

# LE PRESTAZIONI DELL'IMPRESA COME COMUNICAZIONE "DI FATTO" E IL RUOLO DEL PASSAPAROLA

*Aurelio G. Mauri \**

## **Abstract**

*Nell'ambito dei processi chiave per la generazione della fedeltà della clientela, numerosi studi hanno esaminato il ruolo delle varie forme e tecniche della comunicazione d'impresa. Uno spazio relativamente contenuto è stato, invece, riservato ai meccanismi di comunicazione basati sul passaparola. Recentemente, peraltro, la crescente attenzione attribuita da studiosi e operatori ai concetti di customer satisfaction e di brand equity, anche alla luce dell'impatto delle nuove tecnologie sui processi comunicativi, ha portato ad un maggior interesse al tema.*

*L'articolo esamina le caratteristiche del passaparola, evidenziando l'importanza delle prestazioni dell'impresa (specie nei casi di disservizio) come origine dell'interazione fra soggetti, e la necessità di una assoluta coerenza con le politiche comunicative. Vengono poi esaminate le azioni che le imprese possono intraprendere per gestire il passaparola e si analizzano i concetti di viral marketing e network marketing.*

*Key words: passaparola, soddisfazione del cliente, fedeltà, marketing virale*

*In order to define the role of the various communication forms and techniques, the key process of the creation of the customer loyalty has been the subject of the researches. The mechanism of the communication based on the word-of-mouth issue, has not received the same attention. Recently, the growing attention given by academics and operators to the subjects of customer satisfaction and brand equity, and the possibilities offered by the new technologies to communicational processes, have contributed to an increasing interest in the topic.*

*The article examines the characteristics of word-of-mouth, underlining the importance of company performance (especially in case of bad service) as the origin of the interaction among individuals, and the need of an absolute coherence with the communication policies. In consequence, the article focuses on the actions that companies may develop in order to manage the issue of word-of-mouth. Finally, the concepts of viral marketing and network marketing are discussed.*

*Key words: word-of-mouth, customer satisfaction, brand equity, viral marketing*

---

\* Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese – Università IULM di Milano  
E-mail: aurelio.mauri@iulm.it

## 1. Il passaparola e la comunicazione d'impresa

Il tema delle forme e degli strumenti componenti il “mix comunicazionale” delle imprese è stato oggetto di importanti e molteplici approfondimenti da parte degli studiosi.

L'obiettivo finale della comunicazione d'impresa nei confronti dei sistemi componenti il proprio ambiente di riferimento può essere rappresentato dalla modifica dei comportamenti di tali sistemi a proprio beneficio. Tuttavia, quando si pensa alla comunicazione d'impresa non bisogna riferirsi esclusivamente ad un insieme di strumenti soprattutto se intesi singolarmente, ma all'agire della comunicazione, rappresentato da ciò che compie l'impresa “con tutta se stessa” verso l'esterno. Come osserva Fiocca, la comunicazione non è riducibile ad una serie di strumenti ma è l'impresa stessa nella sua interezza, unicità e sistematicità che comunica al suo interno e verso l'esterno.<sup>1</sup>

L'azienda usa la comunicazione per interpretare e influenzare l'ambiente esterno al fine di massimizzare le proprie *performance* reddituali e di creazione di valore nel lungo periodo.

Si è quindi affermato il concetto di “comunicazione integrata”,<sup>2</sup> intesa come l'insieme coordinato dei flussi comunicativi aziendali rivolti alla pluralità di pubblici di riferimento.

In particolare, l'importanza dei flussi comunicativi delle imprese verso i consumatori è stata ricollegata alla generazione di risorse di fiducia da parte dei clienti e degli altri interlocutori sociali, le quali si traducono in un miglioramento ed un incremento delle relazioni di scambio e di altra natura fra le imprese e il loro ambiente.

Nell'ambito dei processi chiave per la generazione della fedeltà della clientela e per lo sviluppo di sempre più intense relazioni tra imprese e clienti e tra imprese e altri soggetti, la letteratura ha esaminato il ruolo delle varie forme e tecniche della comunicazione d'impresa.<sup>3</sup>

Uno spazio relativamente contenuto è stato invece riservato dagli studiosi ai meccanismi di comunicazione basati sul passaparola (*word of mouth* nella terminologia anglosassone), e ciò malgrado esso sia universalmente riconosciuto come la più antica e naturale forma di comunicazione di marketing.

Recentemente la crescente attenzione attribuita da studiosi e operatori ai concetti di *customer satisfaction* e alle conseguenze sui modelli di consumo, anche alla luce dell'impatto delle nuove tecnologie sui processi comunicativi, ha portato ad un maggior interesse al tema.

---

<sup>1</sup> Sul tema si veda FIOCCA R., “Comunicazione aziendale”, in VALDANI E. (a cura di), *Marketing*, Utet, Torino 1995, p. 169.

<sup>2</sup> Vedi FIOCCA R., “Comunicazione integrata”, in VALDANI E. (a cura di), *Marketing*, Utet, Torino 1995, p. 176 e BRONDONI S.M., “Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa”, *Sinergie*, n. 43/44, 1997.

<sup>3</sup> Si veda ad esempio COSTABILE M., *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw-Hill, Milano 2001.

Il passaparola rientra nell'ambito dei canali di comunicazione personali, i quali prevedono due o più persone che comunicano direttamente fra di loro. La comunicazione può svolgersi faccia a faccia, per via telefonica o per corrispondenza o anche attraverso Internet.

Alcuni canali di comunicazione personali sono controllati direttamente da un soggetto promotore, come avviene nel caso della forza vendita di un'impresa che contatti direttamente gli acquirenti all'interno del mercato.

In altri casi, invece, gli acquirenti possono essere raggiunti attraverso comunicazioni personali non controllate direttamente dall'azienda. Fra queste, oltre all'influenza di esperti indipendenti (ad esempio curatori di rubriche su televisioni, radio e riviste) e guide agli acquisti,<sup>4</sup> si colloca il cosiddetto passaparola.

Il passaparola può essere dunque definito come una comunicazione spontanea (solitamente in forma orale, anche se è crescente il ruolo di Internet), da persona a persona, fra un comunicatore e un ricevente.<sup>5</sup>

I soggetti promotori del passaparola sono in senso stretto singoli individui, quali, ad esempio, membri della famiglia, amici, conoscenti, vicini di casa, persone incontrate occasionalmente, ecc.

## 2. L'importanza e il ruolo del passaparola

Il passaparola riveste una importanza particolare nei confronti dei comportamenti e degli atteggiamenti del consumatore.

Il passaparola è una forma di comunicazione che viene considerata una fonte di informazione particolarmente credibile rispetto alle altre: il miglior tipo di promozione per un bene o un servizio è rappresentato dal consiglio favorevole di un altro consumatore.

Il passaparola, se positivo, porta nuovi consumatori all'azienda e il valore economico di questa forma di comunicazione può essere misurato dai minori costi promozionali da sostenere e dai maggiori flussi di ricavi conseguibili.<sup>6</sup> Infatti, i consumatori soddisfatti svolgono il ruolo di *marketer* senza determinare alcun costo per l'impresa.<sup>7</sup>

Di contro, un passaparola negativo può comportare conseguenze negative sulla

---

<sup>4</sup> Quando non si tratta di comunicazioni comunque "manipolate" da imprese (si pensi agli esperti "foraggiati").

In una interpretazione più allargata, è possibile ricomprendere fra i promotori del passaparola anche le associazioni di consumatori.

<sup>5</sup> Il "passaparola" può essere distinto dai "si dice", la cui fonte non risulta identificabile e che spesso consiste in notizie deformate e/o stravaganti (si pensi alle cosiddette "leggende metropolitane"). Cfr. KOENIG F., *Rumor in the Market Place: The Social Psychology of Commercial Hearsay*, Auburn House Publishing Company, Dover, 1985.

<sup>6</sup> Vedi ZEITHAML V.A., BITNER M.J., *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill, Boston, 2000, p. 465.

<sup>7</sup> Cfr. GRÖNROOS C., *Service management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*, Wiley, Chichester, 2000, p. 131.

gestione d'impresa, riducendo le vendite, i margini conseguibili e l'efficacia delle campagne pubblicitarie e promozionali.

Il passaparola può riguardare singoli prodotti (beni e servizi), gruppi di prodotti, ma anche imprese nel loro complesso.

Secondo gli studiosi il passaparola può influenzare il livello di desiderio e il livello qualitativo atteso,<sup>8</sup> insieme ad altri fattori quali: le promesse esplicite ed implicite del prodotto e le precedenti esperienze (dirette) del consumatore.<sup>9</sup>

Il passaparola può essere esaminato nelle varie dimensioni:

- *direzione*, vale a dire passaparola positivo oppure negativo;
- *intensità*, misurabile in termini di quantità di contatti;
- *velocità*, data dal rapporto fra numero di contatti e tempo;
- *persistenza*, ossia durata nel tempo;
- *importanza*, ruolo nel processo decisionale dei consumatori (variabile a seconda dei prodotti e dei soggetti);
- *credibilità*, in rapporto all'affidabilità e alla fiducia che riscuote chi lo effettua.

Il passaparola è una fonte di informazione particolarmente importante per il consumatore perché, essendo considerata disinteressata, viene generalmente ritenuta credibile e affidabile, diversamente da quanto avviene per le forme di comunicazione a pagamento (quali la pubblicità). Il consumatore attribuisce, infatti, maggiore credito alle fonti di informazione indipendenti.<sup>10</sup>

Per quanto riguarda le tipologie di prodotti (beni o servizi) che il passaparola può riguardare, si può osservare che l'influenza del passaparola tende ad accrescersi per i prodotti molto costosi, ad alto rischio (difficili da valutare prima dell'acquisto o dell'esperienza diretta da parte del consumatore) e ad alta visibilità. Per esempio, gli acquirenti di automobili e di apparecchiature ad alto contenuto tecnico, spesso non tengono molto conto di quanto suggerito dalle pubblicità, ma si fidano maggiormente delle opinioni delle persone che conoscono e che reputano competenti e degne di fiducia.<sup>11</sup>

In sostanza l'influenza personale è più rilevante quando la complessità del prodotto si accresce e quando sono limitati gli standard oggettivi per la valutazione

<sup>8</sup> Per i servizi il cosiddetto *predicted service*.

<sup>9</sup> Vedi ZEITHAML V.A., BITNER M.J., *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill, Boston, 2000, cap. 3.

<sup>10</sup> Cfr. BATESON J. E. G., HOFFMAN K. D., *Gestire il marketing dei servizi*, Apogeo, Milano, 2000, p. 189.

L'enorme disparità fra credibilità del passaparola e credibilità della pubblicità è sottolineata da Ogden che cita studi secondo i quali il 90% della pubblicità non è reputata credibile, mentre lo è il 90% del passaparola. Cfr. OGDEN M., "Marketing truth: Hearing is believing", *The Business Journal*, August 2001.

<sup>11</sup> Dye evidenzia due caratteristiche tipiche dei prodotti che suscitano un intenso passaparola: l'unicità e la elevata visibilità. Cfr. DYE R., "The Buzz on Buzz", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 2000, pp. 141-142.

dei prodotti.<sup>12</sup> A questo proposito, la figura 1 illustra il ruolo del passaparola nell'ambito dei processi di acquisto di varie tipologie di prodotti secondo uno studio effettuato nel mercato statunitense.

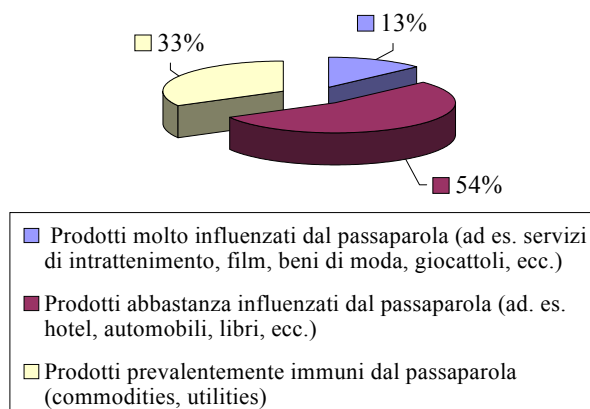


Fig. 1: Quanto incide il passaparola

Fonte: tradotto e adattato da DYE R., "The Buzz on Buzz", *Harvard Business Review*, Nov.-Dic. 2000, p. 140. Valori percentuali in rapporto al Pil degli USA. Tale scala, quindi, tende a valorizzare le *commodities*.

### 3. Le prestazioni dell'impresa alla base del passaparola

Ma su che cosa si basa il passaparola? Il passaparola funge da "amplificatore" di esperienze fatte da singoli consumatori, le quali vengono trasferite ad altri soggetti. Mediante il passaparola si trasferiscono esperienze positive, per renderne partecipi altri soggetti, od esperienze negative per "vendicarsi" dei disservizi subiti o della scarsa qualità della prestazione ricevuta dall'impresa o dall'organizzazione, oppure per "proteggere" altri potenziali acquirenti.

Ed infatti alcuni contributi hanno individuato la *customer satisfaction* come base

<sup>12</sup> Cfr. ZEITHAML V.A., BITNER M.J., *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill, Boston, 2000, p. 33. I servizi, data la loro immaterialità e la sostanziale impossibilità di valutarne la qualità "a priori", sono particolarmente sensibili al passaparola.

Rosen cita i seguenti settori come particolarmente sensibili al passaparola: automobili, elettronica di consumo, beni di moda, viaggi, giocattoli, servizi di intrattenimento, libri, ecc.; cfr. ROSEN E., *The Anatomy of Buzz : How to Create Word-Of-Mouth Marketing*, Doubleday, New York 2000. Sul ruolo del passaparola nel settore della ricettività turistica si veda LINDBERG-REPO K., *Word-of-mouth Communication in the Hospitality Industry*, Cornell Center for Hospitality Research, Cornell University, Ithaca 2001.

della fedeltà e come motore del passaparola.

Sono state altresì individuate varie tipologie di consumatori in base al rapporto fra il loro grado di soddisfazione e la loro fedeltà, come illustrato dalla figura 2. In particolare, i cosiddetti “apostoli” sono clienti soddisfatti che comunicano ad altri le proprie esperienze positive e che quindi sviluppano un passaparola positivo, mentre i “terroristi” sono, molto frequentemente, promotori del passaparola negativo.<sup>13</sup>

		Grado di soddisfazione	
		Basso	Alto
Fedeltà	Alta	Ostaggi	Apostoli
	Bassa	Terroristi	Mercenari

Fig. 2: Matrice grado di soddisfazione/fedeltà

Fonte: Adattato da HESKETT J., SASSER W.E. JR., SCHLESINGER L.A., *La catena del profitto nei servizi*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1997, p. 120.

I risultati di una ricerca condotta alcuni anni fa dalla *U.S. Office of Consumer Affairs* suggeriscono che i clienti soddisfatti dei servizi di assistenza ai consumatori (materia di ricerca) avrebbero parlato della loro esperienza mediamente ad altre 5 persone (potenziali clienti o meno) mentre quelli insoddisfatti avrebbero manifestato il proprio malcontento ad altre 11 persone. Questi numeri ovviamente possono variare a seconda dei casi e dei momenti, ma fanno comprendere l'importanza dell'insoddisfazione o della soddisfazione della clientela.<sup>14</sup>

Anzi, a ben vedere, ne scaturirebbe una maggiore criticità del disservizio, e quindi del passaparola negativo conseguente. Ed infatti il fronteggiamento con successo di un disservizio da parte di un'impresa può essere un motore ancora più efficace del passaparola positivo della stessa piena soddisfazione “in condizioni ordinarie”.<sup>15</sup>

In alcuni settori i rapporti con i clienti non diventano redditizi se non dopo alcuni anni (ad esempio nel settore dei servizi finanziari) a causa degli ingenti costi di acquisizione della clientela. E' quindi fondamentale saper comunicare e misurare il

<sup>13</sup> Le imprese, conseguentemente, dovrebbero da un lato neutralizzare i “terroristi” e dall'altro conservare e creare “apostoli”.

<sup>14</sup> Vedi HESKETT J., SASSER W.E. JR., SCHLESINGER L.A., *La catena del profitto nei servizi*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1997, cap. 4, pp. 90-92.

<sup>15</sup> Cfr. HESKETT J., SASSER W.E. JR., SCHLESINGER L.A., *La catena del profitto nei servizi*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1997, che evidenziano l'importanza “della pubblicità verbale che nasce da un'efficace soluzione di un disservizio”, p. 280.

valore nel tempo del cliente, identificare, creare e perfezionare i punti d'ascolto, incentivare i dipendenti in grado di coltivare la fedeltà del cliente e trarre insegnamento dagli abbandoni.<sup>16</sup>

La base del passaparola è, dunque, la prestazione dell'impresa: tuttavia intesa in senso "globale". Come hanno infatti osservato Baccarani e Golinelli in azienda "tutto parla".<sup>17</sup>

E' vero che questa affermazione è più pregnante per le imprese di servizi, poiché queste si caratterizzano per il contatto diretto con il cliente. Ma il concetto non perde la sua significatività quando lo si applica ad alte tipologie di imprese, anche alla luce della convergenza fra beni e servizi, che ormai caratterizza l'era post-industriale.

"Parlano, infatti, la struttura dell'impresa, le insegne luminose, il personale dell'azienda, i media utilizzati, la marca, le relazioni industriali, i rapporti con l'ente locale, il bilancio d'esercizio, parlano i clienti ed i vari interlocutori dell'azienda, e sul loro dire, sul loro passaparola, viaggia l'immagine dell'impresa, parla, infine, ma non certo ultimo quanto a rilievo, il prodotto con la capacità che esprime di risolvere i problemi dai quali scaturisce la domanda dei clienti".<sup>18</sup>

Si è richiamato in precedenza l'importanza della connessione fra il concetto di *customer satisfaction* e quello di passaparola.

Peraltro, si potrebbe configurare una *stakeholder satisfaction*, per evidenziare l'importanza dell'armonia<sup>19</sup> dell'impresa con tutti gli interlocutori sociali, dai quali può poi prendere avvio il passaparola.

Se infatti è maggiormente intuitivo e più facilmente misurabile il rapporto fra soddisfazione dei clienti e la loro fedeltà, gli effetti della soddisfazione dei clienti e degli altri interlocutori sociali sul passaparola e l'efficacia del passaparola non sono ancora stati ancora studiati in profondità.

Da sottolineare è poi il ruolo che il passaparola può rivestire in termini di interazioni con le iniziative comunicative tradizionali operate dalle imprese.

Si richiama, a questo proposito, il modello della "trappola strategica" elaborato da Grönroos, che evidenzia come in situazioni di decadimento della qualità delle prestazioni dell'impresa e di sfiducia dei clienti e dei dipendenti, le campagne pubblicitarie possono risultare del tutto inefficaci o addirittura controproducenti.<sup>20</sup>

Seguendo la stessa logica, è stata configurata una tesi, apparentemente paradossale: "in realtà il canale che "parla meno" è quello dei media utilizzati a

<sup>16</sup> Vedi HESKETT J., SASSER W. E. JR., SCHLESINGER L.A., *La catena del profitto nei servizi*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1997, cap. 4, pp. 90-92.

<sup>17</sup> Si veda BACCARANI C., GOLINELLI G.M., "L'impresa inesistente: relazioni fra immagine e strategia", *Sinergie* n. 29/1992, p. 140.

<sup>18</sup> Cfr. BACCARANI C., GOLINELLI G.M., "L'impresa inesistente: relazioni fra immagine e strategia", *Sinergie* n. 29/1992, p. 140.

<sup>19</sup> Sul concetto di "impresa armonica" si veda BACCARANI C., "Qualità e governo dell'impresa", *Sinergie*, Quaderno n. 7, 1991, p. 48.

<sup>20</sup> Vedi GRÖNROOS C., *Service management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*, Wiley, Chichester, 2000, pp. 182-185.

scopo pubblicitario e promozionale”<sup>21</sup>

“L’affermazione trova ulteriori supporti se si accetta uno scenario del divenire d’impresa che ne vedrà fortemente ridefiniti i ruoli in ordine all’espressione di una *reale*, non immaginaria, capacità di soddisfare esigenze espresse da un cliente molto più accorto e razionale nel suo procedere”<sup>22</sup>

Sicuramente il passaparola, rispetto ad altre forme di comunicazione, ha comunque il vantaggio di essere pressoché gratuito.

#### 4. Il passaparola e la valutazione delle marche (*brand equity*)

Il passaparola può essere esaminato collocandolo nell’ambito del modello di “autogenerazione” delle risorse.<sup>23</sup> Secondo tale prospettiva *resource based*, il comportamento aziendale produce o distrugge continuamente risorse di fiducia e risorse di conoscenza e si possono innescare circuiti virtuosi fra risorse.

Nell’impostazione dell’*autopoiesi* la fiducia permette la continuazione del processo autopoietico per mezzo del quale la conoscenza si sviluppa. Infatti la fiducia facilita le relazioni con l’ambiente ed i trasferimenti di conoscenza. A sua volta lo sviluppo della conoscenza influisce positivamente sulla formazione della fiducia.<sup>24</sup>

In particolare oggetto di studi è stata la cosiddetta *brand equity*, ossia il valore attribuibile alla marca come propulsore delle *performance* dell’impresa.<sup>25</sup>

In questa sede effettueremo un breve richiamo alle basi valutative dei beni immateriali e al ruolo rivestito dal passaparola.

Specie nell’ambito della pratica professionale si ricorre all’impiego di metodi basati sui costi storici sostenuti per lo sviluppo del bene immateriale (costi di pubblicità per le marche).<sup>26</sup>

In realtà il valore di un bene immateriale dipende dalla sua utilità e non dal costo sostenuto per costituirlo; quindi esso è svincolato da quanto speso per la sua

<sup>21</sup> Cfr. BACCARANI C., GOLINELLI G.M., “L’impresa inesistente: relazioni fra immagine e strategia”, *Sinergie* n. 29/1992, p. 140.

<sup>22</sup> Cfr. BACCARANI C., GOLINELLI G.M., “L’impresa inesistente: relazioni fra immagine e strategia”, *Sinergie* n. 29/1992, p. 140.

<sup>23</sup> Si veda VICARI S., *L’impresa vivente*, Etas Libri, Milano 1991 e VICARI S., “Verso il Resource-based management”, in VICARI S. (a cura di), *Brand equity*, Egea, Milano 1995, p. 22 e segg.

<sup>24</sup> Cfr. VICARI S., “Verso il Resource-based management”, in VICARI S. (a cura di), *Brand equity*, Egea, Milano 1995, capitolo 1.

<sup>25</sup> Vedi ADAMS P., “La generazione della brand Equity”, in VICARI S. (a cura di), *Brand equity*, Egea, Milano 1995.

<sup>26</sup> Sul tema della valutazione dei beni immateriali si vedano GUATRI L., *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano 1998, RENOLDI A., *La valutazione dei beni immateriali. Metodi e soluzioni*, Egea, Milano 1992 e MAZZEI R., “Il valore economico della brand equity”, in VICARI S. (a cura di), *Brand equity*, Egea, Milano 1995.



creazione.<sup>27</sup>

Si pensi ad un marchio che acquisisce notorietà grazie alle referenze di clienti soddisfatti (passaparola positivo), senza che l'impresa attivi alcuna campagna promozionale esplicita. In questo caso l'impresa non ha effettuato alcun investimento esplicito per fidelizzare la propria clientela, ma si è limitata ad operare in modo efficace ed efficiente.

Di contro, l'aver sostenuto costi per generare un bene immateriale, di per sé non garantisce il fatto che questo bene immateriale debba avere necessariamente valore. Una campagna pubblicitaria non riuscita costituisce un chiaro esempio di questo fenomeno. Infatti, malgrado i costi pubblicitari sostenuti, la campagna pubblicitaria, che si suppone inefficace, non ha alcun effetto sulla domanda le cui curve non subiscono né mutamenti di inclinazione né traslazioni.

In sostanza, le radici della *brand equity* non si possono trovare nelle azioni di comunicazione, considerate come qualcosa di avulso dalle prestazioni complessive dell'impresa, nonché dalla conseguente soddisfazione dei clienti e degli altri interlocutori sociali.

Ciò ovviamente rende più complesso il tema della valutazione della *brand equity*.

### 5. L'impresa può governare il passaparola?

L'atteggiamento da parte delle imprese nei confronti del passaparola e la consapevolezza dei suoi effetti sulle dinamiche gestionali varia da impresa ad impresa. Frequentemente, da parte delle imprese, si assiste ad un atteggiamento sostanzialmente passivo, quasi fatalistico, nei confronti del passaparola.<sup>28</sup>

Di contro, le imprese che vogliono assumere un ruolo attivo, possono intraprendere diverse iniziative per utilizzare a loro favore i canali di influenza personale.

Premessa fondamentale all'avvio di una politica di gestione del passaparola è lo studio delle radici del passaparola nel business specifico, nonché l'identificazione e il monitoraggio continuativo dei messaggi trasmessi fra consumatori.

Fatta salva questa fase conoscitiva, gli interventi da attuare possono riguardare:

- le politiche di comunicazione dell'impresa;
- la revisione delle proprie prestazioni ed il miglioramento della *customer satisfaction*.

---

<sup>27</sup> Cfr. MAURI A.G., *La valutazione delle aziende nelle operazioni di gestione straordinaria. Profili teorici e ambiti di applicabilità*, Isdaf, Pavia 1996, pp. 102-109. Vedi anche JOACHIMSTALER E., AAKER D.A., "Building Brands Without Mass Media", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1997.

<sup>28</sup> Come osserva Dye "chiedete a molti marketing manager cosa pensano del passaparola e molti alzeranno semplicemente le spalle. E' solo una questione di fortuna" (nostra trad.); cfr. DYE R., "The Buzz on Buzz", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 2000, p. 139.

In particolare, per quanto concerne la strutturazione delle politiche di comunicazione, si segnalano le seguenti iniziative:<sup>29</sup>

- concentrare gli sforzi commerciali e promozionali su soggetti che godono di prestigio e credibilità, affinché queste influenzino le scelte di altri acquirenti;
- creare leader di opinione, ossia persone le cui opinioni sono ricercate e seguite da altri, fornendo loro il prodotto a condizioni particolarmente vantaggiose;
- utilizzare persone altamente credibili come testimoni delle campagne pubblicitarie;
- migliorare l'informativa sull'azienda e suoi prodotti per agevolare la fruizione dei suoi beni o servizi da parte dei consumatori.

Si segnala, inoltre, che vi sono alcuni spot pubblicitari che invitano apertamente i consumatori ad effettuare il passaparola.

Lo sviluppo di programmi di comunicazione interattiva con i consumatori e del CRM (*Customer Relationship Management*) può favorire il passaparola.

L'impresa può inoltre favorire (cercando anche di monitorarla) l'interazione fra consumatori riguardante le prestazioni dell'impresa, ad esempio favorendo la formazione di club, associazioni o comunità virtuali (*virtual communities*).

Con il secondo tipo di interventi l'azienda può cercare di gestire il passaparola adottando particolari accorgimenti o appropriate azioni correttive al fine di soddisfare i consumatori stessi. Fra i primi si ricordano il contingentamento dell'offerta (si ricorda il caso Swatch). Ma la leva principale del passaparola in mano all'impresa è costituita dalla *customer satisfaction*, e quindi, in ultima istanza, dalla qualità delle proprie prestazioni.

## 6. Le nuove tecnologie ed il passaparola: *viral marketing e buzz marketing*

Il passaparola è stato recentemente oggetto di una serie di studi che ne hanno esaminato i meccanismi anche alla luce dello sviluppo delle nuove tecnologie dell'*information & communication technology*.<sup>30</sup> Sono stati così coniati nuovi termini, quali *viral marketing (marketing virale)* e *buzz marketing*, per indicare una serie di tecniche di marketing tese a sfruttare le potenzialità del passaparola, orchestrando campagne *ad hoc*.

In particolare, l'interesse per il passaparola si è accresciuto nell'ambito dello studio delle modalità di promozione della conoscenza dei siti Internet. Ed infatti la

<sup>29</sup> Vedi KOTLER P., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., *Principi di Marketing*, (ed. ital. a cura di W.G. SCOTT), Isedi, Torino 2001, p. 587.

<sup>30</sup> Vedi ad esempio SILVERMAN G., *The Secrets of Word-of-Mouth Marketing*, Amacom, New York, 2001, ROSEN E., *The Anatomy of Buzz : How to Create Word-Of-Mouth Marketing*, Doubleday, New York 2000, e DYE R., "The Buzz on Buzz", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 2000. Su Internet è inoltre reperibile un grande numero di contributi sul tema (pochi, peraltro, quelli a contenuto scientifico).

definizione di marketing virale fu coniata per descrivere il successo di *Hotmail*, il più noto fornitore di *e-mail* gratuite che, in poco più di un anno, è riuscito ad assicurarsi milioni di abbonati, soprattutto tutto grazie al passaparola dei suoi utilizzatori, molto soddisfatti del servizio gratuito loro offerto.

In ogni caso gli strumenti informatici rappresentano, da un lato un potente mezzo di propulsione ed accelerazione del passaparola per ogni tipo di bene o servizio, dall'altro consentono alle imprese il monitoraggio, la registrazione, la conservazione ed il trattamento di grandissimi volumi di informazioni.<sup>31</sup>

Le imprese così possono accrescere la controllabilità e anche la "manipolabilità" del fenomeno del passaparola. Tuttavia, le reti informatiche possono generare anche potenziali conseguenze pericolose per le imprese, a causa dello svilupparsi della comunicazione orizzontale fra utenti a seguito di situazioni negative (ad esempio *discussion group* su determinati prodotti o aziende), con tempi estremamente ridotti che rendono difficili le reazioni.<sup>32</sup>

### **7. Quando il passaparola non è più disinteressato: *network marketing e marketing multilivello***

Nel filone di sviluppo delle vendite dirette si collocano il *network marketing* o il *marketing multilivello* (*multilevel marketing*), che possono essere considerati come sinonimi.<sup>33</sup> Si tratta di sistemi di vendita che si basano sullo sfruttamento di altri consumatori per la promozione e la distribuzione dei prodotti dell'impresa.

Anche in questi casi l'interazione fra consumatori è fondamentale. Tuttavia, in queste circostanze non si tratta più di un passaparola spontaneo e soprattutto disinteressato, dal momento che gli acquirenti si trasformano anche in venditori e a loro volta ne reclutano di nuovi. Si sfrutta così il coinvolgimento degli individui che ricavano una percentuale di guadagno sulle vendite.

La degenerazione del *marketing multilivello* è invece rappresentata dalle cosiddette *piramidi*,<sup>34</sup> ispirate dall'idea di mera speculazione finanziaria, piuttosto che da quella di distribuzione capillare di beni o servizi.

---

<sup>31</sup> Vedi KAPFERER J.N., "Les rumeurs et Internet: l'Internet est un outil remarquable pour les rumeurs", *Journal du Net*, 28-2-2001.

<sup>32</sup> Vedi BUZZAVO L., "Strategie di marketing fra globalizzazione e nuove tecnologie", in L. BUZZAVO, A. STOCCHETTI, *Marketing, tecnologia, globalizzazione*, Angeli, Milano 2000, p. 264.

<sup>33</sup> Sui concetti di *network marketing* e di *marketing multilivello* si veda il volume *Sinergie, Rapporti di Ricerca*, n. 10, del marzo 2001, interamente dedicato al tema.

<sup>34</sup> Sulla distinzione fra *marketing multilivello* e *piramidi* si veda PELLEGRINI L., "Il marketing multilivello tra gerarchia e mercato", *Sinergie, Rapporti di Ricerca*, n. 10, Marzo 2001.

## 8. Conclusioni

Le imprese stanno scoprendo che il passaparola è diventato un fattore fondamentale per il successo commerciale di beni e servizi. Devono quindi dotarsi di un'appropriata strumentazione gestionale per sfruttare le potenzialità del passaparola. L'enfasi sulle iniziative comunicative dell'impresa è peraltro fuorviante, perché può far perdere di vista le vere radici del passaparola: la qualità delle sue prestazioni.

L'attenzione dell'impresa deve essere quindi posta primariamente sul monitoraggio della *customer satisfaction* e sul miglioramento continuo delle proprie *performance* produttive. Solo su buone basi si può poi innestare sinergicamente una serie di strumenti e di tecniche comunicative, anche basate sulle nuove tecnologie.

## Bibliografia

- ADAMS P., "La generazione della brand Equity", in VICARI S. (a cura di), *Brand equity*, Egea, Milano 1995.
- BACCARANI C., "Riflessioni sulla fiducia", introduzione a UGOLINI M., *La natura dei rapporti tra imprese nel settore delle calze per donna*, Cedam, Padova 1995.
- BACCARANI C., "Qualità e governo dell'impresa", *Sinergie*, Quaderno n. 7, 1991.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M., "L'impresa inesistente: relazioni fra immagine e strategia", *Sinergie* n. 29/1992.
- BATESON J. E. G., HOFFMAN K. D., *Gestire il marketing dei servizi*, Apogeo, Milano, 2000.
- BRONDONI S.M., "Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa", *Sinergie*, n. 43/44, 1997.
- BUSACCA B., *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino 1994.
- BUSACCA B., *Customer satisfaction: un linguaggio organizzativo per il governo della complessità e la creazione di valore*, Working paper n. 31, SDA Bocconi, Milano 1997.
- BUZZAVO L., "Strategie di marketing fra globalizzazione e nuove tecnologie", in L. BUZZAVO, A. STOCCHETTI, *Marketing, tecnologia, globalizzazione*, Angeli, Milano 2000.
- COSTABILE M., *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw-Hill, Milano 2001.
- DYE R., "The Buzz on Buzz", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 2000.
- FABRIS G., *La pubblicità: teorie e prassi*, Angeli, Milano 1997.
- FIOCCA R., "Comunicazione aziendale", in VALDANI E. (a cura di), *Marketing*, Utet, Torino 1995.
- FIOCCA R., "Comunicazione integrata", in VALDANI E. (a cura di), *Marketing*, Utet, Torino 1995.
- GIARETTA E., "Codici etici e generazione di fiducia del marketing multilivello", *Sinergie, Rapporti di Ricerca*, n. 10, Marzo 2001.
- GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, 2000.
- GRÖNROOS C., *Service management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*, Wiley, Chichester, 2000.
- GUATRI L., *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano 1998.
- HESKETT J., SASSER W.E. JR., SCHLESINGER L.A., *La catena del profitto nei servizi*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1997.

- INVERNIZZI E., *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano 1996.
- JOACHIMSTALER E., AAKER D.A., "Building Brands Without Mass Media", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1997.
- KAPFERER J.N., "Les rumeurs et Internet: l'Internet est un outil remarquable pour les rumeurs", *Journal du Net*, 28-2-2001.
- KAPFERER J.N., *Rumeur, le plus vieux média en ligne*, Editions du Seuil, Parigi 1987.
- KOENIG F., *Rumor in the Market Place: The Social Psychology of Commercial Hearsay*, Auburn House Publishing Company, Dover 1985.
- KOTLER P., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., *Principi di Marketing*, (ed. ital. a cura di W.G. SCOTT), Isedi, Torino 2001.
- LINDBERG-REPO K., *Word-of-mouth Communication in the Hospitality Industry*, Cornell Center for Hospitality Research, Cornell University, Ithaca 2001.
- LOMBARDI M., *Manuale di tecniche pubblicitarie: il senso e il valore della pubblicità*, Angeli, Milano 1998.
- MAURI A.G., "Fiducia e conoscenza nei rapporti di outsourcing. Lo sviluppo dell'impresa virtuale", *Sinergie*, n. 50/1999.
- MAURI A.G., *La valutazione delle aziende nelle operazioni di gestione straordinaria. Profili teorici e ambiti di applicabilità*, Isdaf, Pavia 1996.
- MAZZEI R., "Il valore economico della brand equity", in VICARI S. (a cura di), *Brand equity*, Egea, Milano 1995.
- OGDEN M., "Marketing truth: Hearing is believing", *The Business Journal*, August 2001.
- PELLEGRINI L., "Il marketing multilivello tra gerarchia e mercato", *Sinergie, Rapporti di Ricerca*, n. 10, Marzo 2001.
- RENOLDI A., *La valutazione dei beni immateriali. Metodi e soluzioni*, Egea, Milano 1992.
- ROSEN E., *The Anatomy of Buzz : How to Create Word-Of-Mouth Marketing*, Doubleday, New York 2000.
- SILVERMAN G., *The Secrets of Word-of-Mouth Marketing*, Amacom, New York, 2001.
- VALDANI E. (a cura di), *Marketing*, Utet, Torino 1995.
- VICARI S., "Verso il Resource-based management", in VICARI S. (a cura di), *Brand equity*, Egea, Milano 1995.
- VICARI S., *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano 1991.
- ZEITHAML V.A., BITNER M.J., *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill, Boston, 2000.

