le fasi appena illustrate è necessario applicare alla strategia d'impresa il piano di azione elaborato dal marketing tribale. Questo piano di azione si concretizza in 10 tappe nelle quali si analizza il valore di legame dell'offerta, si cerca di collaborare con i membri della tribù, si offrono legami più che beni ed infine si prova a fidelizzare i membri; tutto questo con il solo ed unico scopo di arrivare a gestire l'intera dimensione tribale e, nel caso la strategia sia stata applicata nel modo ottimale, riuscire ad esportare i valori intrinseci della tribù al di fuori del proprio contesto sociale al fine di sfruttare, ove è possibile, nuove opportunità di vendita.

2.3.2 IL MARKETING TRIBALE IN 10 TAPPE

Il piano d'azione si sostanzia in livelli, ciascuno scandito da una serie di tappe, per un totale di 5 livelli e 10 tappe.

1. Al primo livello si identifica lo studio etnografico un metodo che le scienze sociali come antropologia e sociologia utilizzano per descrivere il loro oggetto di studio; si può

evincere di come l'utilizzo di questo metodo scientifico sta a sottolineare la natura sociale del marketing tribale. Lo studio etnografico si compone di tre tappe:

- 1.1) punto di partenza è l'analisi del *valore di legame dell'offerta*, ossia, studiare i vantaggi offerti dal proprio prodotto o servizio nella creazione e nel consolidamento dei rapporti interpersonali;
 - 1.2) successivamente si individuano i gruppi tribali esistenti, nati intorno ad una passione o ad un'attività, che possono diventare potenzialmente interessanti;
 - 1.3) come terza ed ultima tappa del primo livello abbiamo gli sforzi di concentrazione dell'attenzione sui rituali e su altri codici impliciti del movimento tribale considerato
2. Con il secondo livello si chiude la prima fase delle tre fasi sopracitate, questo è conosciuto come *Co-design*. In questo livello ritroviamo la quarta e quinta tappa del modello:
- 2.1) nella quarta bisogna trovare il tempo per rendere normale per la tribù la presenza del marchio e dell'impresa, senza aver fretta di sviluppare un'attività commerciale;
 - 2.2) nella quinta, invece, l'impresa deve incominciare a fare un passo avanti verso la tribù attraverso la collaborazione con i membri della tribù per elaborare un'offerta capace di sostenere i riti tribali, quindi come abbiamo visto in precedenza, offerta di servizi, prodotti, luoghi, slang ed immagini.
3. Al terzo livello si ritrova la fase del marketing intensivo, difatti questo è nominato come *mix tribale intensivo*. Qui si cerca di elaborare un'offerta con valore di legame, sostenendo i riti comunitari. Il mix si evidenzia nella sesta e settima tappa:
- 3.1) nella sesta l'impresa deve incominciare ad offrire legami, più che beni, facendo leva sui valori e sulle emozioni che compongono le fondamenta della tribù; data l'importanza e la delicatezza di questa tappa l'impresa deve agire con cautela in quanto nella tappa successiva
 - 3.2) non deve commettere l'errore di porsi con un tono ed una presenza commerciale, bensì monitorare e mantenere un approccio umile e pacato volto a far comprendere l'importanza della tribù per l'Impresa e la volontà di quest'ultima di sostenerla.
4. Il quarto livello è il *mix tribale estensivo* nel quale, come si è già visto nella terza fase della strategia di marketing tribale, si mettono a frutto le competenze favorendone l'emersione e la diffusione. Il mix tribale estensivo è composto dalla ottava e nona tappa:
- 4.1) ora l'impresa dovrebbe essere abbastanza inserita all'interno delle dinamiche della comunità e quindi pronta a mobilitare la tribù per legittimare il valore di legame tribale dell'offerta;
 - 4.2) mentre nella nona tappa bisogna fidelizzare mediante riferimento emotivo alla tribù e all'immaginario tribale.
5. L'ultimo livello è l'organizzazione del marketing tribale. In questo livello si cerca di coinvolgere il più possibile i membri delle tribù nella creazione dei prodotti/servizi. Per perseguire questo scopo l'impresa

deve saper gestire gli *opinion leader* della tribù collaborando, ascoltando e assorbendo il maggior numero di input possibili provenienti da quest'ultimi. La strategia di co-creazione con gli opinion leader è fondamentale perché, se applicata nella maniera ottimale, può aumentare esponenzialmente il legame tra azienda e tribù e può essere di forte aiuto per la creazione della strategia di esportazione dei prodotti/servizi dalla tribù al mercato. Nel dettaglio: più il cliente è coinvolto nel processo di produzione e consegna del servizio, maggiore è il valore percepito e la soddisfazione. È stato dimostrato, inoltre, che l'interazione personale ed emotiva con i venditori influisce sulla soddisfazione del cliente in molti contesti (Bitner et al., 2000; Pugh, 2001; Auh et al., 2007; Ching-Jui et al., 2007; Jayawardhena et al., 2007). Quando i consumatori sono impegnati nella produzione del servizio che desiderano acquistare, il valore percepito di quel servizio/prodotto aumenta, così come aumentano le valutazioni emotive positive sia verso il servizio/prodotto sia verso l'azienda. Un tale aumento nella percezione del valore del servizio è stato riscontrato anche in termini di interazioni cliente-cliente. Ciò implica che quando i consumatori sono coinvolti in un servizio o produzione a livello collettivo migliorano il grado di interazione cliente-cliente e questo migliora l'effetto di collaborazione tra azienda e cliente.

2.3.4 ALLA RICERCA DELLO “SCIAMANO”, L'IMPORTANZA DI UN BRAND AMBASSADOR: CARATTERISTICHE E REQUISITI.

Come abbiamo visto, diversi sono gli strumenti adatti a coinvolgere i membri delle tribù, dal passaparola al web, passando per gli eventi e le challenge. Ma lo strumento più coinvolgente, quando si tratta di comunicare con le tribù, è sicuramente il *brand ambassador*. Possiamo considerare questo attore chiave come una sorta di “*sciamano*” tribale; in queste comunità il capo spirituale viene visto come punto di riferimento e condottiero, ma non solo da un punto di vista prettamente mistico e religioso, un ponte tra la tribù e l'ultraterreno, bensì rappresenta quelli che sono i canoni, le tradizioni e la storia della tribù. Inoltre, lo sciamano ha il compito di risolvere problematiche di base della tribù quali salute, sussistenza ed espansione. Ecco, allora, che si inizia a plasmare la figura del nostro *brand ambassador* simile allo sciamano, come ponte tra la tribù ed il brand.

Nel ricercare il proprio testimonial, l'impresa deve scegliere con estrema accuratezza in quanto si tratta di un investimento ad altissimo rischio data la sua forte influenza sulla tribù. Al tal fine l'impresa deve tener conto di molteplici caratteristiche e requisiti che questi deve necessariamente possedere.

In termini chiave la personalità del testimonial deve essere coerente e congruente con la personalità della tribù ma anche con quella del marchio. Questa congruenza è trasmessa dalla messagistica del marchio e da altri indizi, come l'abbigliamento, l'aspetto generale, i modi ed il comportamento del testimonial. Nel caso di Michael Jordan e della sua omonima azienda di scarpe, ad esempio, la personificazione di Jordan è rappresentata dal logo “*jumpman*”, che è l'immagine di un giocatore di basket congelato in una posizione di salto in mezzo, che arriva a schiacciare la palla.

Un'altra caratteristica chiave da considerare è la capacità del brand ambassador di divenire portavoce del marchio. A tal fine deve avere qualità tali da poter difendere verbalmente il marchio, da poter spiegare, in

maniera chiara e coincisa, la storia ed i valori del brand; deve saper trasmettere, con enfasi ed emotività, il messaggio e le informazioni inerenti ai prodotti del brand al fine di aumentarne la credibilità e di convincere e coinvolgere il maggior numero di simpatizzanti e non. Sicuramente, però, la dimensione più rilevante del brand ambassador è il comportamento nei confronti dei consumatori. È particolarmente importante che il testimonial sia capace di creare una linea diretta tra le l'attività che esso svolge e la messagistica del marchio. Ad esempio, esaminando la vita privata dei campioni presi come testimonial dalla Red Bull, si evince che comunque sono persone che vivono la vita al massimo, sempre in movimento e in continua ricerca di nuovi brividi ed esperienze da provare.

L'impresa, una volta scelto il brand ambassador di riferimento, deve elaborare una strategia capace di migliorare la percezione che hanno i membri della tribù nei suoi confronti. Lo scopo è quello di elevarlo da semplice testimonial a sciamano, creando un'aura mistica che ne rafforzi visibilità e credibilità: agli occhi della tribù tale cambiamento deve renderlo quasi inarrivabile pur riconoscendone ancora la sua appartenenza al gruppo.

Ora che si è a conoscenza di come costruire una strategia di marketing tribale efficace, su quali gruppi di riferimento andare a lavorare, come relazionarsi con i gruppi tribali e come intercettarne i bisogni e desideri possiamo passare allo studio, nel dettaglio, di una di queste tribù. La tribù che si prenderà come oggetto di studio sarà quella del Kayak Polo. La *Canoa Polo* appartiene al mondo delle tribù degli sport estremi ed è un ottimo *case study* in quanto non solo fa parte delle tribù più autentiche e proliferi, ovvero quelle degli sport estremi, ma è anche una tribù in piena espansione che può aiutare a capire come nascono, crescono e si sviluppano le nuove tribù nella società postmoderna.

CAPITOLO 3

3.1 LA PASSIONE DIETRO L'ESTREMO, LE TRIBÙ DEGLI SPORT ESTREMI

Gli sport estremi come prodotto culturale compaiono sulla scena europea intorno agli anni Ottanta, raggiungendo il boom negli anni Novanta. Sotto questa etichetta si possono racchiudere pratiche molto differenti tra di loro ed in continua evoluzione, per cui è difficile disegnare i confini di questo mondo e tracciarne un profilo completo. È possibile, tuttavia, individuare alcuni tratti che distinguono tali attività da altre pratiche sportive ed isolare una serie di caratteristiche che rendono lo "estremo". Uno sport si può definire *estremo* quando esso comporta l'esposizione del praticante ad una situazione di rischio o di ostacolo che mette alla prova i limiti delle sue capacità. Questa condizione può essere prodotta in modi diversi: aumentando il grado di difficoltà, confrontandosi/scontrandosi contro una forza naturale di cui non si può avere il pieno controllo; immergendosi in un luogo naturale selvaggio, al di fuori della sfera della civiltà e della sicurezza.

Se consideriamo l'asse esperienziale rileviamo come questo sia riconducibile a quattro elementi: il ritorno del selvaggio, il gioco con il rischio, la ricerca di una scossa emozionale, ed il dispendio fisico. *Il selvaggio* è rappresentato dalla natura nella sua imponderabilità, sfuggibile al controllo umano ed al bagaglio di esperienze e competenze. Di conseguenza l'atteggiamento nei confronti della natura è di profondo rispetto ed impone anche ai più esperti di essere vigili e umili, di riconoscere la propria limitatezza e di mantenere un'attenzione costante. La natura selvaggia, gli spazi incontaminati, offrono ai praticanti esperti la sensazione di muoversi in un'altra dimensione, di avere una visuale della realtà completa, di poter cogliere il lavoro delle forze della natura e quindi la sua potenza e il suo equilibrio secolare.

L'elemento ineliminabile del *rischio* connesso alla natura è considerato come aspetto positivo, che allontana dall'idea di artificialità degli ambienti soggetti al controllo umano. In quest'ottica il rischio è un elemento garanzia di autenticità dell'esperienza, capace di ampliare il proprio orizzonte di possibilità e di potenziare le proprie capacità. Il possesso di un elevato livello di destrezza stimola la ricerca del rischio, di quella scarica adrenalinica derivante dall'affrontare una sfida difficile ma che si è convinti di poter gestire e superare, consapevoli del fatto che negli sport estremi non si può bluffare. L'emozione generata dal rischio o dall'esposizione all'incognito si converte così in piacere, in divertimento e godimento, solo quando le proprie competenze permettono di mantenere una sensazione di sicurezza, di padronanza, mentre in caso contrario si sperimenta solo paura, una sensazione negativa che può indurre alla paralisi e quindi al non essere in grado di fronteggiare la situazione.

L'esperienza *emozionale* degli sport estremi fa incontrare l'ebbrezza e la padronanza, rendendo possibile l'immersione nel proprio "io" personale. L'adrenalina che tali esperienze generano è descritta come un'energia vitale che ha una natura chimica-biologica, ma che dal punto di vista simbolico funge da indice per evidenziare i momenti in cui l'individuo si sente più vivo, quella condizione di autodeterminazione che mette in risalto la migliore versione di sé stessi.

Oltre al selvaggio, al rischio ed all'emozione, anche il *dispendio fisico*, l'impegno diretto e concreto del corpo e della mente rappresentano un elemento determinante per distinguere le pratiche estreme. Infatti, sono definite tali quelle attività che comportano un grosso dispendio di energie non solo fisiche, ma anche psicologiche, di attenzione e di concentrazione. La fatica rappresenta lo strumento attraverso cui il soggetto riesce a concentrare le sue energie, fisiche e mentali nell'attività che sta svolgendo, sperimentando un livello di focalizzazione difficilmente raggiungibile in altro modo, una sensazione fortissima di essere totalmente presenti a sé stessi, pienamente immersi in quel che si sta facendo e consapevoli delle proprie capacità. Se consideriamo l'asse della relazionalità, notiamo come il mondo degli sport estremi appare come un reticolo affettivo che congiunge soggetti tra loro anche geograficamente distanti ma che si considerano affini e, quindi, mantengono vivo il loro legame sino alla prossima occasione d'incontro. I praticanti d'alto livello sono radicati in un mondo, quello della natura, del selvaggio, degli spazi incontaminati, che li conduce ad assumere e valorizzare un certo stile di vita, caratterizzato da un insieme relativamente coerente di valori, miti e modelli, di visioni della vita e rappresentazioni della società. Fulcro di questo stile di vita, come già lo era a livello esperienziale, è la

natura: essa costituisce sia un ambiente sia un riferimento ideale che a sua volta rimanda a tutta un'altra serie di valori (la libertà, autenticità, espressività, lucidità).

È interessante osservare come la pratica intensa di uno sport estremo o avventuroso può condurre ad un cambiamento esistenziale, all'adozione dello stile di vita della comunità sportiva, che assume dapprima il ruolo di gruppo di riferimento per l'utilizzo del tempo libero, ma in seguito può anche divenire gruppo di appartenenza che contribuisce alla ridefinizione dell'identità personale e sociale dei praticanti. È possibile, infatti, che uno sportivo arrivi a cambiare lavoro per adattarsi a ritmi di vita sempre più incentrati sulla propria passione, a cambiare città per inseguire la passione o cambiare frequentazioni per far riferimento ad un gruppo che condivida la propria visione. Ne deriva una affinità così radicata e potente che porta i soggetti a riconoscere come propri simili solo coloro che si sentono a casa nello stesso mondo, nello stesso elemento naturale o facendo le stesse attività. Ecco allora che si delineano le tribù degli sport estremi dove la condivisione affettiva ed emozionale, l'idea di praticare degli sport di nicchia e la passione profonda che sostiene chi svolge questo tipo di attività sono i fattori che ne favoriscono un immediato riconoscimento.

Negli ultimi anni il numero delle tribù che ruotano intorno agli sport estremi è cresciuto esponenzialmente e si è assistito ad una proliferazione di piccole-medie imprese pronte a soddisfare le richieste dei membri delle tribù. Difatti sono tantissimi i prodotti e servizi che le imprese forniscono a codeste tribù come, ad esempio: l'attrezzatura, il materiale tecnico, il trasporto, materie prime d'ogni genere, medicine performanti ecc. È evidente, quindi, che queste tribù siano delle vere e proprie "piccole miniere d'oro" nelle quali portare il proprio business. Queste rappresentano una sostanziosa fetta di mercato del retail e sono servite, spesso, da piccole-medie imprese che svolgono le proprie attività nella nazione dove trovano maggiore affluenza di membri della tribù presa in considerazione per il proprio business. Un aspetto interessante che possiamo osservare in questo settore riguarda la capacità delle imprese di specializzarsi nella creazione del materiale tecnico per la tribù di riferimento. Tale specializzazione può rappresentare un'ulteriore opportunità di business in quanto le imprese più specializzate saranno in grado di servire non solo la tribù di riferimento bensì, anche altre tribù che hanno in comune il materiale tecnico o le attrezzature. Un esempio eclatante che ci può aiutare a comprendere meglio le potenziali opportunità di business di questo settore è quello della *The North Face*. L'azienda nasce nel 1970 come brand specializzato nelle attrezzature per arrampicata e backpacking ad alte prestazioni. Per tutti gli anni Settanta il marchio si guadagnò un seguito fra le tribù di appassionati della scalata e gli atleti dell'outdoor ed iniziò a sponsorizzare spedizioni negli angoli più remoti ed incontaminati del pianeta. Negli anni Ottanta, una volta raggiunto un livello di esperienza elevato nel creare prodotti ad alta prestazione, *The North Face* decise di portare l'esplorazione a nuovi livelli nel mondo delle tribù dello sci aggiungendo l'abbigliamento da sci estremo al suo catalogo. Negli anni novanta, acquisito un livello di specializzazione ed una esperienza tali da poter creare prodotti capaci di soppiantare i competitors, *The North Face* decise di debuttare sul mercato dell'abbigliamento sportivo con il lancio di "Tek Ware", una collezione innovativa progettata per offrire vestibilità e funzionalità perfette ad alpinisti, escursionisti, trail runners ed

appassionati dell'outdoor. Il debutto venne rafforzato dalle cooperazioni con diversi atleti pronti a compiere imprese epiche indossando il materiale tecnico Tek Ware.

Come la *The North Face*, diverse sono le PMI che col tempo sono riuscite ad evolversi in imprese di grandi dimensioni attraverso lo sfruttamento delle tribù degli sport estremi e la loro iper-connettività, non solo dal punto di vista materiale ma anche dal punto di vista valoriale. Il successo di queste imprese va ricercato, infatti, non solo nella capacità di fornire prodotti e servizi ad alte prestazioni ma anche in quella di aver saputo comprendere, rispettare ed ampliare la sfera valoriale delle “tribù estreme”, unico e vero punto di contatto tra i diversi membri di differenti sport estremi. Tra le innumerevoli tribù nate attorno agli sport estremi, è interessante analizzare quella della *canoa polo*, sport presente nel panorama mondiale da circa mezzo secolo, e quindi, non ancora ben esplorato/sfruttato.

3.2 KAYAK POLO UNA TRIBÙ IN ESPANSIONE

La storia della canoa polo, contrariamente a quanto si pensi, è da ritenere molto lunga. Questa disciplina, infatti, esiste da quando sono state inventate canoe, pagaia e palla. Le prime sporadiche notizie, infatti, risalgono al diciannovesimo secolo, ed in particolare a esibizioni su imbarcazioni con la palla. In assoluto uno dei pionieri di questa disciplina fu John Conkling di Hawley in Pennsylvania. Conkling il 2 maggio del 1905 registrò all'ufficio brevetti americano il primo modello di canoa destinato specificatamente alla disciplina della canoa polo. Il documento è una pietra miliare della disciplina e si può ritenere a tutti gli effetti la data di nascita della canoa polo. Di seguito Conkling provvide a brevettare, sempre presso l'ufficio di certificazione degli Stati Uniti d'America, il campo di gioco. Dopo qualche anno, però, si perse qualsiasi traccia della canoa polo giocata sino agli anni 60. La canoa polo moderna nasce, infatti, con buona probabilità, in Gran Bretagna nel corso degli anni 60 quando il municipio di Newham in London chiese all'Associazione nazionale delle scuole di Vela di progettare un Kayak da utilizzare in piscina. L'unione pallone – canoa era vista molto favorevolmente dagli istruttori dell'epoca in quanto consentiva sia di strutturare le sedute di allenamento con

un maggior numero di esercizi finalizzati al miglioramento degli elementi di natura coordinativa sia di rendere più divertente l'attività svolta in piscina. Dalla sua nascita negli anni 60 la canoa polo conobbe una crescita esponenziale, tanto da farla finire sotto i riflettori della International Canoe Federation la quale, nel 1990, decise di definire le regole internazionali della canoa polo modificando le dimensioni del campo di gioco e delle porte, con l'obiettivo di esportare la disciplina nel mondo. Nello stesso anno si disputarono, con le nuove regole, i primi campionati europei non ufficiali, a Strasbourg in Francia, al quale partecipano 5 squadre maschili. Il primo evento ufficiale promosso dall'ICF furono i campionati del Mondo in Inghilterra nel 1994. All'evento partecipano 18 squadre maschili e 6 femminili. L'anno successivo si disputarono a Roma i primi Campionati Europei a cui partecipano, 10 squadre maschili e 10 femminili. Nel 1997 venne disputato, ai campionati europei di Essen, il primo torneo non ufficiale riservato alla categoria under 21 maschile e, successivamente ai campionati europei di Bydgoszcz del 2001, divenne categoria ufficiale. Infine, dal 2004 la canoa polo fa parte del programma dei World Games, evento sotto la gestione del Comitato Olimpico Interazionale (CIO), organizzato dalla International World Games Association (IWGA).

La crescita della canoa polo è stata, quindi, rapida e costante, basti osservare che dal 1994 a oggi si sono disputati 12 campionati del mondo e 12 campionato europei. Al giorno d'oggi in tutto il mondo sono disputati campionati continentali, tornei internazionali e campionati nazionali. Gli ultimi eventi internazionali come i Campionati del Mondo di Thury Harcourt o di Siracusa, con la grande affluenza di pubblico e l'importante share televisivo nei canali tradizionali e in streaming, hanno lanciato la canoa polo verso una possibilità, sempre più concreta, di diventare disciplina Olimpica.

Le ragioni della crescita ed espansione della canoa polo non vanno ricercate solo nella bellezza visiva dello sport e, quindi, nel suo essere sport dinamico, moderno, adrenalinico e molto fisico ma anche in quello che vi è dietro e che mantiene unita questa grande tribù, ovvero i suoi legami ed i suoi valori. La canoa polo è una disciplina che mette a stretto contatto gli atleti con la natura ed è in questa relazione che si innestano i valori e gli ideali condivisi da ogni canoa polista. Il forte senso di appartenenza alla natura e l'ancor più intenso rispetto verso questa ha fatto sì che, all'interno di questa tribù, nascessero dei valori veri e genuini, capaci di resistere alle influenze esterne e di mantenere la propria integrità. All'interno di questa grande tribù si respira un clima sereno e di rispetto, in cui ogni membro/atleta ne comprende a pieno l'importanza ed i valori; l'avversario è visto come tale solo ed esclusivamente durante la fase di gioco ed alla fine di questa diventa un compagno con cui condividere idee ed opinioni di gioco. Il senso di appartenenza e di comunità è così radicato all'interno di ogni membro che quando il campo di gioco si logora, molto spesso per cause naturali, è l'interna tribù che si mobilita per aiutare la società ospitante le gare a sistemarlo, col solo ed unico obiettivo di ricominciare al più presto l'attività. Come abbiamo visto all'inizio di questo terzo capitolo, il fulcro degli sport estremi è la natura, percepita come "locus amenus", un'ambiente in cui poter evadere, per un po', dalla monotonia della vita; nella canoa polo questo ideale è riscontrabile in ogni membro. Infatti nella maggior parte dei casi i membri non sono solo atleti ma svolgono parallelamente una carriera lavorativa. Ciò che li spinge ad andare avanti ed a trovare le energie mentali e fisiche per portare avanti due attività è la passione,

un'emozione impulsiva e sovrastante che riesce a motivare i membri tanto da portarli ad affrontare e superare i propri limiti, non solo sportivi, ma anche lavorativi. La passione, all'interno della canoa polo, mostra la sua forma più cruda e potente, una vera e propria forza emotiva, pilastro centrale dei valori sui cui si costruisce la tribù. La ragione per cui, nella tribù polista, la passione ha assunto la sua forma più completa, va ricercata nel fatto che nessun atleta, dall'ultima alla massima categoria, ha un ritorno economico sostanzioso ad eccezione di pochissimi casi; anzi, le spese da sostenere sono diverse ed ingenti. Ogni atleta, infatti, deve prevedere ai costi per l'attrezzatura (canoa, pagaia, paraspruzzi), l'abbigliamento tecnico e le trasferte di gioco. Dunque, si può intuire, che davanti alla passione, nella canoa polo, anche la brama per la vittoria passa in secondo piano, così come passano in secondo piano tutti i problemi, gli impegni, il lavoro e tutto ciò che circonda il membro della tribù. Ed è probabilmente questa sensazione di evasione, nata dalla passione, che spinge i membri della tribù ad andare avanti e che sarà capace di portare questo sport estremo a livelli sempre più alti

3.3 LB E LO “SCIAMANO” LUCA BELLINI

Luca Bellini forte del prestigio e della notorietà datagli dalla vittoria del campionato del mondo del 2016, nel quale conquistò anche l'ambitissimo titolo di capocannoniere del torneo, decide di mettere a frutto questi *assets*



immateriali partendo dalla evidente mancanza di un brand altamente specializzato nella ideazione e produzione di articoli tecnici strettamente rivolti ai giocatori di Canoa Polo. L'idea nacque a seguito di un'analisi di mercato in cui emerse che gli atleti usavano, per andare in canoa, i capi più disparati come, ad esempio, costumi, maglie che per taglio, finiture e materiali erano poco adatte agli sport acquatici. In quest'ottica iniziò lo studio delle caratteristiche tecniche e funzionali che avrebbe dovuto avere un capo rivolto al mondo della canoa e, in più in particolare, della canoa polo. Nacque così sotto il marchio LB9, acronimo preso dal suo nome e dal suo numero di maglia in nazionale, la prima maglia tecnica “RUSH GUARD” con materiale elastico graduale e cuciture in grado di salvaguardare dalle irritazioni cutanee e posizionate in

maniera tale da favorire la circolazione sanguigna durante il gesto atletico. Ulteriore dettaglio rivolto al mondo della canoa polo è stato quello di dotare le maniche della maglia di strisce silconiche per favorire la presa ed il mantenimento della palla in partita durante gli scontri corpo a corpo. Tali innovazioni, sperimentate inizialmente solo dalla sua squadra, si rivelarono immediatamente vincenti e lo convinsero, dato il notevole interesse riscontrato nel corso delle competizioni successive ed alle richieste dei praticanti, ad avviare la produzione e la commercializzazione di questo articolo nonché ad avviare studi tecnici su altri capi e accessori quali pantaloni da canoa con imbottiture ed anti scivolo, gomitiere protettive, giacche d'acqua stagne, borsoni stagni, cappelli e felpe, tutti marcati LB9.

Si avvertì, contemporaneamente, l'urgenza di creare una comunicazione in grado di coinvolgere la tribù e di rendere normale la presenza del brand al suo interno, evitando l'approccio commerciale. A tal fine, furono implementate le piattaforme digitali attraverso immagini di gioco, cariche di energia, valorizzate da citazioni come "bisogna prepararsi ad ogni battaglia come se fosse l'ultima" o ancora "i nostri capi sono disegnati per vincere". Importante fu anche la campagna di comunicazione svolta in occasione di eventi della canoa polo, nella quale lo stesso Luca Bellini, insieme ad altri testimonials, distribuirono ad atleti, appassionati ed occasionali, accessori e, in caso si vincessero un mini-contest a tema, anche capi d'abbigliamento. L'obiettivo della comunicazione di LB9 era quello di entrare con i tempi giusti all'interno della sfera valoriale e quotidiana della tribù della canoa polo in particolare e degli sport acquatici in generale, provando a porre LB9 come brand di riferimento assoluto. Infatti, secondo quanto emerso dall'intervista fatta con Bellini: "Nell'applicare le strategie di comunicazione, con un brand che abbraccia diversi settori, bisogna procedere tenendo in mente due punti cardini la calma e la coerenza". Secondo Bellini un errore comune è la creazione del sito web del brand poco coerente con i settori di riferimento: ad esempio, "non posso decidere di entrare nel settore del wind surf postando, maggiormente, sul sito web testimonials, foto e video inerenti ad altri sport acquatici. Il cliente nel relazionarsi con il brand deve sentirsi *a casa*, deve poter constatare immediatamente l'adattabilità del brand al proprio sport. Per arrivare a questo obiettivo bisogna applicare la strategia di comunicazione con i tempi giusti e quindi è necessario, prima dell'ingresso nel nuovo settore, avere già creato collaborazioni con brand ambassadors di riferimento, avere già materiale multimediale inerente al settore e aver già presentato il brand tramite evento."

Una volta disegnata la strada della comunicazione si sentì la necessità di incentivare gli sforzi sulla strategia di marketing tribale intensivo e, quindi, di offrire *legami più che beni*, rimanendo umili e vicini ai valori della tribù. Per perseguire tale obiettivo Bellini decise di instaurare una partnership con la Federazione Italiana Canoa e Kayak che lo sostenne con finanziamenti volti alla sperimentazione di nuovi prodotti che ebbe nella nazionale italiana di canoa polo e, successivamente, con l'intero gruppo delle nazionali della FICK, il maggiore riscontro di visibilità e senso di appartenenza. In tal modo LB9 è apparso come il brand nato per portare alla vittoria la nazionale italiana ed in qualche modo si può dire che è diventato il brand "tifato" dai membri della canoa polo. LB9 ha come obiettivo non solo il mercato italiano bensì il mondo della canoa polo

in generale, motivo per cui si è cercata e raggiunta una partnership con la nazionale tedesca che, insieme all'Italia ed alla Francia, rappresenta il gotha della canoa polo mondiale.

L'ultima attività di implementazione svolta dal brand LB9 è stata l'intensificazione delle strategie del marketing tribale estensivo, proposta attraverso il coinvolgimento attivo dei membri della tribù al fine di legittimare il valore di legame tribale dell'offerta. Per il coinvolgimento dei membri Bellini decise di utilizzare i *contest* ed i *challenge*, strumenti ad altissima capacità di coinvolgimento. Nell'intervista, infatti, Bellini afferma che "I challenge sono un ottimo strumento per coinvolgere i membri delle tribù ed attraverso l'uso di questo strumento si riesce ad avere la completa partecipazione dei membri". Il *challenge* consiste nel mobilitare la tribù attraverso dei premi: l'obiettivo è far sentire il membro della tribù come se fosse lo sciamano di riferimento. "La mia Challenge consisteva nel far caricare al canoa polista su Facebook un video del goal più bello che avesse fatto, sotto l'hashtag *lb9goalchallenge*; chi avesse preso più like avrebbe vinto una maglia tecnica rush guard". Con questa attività "i membri della tribù, mossi dalla competitività e dalla voglia di visibilità, sono stati spinti sempre di più a partecipare a questi **contest**". Non a caso gli strumenti ebbero un fortissimo successo internazionale in quanto, non essendo la canoa polo uno sport avente un numero elevato di spettatori nel mondo, rappresentarono delle occasioni in cui mettersi in mostra, dove esibire il proprio potenziale e le proprie abilità.

L'obiettivo del brand è sempre stato, quindi, quello di porre gli atleti di fronte a delle sfide o a degli obiettivi da raggiungere, in modo da avvicinarsi sempre più alla figura dello sciamano e, perché no, anche superarlo. Un esempio di queste sfide sono i video postati sui social in cui si vede Bellini che segna da posizioni incredibili, in modalità fuori dal comune, alimentati da didascalie che incitano alla sfida come "*can you do better?*" o ancora "*don't try this at home*".



Il caso esaminato, seppur nella sua singolare esperienza di sciamano diventato imprenditore, dimostra come le tappe percorse ricalchino in buona sostanza i passaggi esposti nel secondo capitolo. Altrettanto singolari sono i suggerimenti raccolti nel corso dell'intervista con Bellini, su come una azienda dovrebbe individuare, tra una moltitudine di soggetti, colui che più autorevolmente potrà rivestire il ruolo di sciamano. Secondo Bellini "Lo sciamano di riferimento deve essere uno degli atleti più forti ma non necessariamente il più forte. È fondamentale che l'atleta *sia amato* dalla tribù e per questo che la tribù confidi sempre nella sua vittoria (es Rossi e Federer). Altro fattore fondamentale è l'esperienza: lo sciamano deve essere un atleta leader presente da almeno 10 anni all'interno della tribù sportiva. Ulteriormente, non si deve dimenticare di creare un vivaio affiancando investimenti sui giovani atleti emergenti aventi la capacità di attirare una leva giovane e competitiva."

CONCLUSIONI

In questi tre capitoli si è cercato di spiegare come funziona il marketing tribale nel suo insieme. Per fare ciò si è partiti da un'analisi dettagliata dei cambiamenti della società e di come questi abbiano influenzato proporzionalmente e direttamente le strategie di marketing. Successivamente ci si è soffermati sulle tribù le quali costituiscono una sostanziosa fetta del mercato. Nel dettaglio sono stati esaminati i comportamenti ed i valori che formano le fondamenta di queste tribù e, conseguentemente, è stato introdotto e studiato il *marketing tribale*, una strategia efficace ed efficiente per comunicare con tali tribù provando anche a disegnare una "linea guida" per applicarla. In ultima analisi si è esaminata l'applicazione pratica del marketing tribale nelle tribù degli sport estremi, in particolare il marketing tribale applicato alla canoa polo una tribù in forte espansione. Fin ora, quindi, si sono considerati gli strumenti e le strategie con le quali un'impresa può comunicare e fidelizzare con le tribù. Adesso, però, osserviamo quali sono le strategie interne che l'impresa deve seguire per mantenere la relazione con la tribù e in quale area è necessario intensificare gli investimenti per perseguire tale scopo.

Un'impresa che opera all'interno di un mercato di nicchia, come quello delle tribù, deve sapere che al centro delle sue strategie e del suo modo di operare deve esserci sempre il cliente. Di fondamentale importanza è comprendere le sue esigenze ed il riconoscimento di un ruolo sempre più attivo dello stesso nei processi di mercato. La creazione di valore per il cliente, l'obiettivo di creare un *superior customer value* si posiziona al centro delle strategie di marketing delle imprese (Gale, 1994; Ulaga 2001; Cozzi, Ferrero, 2004). La centralità del cliente e la creazione di valore per lo stesso non influenzano però solo, per quanto in modo determinante, l'attività di marketing ma anche altre aree di gestione dell'impresa. Rilevante è l'area per lo sviluppo della tecnologia che, in un'impresa operante in mercati aperti, rappresenta un'attività di supporto ma che, in questo contesto, diventa un'attività primaria. La tecnologia all'interno del prodotto è, quindi, essenziale in quanto sinonimo di qualità ed innovazione. Nella prospettiva del cliente un'azienda che produce prodotti ad elevato standing tecnologico è considerata come una delle migliori, innovativa, sempre pronta e vicina alle esigenze della tribù e, soprattutto, un'azienda che conosce la tribù e le sue necessità. Oltre a migliorare il rapporto con la clientela e la visibilità all'interno della tribù lo sviluppo tecnologico è essenziale per ampliare il proprio mercato. Con un'area per ricerca e sviluppo tecnologico all'avanguardia si riesce prima a far fruttare l'esperienza acquisita sul campo e, conseguenzialmente, si riesce prima e meglio a creare prodotti/servizi da indirizzare/offrire ad altre tribù ed in generale sul mercato. Un errore che l'impresa potrebbe fare nel concentrarsi sullo sviluppo tecnologico ed innovativo del prodotto è quello di presentare un prodotto con prestazioni di alta qualità ma carente in "stile" e, ancora peggio, lontano dai richiami simbolici ed immaginifici della tribù di riferimento. Presentare un prodotto con poco stile e carattere significa precludersi la possibilità di esportare il prodotto al di fuori della tribù. Significa, dunque, precludersi l'opportunità di un maggiore guadagno che può nascere dalla strategia di marketing tribale ovvero offrire sul mercato un brand innovativo e di stile con alla base una comunità forte ed attrattiva, un brand che vada bene sia nella life-style che nello sport, un brand universale. L'obiettivo è portare dello stile nel settore tecnico e portare della tecnicità nel settore lifestyle.

Un'altra forte opportunità che l'impresa può sfruttare per raggiungere una forte *brand awareness* è lo sviluppo dell'*environment*, apportando migliorie ai luoghi di incontro delle tribù e pubblicizzando gli eventi e le riunioni delle tribù nel contesto in cui si svolgono. Andando a lavorare sullo sviluppo dei luoghi di incontro l'impresa otterrà una risposta positiva e concreta dai membri della tribù di riferimento ma, soprattutto, riuscirà ad ottenere un livello di fidelizzazione elevatissimo del singolo membro, tanto da posizionare il brand dell'impresa come unico e solo brand di riferimento della tribù. Parimenti importante è la sponsorizzazione e pubblicizzazione delle riunioni e degli eventi delle tribù. Le imprese devono perseguire tale strategia perché capace di creare, all'interno della mente del pubblico di riferimento, un legame diretto tra l'attività della tribù ed il brand. Nel dettaglio, essendo le tribù e le loro attività nella maggior parte dei casi poco conosciute dal grande pubblico, risulterà più facile, per le imprese, lasciare un input/ricordo del brand al pubblico in quanto i soggetti, nello scoprire l'esistenza di queste tribù, assoceranno istintivamente il brand alla tribù.

L'impresa, per migliorare i luoghi di incontro, deve concentrarsi sull'offrire servizi utili alla comunità, capaci di incrementarne l'interesse verso il brand ed utili per lo sviluppo e la sostenibilità dell'ambiente tribale. Tra questi servizi abbiamo: stand del brand nel quale provare l'attrezzatura tecnica, chiedere consigli ad esperti del settore in modo da aiutare i membri a crescere e fare esperienza; supportare economicamente la realizzazione del contesto tecnico ove svolgere l'attività della tribù, ad esempio, se guardiamo il mondo della canoa polo, sarebbe utile aiutare nella costruzione del campo, delle porte e degli spazi dedicati alle singole squadre. Fondamentale è anche la creazione di spazi da offrire al pubblico per poter assistere all'attività tribale: ad esempio durante le gare di Urban Downhill MTB sponsorizzate dalla RedBull l'azienda offre agli spettatori postazioni posizionate nei passaggi più eclatanti del percorso. Un altro servizio che l'impresa potrebbe offrire è il montaggio di video riassuntivi dell'evento in cui deve necessariamente comparire il brand sia in azione, indossato dagli atleti durante la gara, sia indossato dal pubblico sotto forma di gadget come cappelli, bracciali e bandiere. Esempio eclatante è quello della Monster Beverage Corporation, forte sostenitrice delle gare di Super-Cross: in questo caso l'impresa ha creato un canale YouTube, che vanta una media di duecento mila visualizzazioni per video, in cui sono presenti gli highlights delle gare con interviste e pubblicità.

Per quanto riguarda pubblicità e sponsorizzazione delle riunioni e degli eventi tribali l'impresa deve utilizzare un mix di strumenti di comunicazione: tra questi l'advertising, la propaganda, il marketing diretto ed il marketing interattivo e il passaparola. L'elemento fondamentale, che deve ridondare in ogni forma di comunicazione, è la presenza costante del brand, che si deve porre come primo e forte sostenitore della tribù, dei suoi valori e delle persone che la compongono.

Concludendo, un'impresa che opera all'interno della "società dei consumi", intenzionata a relazionarsi con consumatori in continua ricerca di sensazioni e nuove suggestioni, deve necessariamente creare delle tribù intorno al brand. Grazie al supporto della tribù l'impresa riuscirà ad offrire un prodotto carico di *valore di legame*, un valore, non scandito dal bene in quanto tale, ma indotto dalla capacità di quest'ultimo di agevolare l'interazione di legami sociali.

