

# *Il marketing del Padrino come nuovo modello con rischi e benefici*



In un futuro non troppo lontano il marketing potrebbe subire cambiamenti significativi a causa della crescente concentrazione del potere nelle multinazionali. L'evoluzione dei rapporti tra imprese e consumatori potrebbe riflettere dinamiche simili a quelle delle organizzazioni mafiose, con la creazione di una rete di clienti basata sulla fedeltà e lo scambio di favori. Il "Godfather Marketing" ha il potenziale per prosperare in una credibility economy in cui la qualità delle informazioni prevale sulla quantità, contrariamente a quanto avviene nella tradizionale knowledge economy. L'articolo mette in evidenza i rischi e i potenziali benefici di un tale approccio, sottolineando come l'equità del modello dipenda dalla presenza di un'etica condivisa e da serrati meccanismi di controllo interni ed esterni alle imprese.

MARKETING//FIDELIZZAZIONE//FIDUCIA//CUSTOMER LOYALTY//CREAZIONE DI VALORE



## GIANLUIGI GUIDO

Ph.D., Università di Cambridge, è Professore Ordinario di Marketing presso l'Università del Salento a Lecce. È autore del libro "Godfather Marketing: Prophecies for the Markets of the Future", 2024, Palgrave Macmillan (trad. ital. "Godfather Marketing: Offrire favori piuttosto che prodotti", Guerini & Associati, in pubblicazione).

Secondo la prevalente definizione accademica, l'obiettivo dichiarato del marketing è la "creazione di valore" per l'impresa e i consumatori (Gundlach e Wilkie, 2009), "valore" inteso come qualcosa di oggettivamente positivo per entrambi. Si potrebbe tuttavia argomentare che il fine ultimo delle imprese risieda nella vendita di prodotti e quello dei clienti nella soddisfazione di esigenze che potrebbero essere indotte dalle imprese stesse, specie quando queste ultime assumono un potere tale da condizionare le loro scelte. In questi mercati, la soddisfazione dei clienti non è necessariamente correlata alla qualità effettiva degli acquisti: un individuo può infatti sentirsi soddisfatto anche ricevendo un bene o un servizio che, a giudizio di un esperto, non possiede un valore intrinseco adeguato al costo sostenuto. Ne consegue che qualità e soddisfazione sono

costrutti separati e che l'obiettivo del marketing non è necessariamente creare valore oggettivo condiviso, ma indurre i consumatori a essere soddisfatti del valore percepito (Guido, 2014). Lo scopo strategico sotteso è creare una fidelizzazione che spinga il consumatore a legarsi stabilmente all'impresa.

Già oggi, con la concentrazione del potere nelle mani di poche holding e multinazionali – vere dittature finanziarie e commerciali che trattano alla pari con i governi democratici di molti paesi occidentali – l'influenza sui mercati non è più una possibilità, ma una certezza. Ancor più in futuro, pertanto, è possibile immaginare che il marketing non si limiterà alla commercializzazione di prodotti o servizi, ma si estenderà all'offerta di soluzioni diversificate in una varietà di ambiti, subordinandole all'adesione da parte dei clienti a un "codice d'onore" condiviso che li vincoli in modo duraturo all'impresa. Dalle Big Tech alle PMI, ogni azienda potrebbe sfruttare il proprio potere e le proprie reti di relazioni per rispondere alle esigenze prioritarie dei consumatori, chiedendo in cambio una forma di reciprocità. Secondo un approccio che somiglia a quello delle organizzazioni mafiose, pur senza alcuna deriva criminale, le imprese potrebbero offrire "favori" ai propri clienti, prima ancora che vendere prodotti, cercando di soddisfare i loro bisogni e desideri vitali al fine di ottenere la loro fedeltà incondizionata.

## L'AFFERMARSI DI UN NUOVO MODELLO

Nel contesto attuale, diversi fattori potrebbero favorire l'adozione di un simile modello di "Godfather Marketing" (Guido, 2024). In particolare, l'instabilità globale alimentata da guerre, pandemie e crisi finanziarie, che intensifica il bisogno di sicurezza dei consumatori (Gobrecht e Marchand, 2023); la crescente frammentazione societaria, che aggrava le disuguaglianze e indebolisce la coesione tra gruppi (Haidt, 2020); i rapidi progressi tecnologici, come l'Intelligenza Artificiale (IA) e i dispositivi intelligenti, che stanno ridefinendo il modo in cui gli individui interagiscono con sé stessi e con gli altri (Hoffman et al., 2022). In questo clima di

incertezza, la percezione dei consumatori di non avere molto tempo per realizzare i propri progetti di vita, il bisogno di acquisire un certo riconoscimento sociale e di autostima in un mondo in cui il lavoro sembra esser svolto meglio dall'IA, come pure il desiderio di unirsi con altri che possano aiutarli a raggiungere questi obiettivi, potrebbero favorire una trasformazione profonda nelle dinamiche di mercato, ridefinendo le relazioni tra domanda e offerta. Un consumatore si rivolgerebbe all'impresa come a un padrino della mafia, pronto a concedere la propria fedeltà assoluta in cambio del soddisfacimento delle esigenze che gli stanno più a cuore.

## LA FEDELTÀ DEI CLIENTI

Sebbene la fedeltà del cliente sia già oggi al centro delle strategie di marketing, pochi studi hanno esplorato in modo approfondito il vero significato della fidelizzazione e i limiti etici e strategici che le imprese sono disposte a oltrepassare pur di ottenerla. Un consumatore è "fedele" quando limita, volontariamente o involontariamente, la propria libertà, comportandosi come l'impresa vorrebbe. La fedeltà del cliente si manifesta principalmente attraverso l'acquisto ripetuto presso la stessa azienda, la condivisione di opinioni positive e la rinuncia all'esplorazione di alternative. Finora le imprese hanno provato a ottenere la fedeltà adottando un approccio accondiscendente, fondato sul principio secondo cui "il cliente ha sempre ragione", cercando di persuadere i consumatori della superiorità della propria offerta o incentivando la clientela abituale con premi e ricompense. Più raramente si ricorre a misure coercitive, come penali di uscita, tariffe di cancellazione o restrizioni sui rimborsi. Se in futuro le imprese adottassero il modello Godfather, ognuna di queste strategie di persuasione (convincimento, ricompense, punizioni) potrebbe essere impiegata per vincolare i clienti, e il profitto sarebbe solo funzionale all'acquisizione di potere sui consumatori; è quest'ultimo, infatti, il vero fine strategico delle imprese-Godfather, poiché consente loro di indirizzare il comportamento dei clienti secondo i propri interessi.

## L'ECONOMIA DELLA CREDIBILITÀ

In questo contesto, l'utilità trasferita non si limiterà alla sola creazione di valore, come teorizzato dalla logica transazionale del marketing tradizionale, spostando piuttosto il paradigma verso una logica fondata sul senso di debito e di reciprocazione (Watkins et al., 2006). La differenza è che chi acquisisce un valore e paga un prezzo si sente libero da obblighi, mentre chi riceve un favore si sente ancora impegnato a essere riconoscente e, quindi, fedele. Questo modello di marketing mira a creare un legame profondo e duraturo tra una classe di clienti "di qualità" e l'impresa-Godfather, che si impegna a offrire loro supporto e protezione. La mafia a cui si ispira non è quella criminale, ma una rappresentazione metaforica della stessa, ossia la mafia del mito, lo "spirito mafioso" (Nicaso e Danesi, 2013), il cui codice d'onore riflette sentimenti umani e valori universalmente accettati, come il rispetto delle promesse, la solidarietà e l'importanza della famiglia. Chi non vorrebbe avere un "Padrino" capace di risolvere i problemi più pressanti o far parte di una rete di "amici degli amici" pronti a offrire sostegno in situazioni di bisogno? Le offerte delle imprese-Godfather appaiono irrinunciabili, non perché si sia obbligati ad accettarle, ma perché sono percepite dai consumatori come opportunità esclusive in grado di soddisfare le esigenze poste ai vertici della piramide dei bisogni.

Nei prossimi decenni il vero vantaggio competitivo per un'impresa risiederà nella capacità di accedere a una rete di interlocutori credibili, vincolati da un codice d'onore che garantisca integrità e affidabilità. Ciò sarà particolarmente rilevante in un contesto in cui le informazioni potranno essere facilmente manipolate attraverso tecnologie avanzate come l'IA generativa. Mentre nella tradizionale knowledge economy il vantaggio competitivo si basa sull'accumulo e l'elaborazione di grandi quantità di informazioni, in quella che chiamo la prossima credibility economy saranno la qualità delle informazioni e la fiducia reciproca a costituire la base delle relazioni tra impresa e clienti.

## UN CODICE D'ONORE

Un'impresa che aspiri al ruolo di Godfather deve adottare un codice etico fondato su principi di protezione e assistenza reciproca. Questo "codice d'onore" è finalizzato a incentivare la collaborazione tra i clienti all'interno della rete aziendale, facilitando uno scambio (legittimo) di favori, gestito e coordinato dall'impresa stessa. Nel contesto di questo scambio, i clienti che richiedono un favore devono essere valutati in particolare rispetto alla loro capacità di ricambiare il beneficio ricevuto. Le modalità di reciprocazione possono variare e includere, ad esempio, l'acquisto dei prodotti dell'impresa; tuttavia, la modalità prevalente consiste nell'integrazione attiva nella rete di clienti, consentendo di offrire, in base alle proprie competenze, favori agli altri membri. Questo sistema permette ai clienti di partecipare alla forza lavoro dell'azienda, trasformandoli potenzialmente in "affiliati" in grado di ottenere una parte dei profitti generati all'interno della rete. Tale approccio non solo rafforza i legami tra l'impresa e i suoi clienti, ma promuove anche una cultura di cooperazione e reciprocità all'interno dell'organizzazione.

La concessione di favori nel Godfather Marketing richiede una valutazione attenta, da un lato, della qualità dei clienti e, dall'altro, delle condizioni per la loro erogazione. Per quanto riguarda i clienti, l'impresa deve saper valutare: la capacità di mantenere gli impegni, considerato che nulla è gratis, come il capitalismo vorrebbe far credere (Han et al., 2019); la riservatezza ("omertà," in termini mafiosi), poiché le relazioni tra impresa-Godfather e clienti sono sempre diadiche, essendo la prima l'unica responsabile della concessione dei benefici; e la sincerità, cioè la regola di dire sempre il vero ai membri dell'organizzazione, che nella mafia descrive apoditticamente gli "uomini d'onore". Per le condizioni di concessione dei favori, invece, sono da considerare quattro parametri (4C): complessità, ossia la difficoltà per l'impresa di soddisfare la richiesta; contesto, l'ambito del favore, comunque lecito; contenuto, la natura del favore, che deve essere personalizzata e specifica; e i canali, le modalità di

concessione tali da far apparire il favore come un regalo, pur richiedendo comunque una contropartita. Si tratterebbe – secondo la *nudge theory* – di “spintarelle” (Thaler e Sunstein, 2024), in grado di guidare i richiedenti verso la soluzione auspicata.

Per raggiungere i propri obiettivi, l'impresa-Godfather non si limiterà alle tradizionali strategie di persuasione e ricompensa, ma potrà ricorrere anche a meccanismi punitivi, persino la vendetta, come strumenti di regolazione sociale volti a garantire il rispetto delle norme comuni (Haidt, 2020). Tuttavia, la vera leadership, in questo modello, non risiede nell'esercizio di un'autorità formale ma nell'attrarre i consumatori attraverso un'adesione volontaria. La capacità di stabilire una connessione profonda con l'“anima” dei consumatori implica una comprensione accurata da parte delle imprese delle loro aspettative e percezioni, utilizzando poi queste informazioni per influenzare positivamente il comportamento dei consumatori, facendo sì che reagiscano in modo favorevole alle offerte e ai benefici ricevuti.

## EVITARE GLI ESTREMI

Il rischio principale associato al modello del Godfather Marketing riguarda la possibilità che, in assenza di un solido quadro etico condiviso e di adeguati meccanismi di controllo, tale approccio possa degenerare a scapito delle parti più vulnerabili, come accade con la mafia criminale. In altri termini, una strategia che potrebbe favorire benefici reciproci e coesione sociale rischia, se portata agli estremi, di trasformarsi in una forma di controllo e dipendenza che impone una fedeltà incondizionata – un cosiddetto “attaccamento fervido” (Guido, 2016), paragonabile a quello di un tifoso per la propria squadra o di un devoto per la propria religione –, che potrebbe compromettere l'autonomia di giudizio dei consumatori ed esporli a rischi indesiderati. Sebbene lo scambio di benefici, le tecniche di persuasione e la richiesta di fedeltà siano prassi consolidate nel marketing contemporaneo, le condizioni che favoriscono l'adozione del Godfather Marketing potrebbero spingere le imprese con maggiori risorse,

come le multinazionali, a esigere una completa sottomissione dei clienti alle proprie regole aziendali. In tal modo, la soddisfazione, le ricompense e il benessere diventerebbero condizionali a questa sottomissione, rendendo i consumatori sempre più dipendenti dalle strutture di potere delle imprese stesse.

Per lungo tempo, i consumatori sono stati trattati come un insieme indifferenziato di individui, “mucche da mungere” per ottenere flussi di cassa (Stern e Deimler, 2006) e verso cui prendere delle decisioni “convenienti,” vale a dire efficaci, efficienti e redditizie, senza alcun riguardo all'equità e al loro benessere effettivo. In futuro, ancor più di adesso, le persone potrebbero essere sempre più spinte a monetizzare non solo le proprie competenze e conoscenze professionali, ma anche aspetti più intimi della loro vita personale, come le relazioni sociali, le amicizie, la propria immagine e, in alcuni casi, persino il proprio corpo (fenomeno già osservabile su piattaforme digitali come OnlyFans). In uno scenario distopico, dove il lavoro non sarà più necessario poiché svolto dall'IA, potrebbero essere le stesse imprese-Godfather a offrire un reddito ai propri clienti, a patto che tutta la loro sfera privata sia messa a disposizione dell'impresa.

Per scongiurare i pericoli di una deriva, è necessaria un'etica condivisa, che nasca da un'acquisita consapevolezza individuale del significato dell'esistenza e del proprio ruolo nella società. La mancanza di chiarezza sulla propria identità e direzione può infatti portare a un'ignoranza “istruita” o, in casi peggiori, a comportamenti abituali e fanatismi. La crescita personale e l'affermazione di sistemi economici e democratici basati sulla saggezza piuttosto che sull'opportunismo richiedono, pertanto, sia una solida base di conoscenze sia la capacità critica di valutarle. Un ulteriore elemento da esaminare è l'idea che, con i dovuti controlli imposti dall'interno delle imprese e dall'esterno mediante gli enti regolatori nazionali e sovranazionali, il modello del Godfather Marketing possa essere applicato con successo alle interazioni sociali in generale. In un futuro forse ancora lontano ma non del tutto remoto, questo approccio potrebbe

facilitare la gestione di intere aree locali, in una specie di “nuovo Rinascimento” simile alla nascita di nuovi granducati, corti e città-stato (Guido, 2002). Ciò potrebbe favorire, ad esempio, ecosistemi di attori collaborativi sotto la guida di mecenati (patrons), enti filantropici e referenti culturali che offrirebbero rifugio e assistenza a coloro che aderiscono a regole e comportamenti etici condivisi.

Recentemente, Runciman (2024) ha sottolineato come l'umanità abbia progressivamente delegato il proprio controllo a strutture impersonali, come Stati, imprese e, più recentemente, multinazionali e intelligenze artificiali. Tuttavia, mentre i regimi dittatoriali sono solitamente oggetto di sospetto e critiche, le multinazionali, che spesso superano molti Stati sovrani in termini di fatturato e operano su scala globale, sono talvolta trattate come democrazie. Questo avviene nonostante il potere decisionale all'interno di tali organizzazioni sia detenuto da una ristretta cerchia di azionisti e oligarchi. Chi oggi si scandalizza all'idea che il modello mafioso possa ispirare le società del futuro dovrebbe riflettere sul fatto che, se privato di mezzi illeciti e fondato su un codice etico che premia il merito e sanziona gli abusi, questo modello non solo non rappresenta una

minaccia per la stabilità dei mercati, ma potrebbe addirittura contribuire alla costruzione di un tessuto sociale solido. In tale contesto, il mutuo soccorso e la cooperazione diventerebbero le basi per un futuro più equo e sostenibile.

## MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **innovazione strategica:** introduzione di un nuovo paradigma di marketing che si allontana dalla tradizionale logica della vendita di prodotti;
- **gestione della fiducia:** la capacità delle aziende di stabilire relazioni di fiducia e reciprocità con i consumatori, aumentando così la loro lealtà;
- **adattamento alle dinamiche globali:** riconoscimento e risposta alle sfide poste da instabilità globale, crisi sociali e rapidi progressi tecnologici;
- **sostenibilità etica:** importanza di stabilire un “codice d'onore” e un'etica condivisa per prevenire abusi e garantire un rapporto equilibrato tra impresa e cliente;
- **ruolo della tecnologia:** utilizzo di tecnologie avanzate per migliorare le interazioni con i clienti e garantire la qualità delle informazioni scambiate.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Gobrecht, F., Marchand, A. (2023). The finitude of life: How mortality salience affects consumer behavior: A review. *Journal of Consumer Behaviour*, 22(1), 199–216.
- Guido, G. (2002). Dalla personalizzazione alla virtualizzazione del marketing dei luoghi, in *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, a cura di L. Biggiero e A. Sammarra. Carocci, Roma, 96-107.
- Guido, G. (2016). Religion in Consumer Buying, in G. Guido, et al., *Beyond Ethical Consumption: Religious-like Behaviours and Marketing Habits for Fervid* Attachment to Brands, Shopping Limerence, Political Fanaticism. Peter Lang, Bern, 1-15.
- Guido, G. (2024). Godfather Marketing: Offering favors before products. *Review of Managerial Science*, 1-35, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-024-00785-7>.
- Gundlach, G.T., Wilkie, W.L. (2009). The American Marketing Association's new definition of marketing: Perspective and commentary on the 2007 revision. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28(2), 259-264.
- Haidt, J. (2020). *Felicità: Un'ipotesi. Verità moderne e saggezza antica*. Codice, Torino.
- Han, C. et al. (2019). Do you get what you pay for? Comparing the privacy behaviors of free vs. paid apps, in *Workshop on Technology and Consumer Protection*, 23 May, San Francisco.
- Hoffman, D. L. et al. (2022). The rise of new technologies in marketing: A framework and outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1-6.
- Nicaso, A., Danesi, M. (2013). *Made men: Mafia culture and the power of symbols, rituals, and myth*. Rowman & Littlefield, Plymouth.
- Runciman, D. (2024), *Affidarsi: Come abbiamo ceduto il controllo della nostra vita a imprese, Stati e intelligenze artificiali*, Einaudi, Torino.
- Stern, C.W., Deimler, M.S. (2006). *The Boston Consulting Group on strategy: Classic concepts and new perspectives*, (a cura di), Wiley, New York.
- Thaler, R.H., Sunstein, C.R. (2024). *Nudge: La spinta gentile*, Feltrinelli, Milano.
- Watkins, P. et al. (2006). The Debt of gratitude: Dissociating gratitude and indebtedness, *Cognition & Emotion*, 20(2), 217-241.