

PILOTTI L, GANZAROLI A, G. GUIDO (2007). Le Frontiere del Marketing dall'Induzione all'Intelligence verso una Condivisione Esperienziale ed Etica: Dal Dato, all'Informazione, alla Conoscenza.

1. La traduzione di "Marketing Intelligence" in Italia può essere fuorviante: quella che intuitivamente tende a essere tradotta in senso letterario come "Intelligenza di Marketing", figurando l'esistenza di uno speciale ingegno in questo campo ed in chi lo indaga, nell'accezione anglo-americana, nel cui ambito è nata, assume un altro senso, le cui origini e applicazioni conviene discutere.

Il termine "Intelligence", in inglese, indica in generale una attività di ricerca o una struttura atta a compiere tale ricerca: ne è esempio la CIA, Central Intelligence Agency, l'agenzia statunitense che si occupa di spionaggio internazionale tra Governi. Questa attività condotta sotto copertura, tipica dell'Intelligence, assume un significato non casuale se applicata al campo del marketing. L'Oxford Dictionary, alla definizione di "Intelligence", specifica che si tratta di un'attività di raccolta di "informazione *segreta*... che riguarda specialmente il *nemico*" (enfasi aggiunta). Nel caso del marketing, pertanto, dove il campo d'applicazione è costituito dai mercati di consumo, si dovrebbe conseguentemente intendere che il "nemico", di cui si vogliono avere informazioni, è il consumatore e che l'informazione è raccolta "segretamente", cioè a sua insaputa.

Un *incipit* apparentemente fuorviante questo, per un'attività d'impresa, il marketing, il cui ultimo scopo dovrebbe essere quello della "creazione di valore per il cliente" (Porter 1987, p. 36).

2. Ma davvero la Marketing Intelligence è un'attività svolta nascostamente a scapito del consumatore? Gli sviluppi degli ultimi approcci di marketing farebbero intendere che ci potrebbe essere del vero in questa affermazione e che non tutte le attività di ricerca messe in atto dalle imprese, o per conto di esse, siano svolte "a beneficio" degli utenti finali.

Anche l'osservatore meno smaliziato difficilmente riconoscerebbe oggi la validità dell'asserzione per la quale le attività di marketing sono improntate "a conoscere come meglio soddisfare i bisogni dei consumatori, facilitando lo scambio", secondo quanto sostenevano i padri dell'approccio del marketing mix (Borden, McCarthy, Kotler). Molte cose sono cambiate nella pratica e nella teoria del marketing da allora e, forse, già sessant'anni fa, quando queste asserzioni venivano postulate, si cominciava a creare una cesura tra ricercatori di marketing (accademici) ed operatori di mercato (*marketers*), da molti oggi lamentata (di recente, Addis e Podestà 2005).

Pertanto, per comprendere la natura intrinseca della Marketing Intelligence, di come essa sia nata e si sia distinta rispetto alle ricerche di mercato, è opportuno soffermarsi, sia pur brevemente, sugli obiettivi dell'approccio di marketing, alle cui dipendenze essa opera, nonché sulle principali trasformazioni a cui questo approccio è andato incontro nel corso del tempo.

3. L'obiettivo dei *marketers*, oggi come sessant'anni fa, è stato sempre quello di "vendere". Non di creare valore per il consumatore; semmai, quello di "continuare a vendere". Se il consumatore fosse rimasto scontento del suo acquisto non avrebbe più comprato, qualora si fosse trovato in condizioni di poter scegliere fra alternative d'offerta. Per questo i marketers si sarebbero da sempre preoccupati o di creare situazioni di monopolio, per impedire la fuga dei clienti, o di far apparire il proprio prodotto come la migliore scelta, per poter continuare a vendere. La creazione del valore, attraverso il minor costo per l'acquirente o la

differenziazione dell'offerta (considerando, peraltro, che quest'ultima non comporta necessariamente un'oggettiva migliore qualità dei prodotti venduti, ma semplicemente la percezione di essa), sarebbe, in questa disincantata visione del marketing, semplicemente un sotto-prodotto (*by-product*) della volontà dei *marketers* di "continuare a vendere".

Paradossalmente, potremmo affermare che, come si suole fare, in politica economica, l'esempio del faro che, di utilità per tutti, ma a nessuno necessario, lasciato alla libera scelta del singolo non verrebbe mai costruito, così in un libero mercato, privo di regole a tutela della salute e della sicurezza dei consumatori, l'interesse degli acquirenti è rimesso alle scelte etiche dei venditori ed alle loro decisioni su quanto arricchirsi, con vendite puntuali o ripetute. In ogni venditore, insomma, prevarrebbe l'istinto del mendicante che non chiede soldi, ma reddito (non una specifica valuta, ma qualsiasi donazione patrimoniale). Per cui, l'ideale sarebbe, per assurdo, pretendere reddito e fornire nulla in cambio.

Senza entrare nel merito politico o filosofico dell'equità dei sistemi capitalistici, nella letteratura di marketing, per molto tempo, i teorici e i ricercatori accademici hanno cercato, in apparente buona fede, di dimostrare che al centro di ogni attività d'impresa c'è il benessere del consumatore. Quando poi queste teorie sono state tradotte in pratica dai *marketers*, o anche quando queste teorie sono state sviluppate dagli stessi accademici in testi di divulgazione o hanno dato adito ad approfondimenti di tematiche all'interno degli approcci teorici, il *focus* sul consumatore è andato irrimediabilmente perduto a favore degli interessi dell'impresa, quell'impresa che non ha più bisogno di "ricerche di mercato" per conoscere i consumatori, ma di "Marketing Intelligence".

4. Partendo dall'approccio tradizionale di marketing mix (McCarthy 1960) è possibile vedere come il *focus* stesso del *marketing concept*, vale a dire la centralità del consumatore, sia stato, fin dall'inizio, disatteso. Questo è un tema non nuovo in letteratura e già ampiamente dibattuto (ad esempio, Guido e Varaldo 1997; e, per una rassegna, Hyman 2002). Eppure il vecchio paradigma di marketing, basato sullo scambio e le strategie di marketing mix (le famose 4P, dalle iniziali inglesi delle quattro principali leve di prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione), ancora resiste sia nella manualistica divulgativa (probabilmente per la facilità con cui è possibile ripartire in quattro capisaldi la materia; per esempio, Kotler 2000), sia soprattutto nella definizione dell'American Marketing Association, secondo cui il marketing è "il processo di pianificazione ed esecuzione di concetti, prezzo, promozione e distribuzione di idee, beni e servizi per creare degli scambi che soddisfino i fini degli individui e delle organizzazioni".

Il problema è che questo paradigma, nato in un'epoca di produzione di beni di massa ed esigenze di consumo poco differenziate, benché a parole mettesse al centro della sua attenzione il consumatore con le sue esigenze, in realtà ha sempre privilegiato le necessità delle imprese venditrici. Il concetto di scambio, su cui era costruito, è via via sparito nell'interesse e nella ricerca degli studiosi di marketing (cfr. Hyman 2002), per lasciare il posto alle politiche di marketing mix con cui le imprese possono commercializzare i propri prodotti. Il marketing mix tradizionale si è rivelato un mix di politiche del venditore (*seller mix*), piuttosto che un insieme di strumenti a favore delle esigenze di consumo (*buyer mix*), un tempo centrali nell'enunciazione del *marketing concept*. In effetti, prezzo, prodotti, distribuzione e anche la stessa promozione sono fissati a beneficio di chi vende, non di chi acquista: non si parla, per intenderci, di costi sostenuti dai clienti, soluzioni fornite dai prodotti, punti-vendita convenienti per i clienti, o comunicazione a due vie, ma di prezzi fissati dalle imprese, caratteristiche oggettive dei prodotti e non benefici assegnati ai clienti, canali di distribuzione che prescindono da tempi, luoghi e quantità volute dai singoli

acquirenti, e, sovente, pressione promozionale sui mercati svincolata dalla capacità di ascolto dei consumatori.

5. La possibilità per le grandi imprese multinazionali (*corporations*) di agire su quelli che, nel tradizionale paradigma di marketing (McCarthy 1960), erano considerati i “fattori incontrollabili” dell’ambiente competitivo (al di fuori delle 4P), ha fatto per molti versi cadere il velo sulla natura dell’approccio di marketing delle imprese, votato in ultima analisi alla vendita (cfr. Rifkin 2000). L’ambiente politico-istituzionale è soggetto alle politiche di lobbying dei poteri forti, commerciali e finanziari; l’ambiente economico generale dipende, in alcuni Paesi, dalle politiche di sfruttamento energetico e di decentramento internazionale del lavoro delle principali compagnie petrolifere e multinazionali; l’ambiente culturale e sociale è soggetto, più di quanto non appaia, all’influenza pervasiva di modelli di vita e di consumo imposti da pochi monumentali network televisivi privati, per cui il marketing moderno (per taluni, “post-moderno” – ad esempio, Brown 1995), che della possibilità di agire sul consumatore e sull’ambiente in grado di influenzarlo ha fatto il suo obiettivo primario, appare sempre più esplicitamente votato a far accettare lo scambio che propone, ad imporlo al consumatore mediante tutti gli strumenti di cui dispone (e, in special modo, la comunicazione); in una parola, a “vendere”.

Alcuni autori americani, provenienti soprattutto dalla pratica delle multinazionali piuttosto che dall’accademia – il caso più noto è Zyman (2000), ex Chief Marketing Officer d’una importante *corporation* americana –, hanno riconosciuto senza infingimenti che lo scopo principale del marketing nelle economie capitaliste è quello di vendere e, anche, vendere di più. Alla luce delle possibilità delle grandi imprese di manipolare le aspettative, i desideri e le percezioni dei consumatori, cioè di “produrre” consumatori, prima ancora che prodotti, cambiando gli scenari di consumo, esterni (ambientali) ed interni (cognitivi), entro cui si fruiranno i prodotti offerti (solo successivamente) dalle imprese (Varaldo e Guido 1997), è evidente il peso della responsabilità morale che ricade sulle *corporations* e come i codici etici e le *missions* che appaiono sui siti delle multinazionali siano spesso soltanto la foglia di fico davanti a un potere smisurato, sovente sfuggente alle leggi delle singole nazioni.

Considerato, dunque, che l’eticità delle scelte delle imprese debba necessariamente essere sotto un attento controllo legislativo che vada anche oltre i confini di ciascun Paese, occorre prendere atto, alla luce della pratica di marketing, che la natura del concetto di marketing non è *transazionale*, basata sullo scambio, come ipotizzato dal modello tradizionale in voga, ma *induzionale* (Guido 2005), volta cioè a indurre il consumatore – e, più in generale, tutti gli operatori commerciali che entrano in contatto con l’impresa (fornitori, distributori, ecc.) – a cooperare; vale a dire, nel caso del consumatore, ad acquistare i prodotti dell’impresa. Per arrivare a questo, nella moderna “economia della conoscenza” (*knowledge economy*), in cui l’informazione è una risorsa producibile e gestibile nel sistema aziendale attraverso un suo proprio sistema informativo (Kim e Mauborgne 1997), l’impresa deve conoscere il modo in cui pensa il consumatore (i suoi schemi mentali, e livelli di coinvolgimento e comprensione) e l’ambiente in cui opera (il contesto personale e situazionale delle scelte), mantenendo nascoste queste informazioni per tutelare i suoi modelli persuasivi volti alla produzione di clienti (prima ancora che di beni) e per costruire su queste informazioni un differenziale competitivo sulle altre imprese.

A tali scopi è usata la “Marketing Intelligence”.

6. Il termine “Marketing Intelligence” era stato coniato nel 1965 da William Kelley, sulla base di una rivisitazione, avvenuta quattro anni prima, del corso di marketing da lui insegnato

presso la Wharton School dell'Università della Pennsylvania. La materia, uguale nei suoi principi ispiratori – ma diversa per le sue applicazioni – agli attuali contenuti attribuiti a questa disciplina, era stata quindi diffusa con un volumetto (Kelley 1968) che, alla sua uscita, aveva suscitato non poche critiche.

Nell'intenzione di Kelley (1968), la Marketing Intelligence doveva essere una disciplina distinta dalle ricerche di mercato, che si sarebbe qualificata per particolari attributi: la raccolta di ogni tipo di informazioni che avrebbero potuto avere una rilevanza aziendale; la centralizzazione dell'attività di raccolta in un unico sistema informativo d'impresa; l'utilizzo imprescindibile del computer per la catalogazione e l'uso delle informazioni raccolte. Il principio ispiratore nella pervasiva collezione dei dati proveniva dalla pratica militare (da cui il nome, *Intelligence*) che sottolineava l'importanza d'ogni "bit d'informazione" per mettere assieme un quadro generale più ampio e più chiaro. Le critiche, come detto, non tardarono a manifestarsi: dalle pagine della stessa rivista che aveva pubblicato il suo primo articolo (Crisp 1969) fu detto che questa nuova disciplina non aveva alcunché di originalità rispetto alle ricerche di mercato e gli ampi scopi che le pronosticava il suo autore, come quello di organizzare tutte le attività dell'impresa e di non essere d'ausilio alla sola funzione di marketing, erano al di là delle spiegazioni fornite nelle pagine del libro.

In realtà, Kelley aveva effettivamente introdotto una nuova e rivoluzionaria impostazione ai sistemi informativi delle imprese, solo che i tempi non erano ancora maturi – negli anni del dominio del marketing transazionale – per capire le potenzialità che derivavano dall'adozione di questo approccio. Dovevano arrivare i tempi dell'"economia della conoscenza" per comprendere che la generazione e la diffusione dell'informazione costituisce un elemento critico nell'orientamento di marketing dell'impresa (Kohli e Jaworski 1990) e che l'informazione di marketing è l'elemento-chiave per il processo di apprendimento organizzativo (Slater e Narver 1995). Solo oggi, all'interno dell'impostazione fornita dall'approccio di marketing induzionale, appare evidente che il sistema di raccolta delle tradizionali ricerche di mercato non tiene conto dell'importanza delle fonti informali d'informazione nello *scanning* dell'ambiente competitivo (cfr. Wright e Ashill 1998), come le tendenze, i ruoli e i simboli delle sottoculture di consumo, i contatti con i trend-setter, le relazioni dirette con i clienti-chiave, ecc. nella crescente complessità aziendale, e della necessità di andare oltre quanto dichiarato espressamente dai consumatori circa le loro esigenze, dato che non tutto ciò che è detto e non tutto ciò che è conscio determina i comportamenti d'acquisto e perciò occorre porre il consumatore al vaglio delle tecniche d'indagine che combinano neurologia, sociologia e scienze cognitive per capire esattamente come pensa (Zaltman 1997, 2003), per attribuire valore e significati ai prodotti dell'impresa e spingere all'acquisto.

Con gli strumenti della "Marketing Intelligence", il consumatore è un nemico da vincere, un prigioniero da catturare e i dati raccolti su di lui sono "torturati" coi metodi statistici e con quelli qualitativi, finché non parlano, non dicono tutto, anche ciò che il consumatore consciamente non sa dire. Una volta compresi i concetti nella sua mente e i motivi che lo spingono nelle sue azioni, occorre mantenere la segretezza per evitare l'emulazione dei concorrenti, per proteggere le informazioni ottenute e costruire, con un sistema di brevetti, patenti e tutele, dei vantaggi competitivi ampi, duraturi e sfruttabili nel breve (Porter 1987), gettando i semi del sistematico sviluppo di offerte aziendali – prodotti e servizi combinati (Guido 1999b) – che determinino l'immediata accettazione delle offerte dell'impresa da parte dei consumatori.

Si ritorna al concetto di "Marketing Intelligence" fornita dalla programmatica definizione dell'Oxford Dictionary: una raccolta di "informazione *segreta*... che riguarda specialmente il *nemico*"... Sarà lo stesso consumatore a pagare quest'attività di persuasione

dell'impresa, nel momento in cui acquista, ad un prezzo del 30% maggiorato dalle spese di ricerca, pubblicità e promozione (Kano 1990), i prodotti dell'impresa sul mercato.

7. Al di là delle premesse teoriche, in cosa allora si distingue l'attività di "Marketing Intelligence" dalle tradizionali ricerche di mercato? Per trattare dei peculiari ambiti dell'attività di ricerca condotta con gli strumenti della "Marketing Intelligence", nella sua accezione attuale, ed evidenziarne le differenze, è opportuno schematizzare quelli che sono i tradizionali metodi e strumenti della ricerca di marketing.

Le ricerche di marketing riguardano la sistematica ed oggettiva identificazione, raccolta, analisi e disseminazione delle informazioni, allo scopo di assistere i manager nel processo di decisione inerente all'identificazione delle opportunità e alla soluzione dei problemi di marketing (Guido 1999a). Scopo primario delle ricerche di marketing è dunque quello di fornire informazioni per prendere migliori decisioni. L'imprenditore, per la sua stessa natura, deve prendere decisioni in condizioni d'incertezza, senza poter predeterminare l'esito delle sue azioni. Per minimizzare il rischio inerente questa sua attività, deve cercare di informare le sue scelte a tre criteri, uniti nel *Principio di convenienza*. Si tratta di: *efficacia*, vale a dire la possibilità di proporre nuove combinazioni delle risorse disponibili per permettere all'impresa di raggiungere i suoi fini strategici; *efficienza*, massimizzare il rapporto tra risultati conseguiti e risorse impiegate; e *redditività*, ottimizzare il rapporto tra remunerazione delle attività dell'impresa e lo stock del patrimonio aziendale.

A tale scopo, gli è d'ausilio il Sistema Informativo Aziendale (*Information System*, IS), che costituisce una struttura permanente e interattiva di persone, beni e procedure volta a raccogliere, selezionare, analizzare, valutare e distribuire informazione pertinente, tempestiva e accurata. Il sistema informativo aziendale soddisfa il bisogno di informazioni attraverso un insieme di *dati* manipolati ed elaborati per essere funzionali al processo gestionale. Questi *dati* diventano *informazioni* se soddisfano i requisiti di rispondere alle esigenze dei destinatari; essere immediatamente utilizzabili; ed essere recapitati in tempo utile.

Ad organizzare l'attività del sistema informativo aziendale concorrono tre *sotto-sistemi*: l'*Electronic Data Processing* (EDP, sistema di elaborazione dati), per la razionalizzazione di raccolta, scambio, e archiviazione delle informazioni; il *Management Information System* (MIS, sistema di gestione delle informazioni), per la produzione d'informazione utilizzabile per la programmazione e controllo; e il *Decision Support System* (DSS, sistema di supporto alle decisioni), per la costruzione di modelli quantitativi di analisi e simulazione statistica. Un tale sistema può essere interno all'azienda, sottoforma di ufficio studi o dipartimento ricerche, o esternalizzato, sovente nelle piccole imprese che utilizzano apposite società di ricerca.

8. Le modalità scientifiche con cui i referenti dei sistemi informativi aziendali debbono condurre le ricerche di marketing (indipendentemente dal campo di applicazione e dagli scopi) seguono un *processo di ricerca* articolato in cinque principali fasi (Guido 1999a): 1) *Definizione del problema*, in cui manager e ricercatori si accordano sugli scopi generali della ricerca, traducono questi scopi in obiettivi verificabili e prevedono il modo in cui i risultati raggiunti potranno arrecare valore alle decisioni manageriali; 2) *Progetto della ricerca*, in cui è redatto il piano dettagliato che guida l'implementazione della ricerca verso la realizzazione dei suoi obiettivi, specificando il tipo d'informazione da raccogliere, le fonti dei dati, nonché le metodologie e tecniche per la raccolta (all'interno di una formale proposta di ricerca che fissa tempi e budget previsti); 3) *Raccolta dei dati*, in cui si predispose un piano di campionamento, si definiscono gli strumenti di raccolta (questionari, interviste, ecc.) e,

quindi, si misurano gli oggetti di ricerca; 4) *Analisi e interpretazione dei dati*, in cui, dopo aver codificato i dati raccolti, si procede, a seconda dei casi, alla loro manipolazione statistica al fine di descriverli, valutare le differenze, trovare le possibili relazioni e, quindi, interpretare i risultati raggiunti; e 5) *Relazione sui risultati della ricerca*, con cui si comunicano gli esiti della ricerca, in modo chiaro e utilizzabile per i decisori, normalmente attraverso la predisposizione di un sintetico rapporto scritto.

Il perno su cui gira il processo di ricerca è costituito dal tipo di metodologia usata nella raccolta dei dati, da cui dipendono gli strumenti utilizzati. La letteratura in argomento ha evidenziato due principali metodologie: la *ricerca esplorativa* (tipicamente qualitativa) e la *ricerca conclusiva* (tipicamente quantitativa), costituita, a sua volta, da *ricerca descrittiva* e *ricerca causale*. I diversi tipi di ricerca possono essere considerati come stadi di un processo continuo: in particolare, la ricerca esplorativa si focalizza sulla comprensione di un problema ambiguo e cerca di capire le variabili coinvolte; la ricerca descrittiva, una volta capite le variabili, ne rappresenta il profilo; la ricerca causale, non limitandosi a descrivere le variabili, cerca di dimostrarne le eventuali relazioni di causa-effetto. I disegni di ricerca esplorativa sono costituiti, principalmente, da osservazioni non strutturate (indagini pilota, casi di studio, *audits* societarie); interviste semi-strutturate (*focus groups*, interviste in profondità o con esperti); e tecniche di proiezione (psicologiche) - oltre alle rassegne della letteratura (con l'utilizzo di dati secondari: per esempio, dati interni all'impresa, pubblicati da fonti governative, aziende o database informatici, Internet). La *ricerca descrittiva* utilizza, invece, sondaggi su larga scala (interviste personali, telefoniche, sondaggi postali o via Internet); mentre la *ricerca causale* gli esperimenti, sul campo o di laboratorio.

9. Le ricerche di marketing trovano vasta applicazione e sono in continua espansione. Volendo classificarle, a puri fini esemplificativi, si può distinguere tra: ricerche applicate a nuovi prodotti e nuove marche e ricerche applicate a prodotti e marche già esistenti (Crask, Fox e Stout 1995). Le prime considerano le *ricerche per il lancio di nuovi prodotti* e riguardano: 1) la generazione di nuove idee e concetti di prodotto, che considerano le modalità con cui si stimola la creatività (tecniche di analisi degli attributi dei prodotti, di valutazione dei bisogni dei consumatori, di indagine sulle relazioni tra campi diversi, di previsione degli scenari futuri, di creatività di gruppo); 2) la valutazione dei concetti (*concept testing*), attraverso uno screening interno all'impresa e test sui consumatori per la valutazione iniziale delle descrizioni verbali dei possibili prodotti e, quindi, per la determinazione degli attributi critici (nome, packaging, prezzo); 3) la valutazione dei prototipi (*product testing*), attraverso test centralizzati (per esempio, presso centri commerciali) o in ambiente d'uso dei prodotti (abitazioni), per valutare la capacità dei consumatori di discriminare tra alternative di prodotti, selezionare le migliori alternative e misurarne la preferenza; e 4) i test di marketing (*test marketing*), mirati a sperimentare l'intero piano di marketing associato al nuovo prodotto e condotti in forma standard (in aree di prova), simulata (in laboratorio), controllata (con l'ausilio di società di ricerca) o elettronica (mediante panels e dati scannerizzati).

Le *ricerche applicate a prodotti e marche già esistenti* riguardano, invece: 1) la ricerca sulla pubblicità, per stabilire i contenuti dei messaggi, i mezzi di comunicazione da utilizzare (a mezzo stampa o via etere) e l'efficacia (memoria, persuasione ed acquisto susseguente); 2) la ricerca sulle promozioni-vendite, diretta ai consumatori finali (in cui si valuta l'impatto delle promozioni sulle vendite nel breve, si stimano i profitti e l'impatto a lungo termine), oppure diretta al *trade* (valutandone l'efficacia ed il tasso di accettazione da parte dei distributori); 3) l'analisi e la previsione delle vendite, per stabilire, rispettivamente, la struttura dell'andamento storico del fatturato trovando un modello adatto a spiegarlo e per prevedere l'andamento futuro

(in base a metodi qualitativi, basati sulla stima soggettiva fornita da alcuni esperti, o quantitativi, basati sull'extrapolazione di linee di tendenza o sull'individuazione dei fattori che hanno generato i cambiamenti delle vendite in passato); e, infine, 4) il monitoraggio del mercato, che è relativo alle ricerche periodiche che coinvolgono il controllo della concorrenza (per la definizione dell'arena competitiva, l'analisi della concentrazione del mercato e l'identificazione dei punti di forza e debolezza dei competitori), dei consumatori (immagine dell'impresa, conoscenza-atteggiamenti-utilizzo dei prodotti dell'impresa, soddisfazione), del *trade* (ricerche sulla distribuzione, vendite al dettaglio, efficienza della forza vendita, studi sul merchandising, ecc.) e dei fattori ambientali.

10. L'attività di Marketing Intelligence si differenzia dalle normali ricerche di marketing poiché riguarda *direttamente* la costruzione dei differenziali di vantaggio sulla concorrenza (i *vantaggi competitivi*, nell'accezione di Porter 1987) attraverso l'acquisizione di informazioni sulle *attese* (aspettative e desideri) e sulle *percezioni* da parte dei consumatori relative alle proprie esperienze di consumo, dal cui confronto dipende la soddisfazione sperimentata (Varaldo e Guido 1997). Le aziende utilizzano queste informazioni sulle determinanti della soddisfazione per modificare i parametri di detta valutazione, per minimizzare il *gap* – principalmente mediante la leva della comunicazione – tra attese e percezioni e “produrre” clienti soddisfatti.

Non potendo fornire un elenco esaustivo delle attività di Marketing Intelligence che variano, per la loro stessa natura, in maniera sincronica e diacronica, per settore, mercato ed impresa, si cercheranno di individuare quelle più strettamente connesse ai tre parametri (aspettative, desideri ed esperienze percepite) del paradigma di marketing induzionale, volto – com'è stato ricordato – ad indurre nei consumatori uno stato mentale ed emotivo di condivisione degli obiettivi dell'impresa e di apertura nei confronti delle sue offerte (Guido 2005). Si tratta, in particolare, di: 1) indagare le determinanti su cui sono costruite le aspettative dei consumatori, in particolare, le conoscenze condivise (di cui le aspettative sono un sottoprodotto), l'immagine posseduta dei prodotti dell'impresa, gli antecedenti dell'intenzione d'acquisto, nonché le variabili personali e contingenti (contestuali) in cui l'acquisto ha luogo; 2) analizzare le priorità nei desideri dei consumatori, il loro livello di coinvolgimento e la rilevanza personale delle offerte, facendo emergere, attraverso ricerche qualitative, i motivi inconsci delle decisioni d'acquisto; e 3) identificare i simboli e i significati delle esperienze di consumo che si intendono creare, scoprire le tendenze dei mercati a livello internazionale e i legami che uniscono le comunità reali e virtuali tra imprese e consumatori.

11. In merito al primo punto, la frammentazione delle esigenze dei consumatori nelle società affluenti richiede alla Marketing Intelligence dell'impresa di conoscere gli schemi mentali condivisi e tradurli in mappe di consenso (cfr. Zaltman e Coulter 1995) per riuscire a personalizzare individualmente le offerte dell'impresa, disponendo database computerizzati con le informazioni relative ai clienti. La costruzione delle mappe di consenso permette di rappresentare gli schemi mentali condivisi, a livello modale, delle conoscenze dei consumatori. Gli schemi mentali sono strutture mentali di conoscenza acquisita utilizzate dai consumatori per interpretare gli stimoli di marketing (prodotti, marche, pubblicità, punti-vendita, ecc.) da cui dipendono le aspettative sulle esperienze di consumo. Gli schemi, se disponibili nella mente dei consumatori, sono resi accessibili, di volta in volta, per raffrontarli con gli stimoli in entrata (*incoming*) ed elaborarli cognitivamente; se non disponibili, possono essere costruiti (attivati) a seconda di categorie o esempi di schemi simili. L'esito di questo raffronto dipende dal contesto in cui avviene, sia personale (lo stato di umore, stress, motivazione, ecc. del decisore) che situazionale (il contesto esterno costituito dai cosiddetti *atmospherics*). Per cui, le aspettative cambiano non solo di persona in persona (a seconda degli schemi mentali), ma per la stessa

persona a seconda del contesto di riferimento (personale e situazionale). Per questo, gli strumenti della Marketing Intelligence devono rilevare non solo gli schemi condivisi, ma anche come mutano a seconda del contesto che le imprese possono fornire per rendere “salienti” gli stimoli e spingere all’acquisto (cfr. Guido 2001). Un esempio di modello utilizzabile per comprendere i tratti latenti dell’immagine dei prodotti e verificarne l’influenza sulle determinanti dell’intenzione d’acquisto è il Metodo Prospect (Caprara e Barbaranelli 2000; Caprara, Barbaranelli e Guido 2000), che mette assieme un modello consolidato nella letteratura psicologica (Ajzen 1991) – che individua gli antecedenti dell’intenzione negli atteggiamenti, nelle pressioni sociali (cosiddetta *norma soggettiva*) e nel senso di controllo sugli eventi (cosiddetto *controllo comportamentale percepito*) – e, al fine di scoprirne le dipendenze, li lega ai tratti latenti dell’immagine attraverso un modello mutuato dalla psicologia sociale, quello dei Big Five (per una rassegna, Digman 1990), secondo cui tutti gli innumerevoli aggettivi descrittivi di un’immagine possono essere ricondotti a sole cinque principali dimensioni (denominate Amicalità, Apertura Mentale, Coscienziosità, Estroversione/Introversione e Stabilità Emotiva). Questo metodo consente di utilizzare, nelle comunicazioni aziendali, solo quegli aggettivi (*markers*) che, più degli altri, sono in grado di elicitarne nella mente dei consumatori l’immagine della marca e spingerli ad acquistare.

Sebbene la personalizzazione individuale delle offerte (*mass customization*) sia difficile da ottenere, tendenzialmente è già possibile, grazie all’utilizzo di strumenti d’analisi sempre più sofisticati e tecnologicamente avanzati (come scanners, *peoplemeters*, software statistici, ecc.). La possibilità di stabilire connessioni dirette con il mercato deriva dalla possibilità che ha l’impresa di costituire degli archivi computerizzati (*databases*) contenenti le informazioni riguardanti la clientela e, identificati i clienti più profittevoli, di stabilire con essi delle strette relazioni di marketing. Le finalità di un database sono relative ai clienti (accoppiare prodotti/servizi), all’offerta di mercato (predisporre l’offerta che più probabilmente determinerà la risposta dei consumatori), alle comunicazioni d’impresa (fissare il timing e la frequenza ideale delle promozioni; integrare la pubblicità con altre forme di comunicazione diretta, ecc.). Esistono diversi modi per raccogliere dati sui consumatori/clienti: attraverso la modulistica per sconti e ribassi (*rebate cards*) o sui suggerimenti (*suggestion cards*), le registrazioni di garanzia (*warranty registration cards*), le offerte di sottoscrizione gratuita (*free subscription offer cards*), oppure la richiesta diretta ai clienti. I databases creati possono essere classificati come: databases di *clienti attivi*, attuati allo scopo di concentrare le risorse dell’impresa sui segmenti di mercato ritenuti più profittevoli (considerando, solitamente, recenza degli acquisti, frequenza, ammontare speso e preferenze); databases di *clienti inattivi*, per progettare nuove promozioni intese a riattivarli (tali archivi considerano, generalmente, la durata dell’inattività del cliente, la durata dell’attività d’acquisto precedente, i pattern d’acquisto e le promozioni utilizzate); e database derivanti da *inchieste sui consumi*, dirette a indagare tutti i potenziali clienti dell’impresa (raccogliendo informazioni demografiche e psicografiche sui soggetti), la cui affidabilità dipende in larga parte dalla natura della popolazione e dal piano di campionamento predisposto per le indagini.

12. Relativamente al secondo punto, le ricerche di Marketing Intelligence sulla priorità dei desideri, partono dal considerare che i desideri, appartenendo per definizione alla sfera più intima di una persona (Belk, Ger e Askegaard 2003), attinente alle finalità personali e ai suoi bisogni, valori e interessi (Zaichkowsky 1985), non possono essere facilmente cambiati dai messaggi persuasivi delle imprese, se non nella loro priorità. Si parla, in questo caso, del potere di “fissare l’agenda” delle comunicazioni (*agenda-setting power*), per intendere la possibilità di agire, a seconda dei livelli di comprensione e coinvolgimento dei consumatori,

sugli atteggiamenti e sulle altre determinanti dell'intenzione per modificarli a vantaggio dell'impresa (cfr. Petty e Cacioppo 1986; Chaiken 1987).

In questo ambito, gli strumenti della Marketing Intelligence consentono di penetrare i motivi – per il 95% delle volte inconsci ed emotivi (cfr. Zaltman 1997) – che spingono ad attuare un certo comportamento d'acquisto. Si tratta di una riedizione degli studi motivazionali che avevano dominato la pratica di marketing alla fine degli anni '50 (per esempio, Packard 1989), rivisitati multidisciplinarmente e con più solide basi scientifiche (si veda, ad esempio, Baumgartner 2002; Earls 2003; Nye 2005; Rozell, Pettijohn e Parker 2004; Zaltman 2003). In particolare, Zaltman (2003) fornisce degli strumenti di ricerca qualitativa, come lo ZMET (Zaltman Metaphor Elicitation Technique), progettati per far affiorare i modelli mentali che guidano i comportamenti d'acquisto dei consumatori, attraverso l'utilizzo di metafore in grado di riprogrammare, poi, tali comportamenti. La Marketing Intelligence, dunque, indaga in questo modo il contenuto non verbale dei pensieri dei consumatori, i significati dei loro messaggi paralinguistici e metaforici, le emozioni e la gran parte delle ragioni inconsce che spingono all'acquisto, che secondo Zaltman (2003), riflettono per la gran parte dei modelli mentali condivisi socialmente. L'influenza culturale consente di ottenere il consenso senza ricorrere a null'altro se non la comunicazione (Nye 2005): attraverso la letteratura, il cinema ed anche un evento sportivo si possono produrre principi in grado di mutare le priorità dei desideri e generare consenso, diffondere stili e modelli su scala mondiale.

La finalità delle imprese è quella di creare delle esperienze di consumo in linea con le attese dei consumatori – aspettative e desideri – che le imprese stesse hanno contribuito a creare. Non essendoci, in tal modo, discrepanza tra attese e percezioni, le imprese riescono a creare clienti soddisfatti, senza incorrere in una *escalation* di aspettative che alla lunga tenderebbero ad essere frustrate (cfr. Varaldo e Guido 1997). È questa la terza area d'interesse per le ricerche di Marketing Intelligence. Gli strumenti della Marketing Intelligence servono, qui, per indagare gli ambiti entro cui il marketing è in grado di creare esperienze che coinvolgano sotto ogni punto di vista – sensoriale (Schmitt 1999), cognitivo/emotivo e comportamentale (Carù e Cova 2003) – il consumatore.

Occorre precorrere le mode e identificare le tendenze a livello internazionale, spesso sul nascere, quando ancora riguardano specifiche nicchie o sub-culture urbane, che potranno collegare comunità di consumatori e fungere da collante emotivo e comportamentale. Esistono speciali figure di *scout* aziendali, che viaggiano in continuazione per il mondo per identificare nuove mode, simboli e *opinion leaders* capaci di fissare prossime tendenze (*trend setters*). Parimenti occorre uno *scanning* continuo delle comunità presenti nel mondo virtuale, in Internet e *below-the-web* (forum, BBS, *mailing lists*, *newsgroups*, IRC, MUD, MOO), che legano i consumatori a seconda di filosofie condivise e comuni modi di vivere le esperienze di consumo. A questo scopo, può essere d'aiuto l'*analisi log-file*, che consiste nella sistematica misurazione dei visitatori di un sito web, e la *agent technology*, che riguarda, invece, software intelligenti capaci di monitorare i siti d'interesse per l'utente. L'*analisi log-file* è in grado di misurare quotidianamente quanti utenti visitano un certo sito e stabilire le linee di tendenza attraverso l'utilizzo di *cookies*, piccoli insiemi di dati (di solito, stringhe di testo) che vengono trasmessi dal computer remoto e installati in una specifica cartella nel sistema dell'utente: questo meccanismo permette di controllare le pagine visitate dall'utente, il numero degli accessi a certi siti, o anche la configurazione software del computer utilizzato nella connessione (con gli ovvi problemi di lesione della *privacy* che ciò comporta). L'*agent technology* permette, invece, di monitorare siti d'interesse per l'impresa e, quindi, d'allertarla ogni qualvolta ci sono degli sviluppi che meritano attenzione; ad esempio, permette di "spiare" la concorrenza - per raccogliere informazioni, ad esempio, su nuovi prodotti - ed aggiornarsi

sull'ambiente competitivo (monitorando i siti web dei competitori, nonché quelli - ad esempio - dei grossisti e dei dettaglianti). Le ricerche si svolgono senza la necessità di un intervento diretto nella selezione dei dati, che avviene in maniera intelligente ed automatica. Oltre a monitorare le attività, i software di *agent technology* sono in grado di fare ricerche nel Web e combinare le informazioni provenienti da fonti molto diverse tra loro, rendendo, in ultimo, evidente il significato di segretezza e ambiguità che questa tipologia di ricerche comporta.

BIBLIOGRAFIA

- Addis, M. e Podestà, S. (2005), "Lonf Life to Marketing Research: A Postmodern View," *European Journal of Marketing*, 39 (3/4), 386-392.
- Ajzen I. (1991) "The Theory Of Planned Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 1-33.
- Baumgartner, H. (2002), "Toward a Personology of the Consumer," *Journal of Consumer Research*, 29 (September), 286-292.
- Belk, R.W., Ger, G. e Askegaard, S. (2003), "The Fire of Desire: A Multisited Inquiry into Consumer Passion," *Journal of Consumer Research*, 30 (December), 326-351.
- Brown, S. (1995), *Postmodern Marketing*, London: Routledge.
- Caprara, G.V., Barbanelli, C. (2000): *Capi di Governo, Telefonini e Bagni Schiuma*, Milano: Carrocci Editore.
- Caprara, G.V., Barbanelli, C., e Guido, G. (2000): "The *Prospect Model*: How to Analyze and Forecast the Influence of Brand and Product Personality on Determinants of Purchase Intention," *Testing, Psicometria, Metodologia*, 7 (3-4), 113-128.
- Carù, A. e Cova, B. (2003), "Esperienza di Consumo e Marketing Esperienziale: Radici Diverse e Convergenze Possibili," *Micro & Macro Marketing*, 12 (2), 187-211.
- Chaiken, S. (1987), "The Heuristic Model of Persuasion," in *Social Influence: The Ontario Symposium*, Vol. 5, a cura di M.P. Zanna, J.M. Olson e C.P. Herman, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 3-39.
- Crask, M., Fox, R.J. e Stout, R.G. (1995), *Marketing Research: Principles and Applications*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Crisp, R.D. (1969), "New Books in Review: 'Marketing Intelligence' by William T. Kelley," *Journal of Marketing*, 6 (May), 240.
- Digman, J. M. (1990), "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model", *Annual Review Psychology*, 41, 417-440.
- Earls, M. (2003), "Advertising to the Herd: How Understanding Our True Nature Challenges the Ways We Think about Advertising and Market Research," *International Journal of Market Research*, 45 (3), 311-226.
- Guido, G. (1999a), *Aspetti Metodologici e Operativi del Processo di Ricerca di Marketing*, Padova: CEDAM.
- Guido, G. (1999b), "Il Ruolo dei Servizi nel Nuovo Orientamento al Cliente," *Finanza, Marketing & Produzione*, 17 (Marzo), 169-199.
- Guido, G. (2001), *The Saliency of Marketing Stimuli*, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Guido, G. (2005), "La Dimensione dei Rapporti con i Consumatori nelle Imprese Orientate al Marketing Competitivo," in *Strategie dell'Impresa*, a cura di L. Pilotti, Roma: Carocci Editore, 113-155.
- Guido, G. e Varaldo, R. (1997), "Editoriale," *Micro & Macro Marketing*, 6 (2), 195-198.
- Hyman, M.R. (2002), "Revising the Structural Framework for Marketing Management," http://cbae.nmsu.edu/~mktgwww/hyman/8Ds_FullPaper_10212002.PDF (visitato il 30.11.2003).
- Kelley, W.Y. (1965), "Marketing Intelligence for Top Managers," *Journal of Marketing*, 29 (October), 19-24.
- Kelley, W.T. (1968), *Marketing Intelligence*, London: Staples Press.

- Kim, W.C. e Mauborgne, R. (1997), "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy," *Harvard Business Review*, (July/August), 65-75.
- Kohli, A. e Jaworski, J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kotler, P. (2000), *Marketing Management: The Millennium Edition*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kuga, M. (1990), "Kao's Marketing Strategy and Marketing Intelligence System," *Journal of Advertising Research*, (April/May), 20-25.
- McCarthy, E.J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL: Irwin.
- Nye, J. (2005), *Soft Power*, Torino: Einaudi.
- Packard, V. (1989), *I Persuasori Occulti*, Torino: Einaudi.
- Petty, R.E. e Cacioppo, J.T. (1986), *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, New York: Springer-Verlag.
- Porter, M. (1987), *Il Vantaggio Competitivo*, Milano: Edizioni della Comunità.
- Rifkin, J. (2000), *L'Era dell'Accesso*, Milano: Mondadori.
- Rozell, E.J., Pettijohn, C.E. e Parker, R.S. (2004), "Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment," *Psychology and Marketing*, 21 (6), 405-424.
- Schmitt, B.H. (1999), *Experiential Marketing*, New York: Free Press.
- Slater, F.S. e Narver, J.C. (1995), "Market Orientation and Learning Organisation," *Journal of Marketing*, 59 (July), 63-74.
- Varaldo R. e Guido G. (1997), "Il Consumatore come Prodotto: 'Customer Satisfaction' come Qualità del Cliente", *Micro & Macro Marketing*, 6 (1), 9-40.
- Wright, M. e Ashill, N. (1998), "A Contingency Model of Marketing Information," *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 125-144.
- Zaichkowsky, J.L. (1985), "Measuring the Involvement Construct," *Journal of Consumer Research*, 12 (December), 341-352.
- Zaltman, G. (1997), "Rethinking Market Research: Putting People Back In," *Journal of Marketing Research*, 34 (November), 424-437.
- Zaltman, G. (2003), *Come Pensano i Consumatori*, Milano: ETAS.
- Zaltman, G. e Coulter, R.H. (1995), "Seeing the Voice of the Customer: Metaphor-Based Advertising Research," *Journal of Advertising Research*, (July/August), 35-51.
- Zyman, S. (2000), *The End of Marketing as We Know It*, New York: Harper Business.