

Roberto Tiby

# Le dieci regole d'oro del **Passaparola®**



Capire e sfruttare al meglio la miglior leva di marketing  
per conquistare nuovi clienti



## Premessa

Sono anni che si sente parlare di Passaparola, ma solo recentemente questa materia ha suscitato così tanto interesse da assumere le connotazioni di una vera e propria branca del marketing, con regole ben precise da seguire se si vuole sfruttare a pieno il suo potenziale o se si vogliono evitarne i pericoli.

Quest'improvvisa fiammata di attenzione verso il passaparola ha origine nei cambiamenti avvenuti in negli ambiti più importanti dell'agire commerciale: approccio al cliente, contesto economico, mezzi di comunicazione, percezione del prodotto.

Analizziamoli nel dettaglio:

- **Approccio al cliente:** la diffusione di politiche di marketing sempre più incentrate sul cliente, prima tra tutte la Customer Relationship Management o CRM, ha spostato l'attenzione delle aziende dal ciclo di vita del prodotto/servizio al ciclo di vita del Cliente ovvero, l'oggetto delle attenzioni degli uomini di marketing sono diventate tutte le esperienze che una persona vive da quando entra in semplice contatto con l'azienda fino a quando la abbandona dopo essere stato cliente per anni. Lavorando in quest'ottica gli obiettivi aziendali si sono diretti nella ricerca spasmodica del controllo e della misurazione della Soddisfazione del Cliente o Customer Satisfaction in quanto conditio necessaria alla fedeltà del cliente. Recenti studi, in particolare, hanno dimostrato che la fedeltà comportamentale (l'unica che interessa alle aziende) è strettamente collegata con la propensione al passaparola e questo ha fatto sì che il passaparola sia diventato un vero e



proprio metro di valutazione della capacità dell'impresa di gestire efficacemente la relazione con il cliente stesso.

- **Contesto economico:** l'attuale crisi economica ha spinto le aziende a razionalizzare al massimo le spese di comunicazione e promozione favorendo quelle "dirette e interattive" a scapito di quelle "indirette e ad una via". Radio, Tv, Stampa, Affissioni hanno ceduto importanti fette di mercato (pubblicitario) a Telemarketing, Mailing, Internet, Campagne di Referral, ecc. Ecco che un'azienda come la Barilla può preferire l'organizzazione di un evento in piazza ad una campagna televisiva, o come Fastweb possa preferire una campagna di telemarketing ad una pubblicità su un quotidiano, ecc. Dal punto di vista dei clienti, poi, la crisi e il timore di una crescente incertezza ha spinto ad una razionalizzazione degli acquisti. I clienti tendono a fidarsi solo di altri clienti, o prevalentemente di loro. Il passaparola è il media di comunicazione più diretto e interattivo che esista tra azienda e cliente, soprattutto quando è fatto da una persona che è stata direttamente coinvolta nell'utilizzo del servizio. Per questo motivo tante aziende hanno incominciato a parlarne nella loro comunicazione, per questo motivo è il media nel quale i clienti ripongono più fiducia in assoluto.
- **Mezzi e modalità di comunicazione:** i nuovi mezzi di comunicazione, o meglio, l'evoluzione di quelli che già esistevano dieci anni fa hanno reso possibile, l'aumento del numero di connessioni con amici e conoscenti, l'incremento di contatti medi con amici con questi stessi e la diffusione di



messaggi con una rapidità maggiore rispetto al passato. Lo sviluppo si è avuto sia nella parte hardware (pc, netbook, smartphone) che in quella software (wi fi e banda larga) ed entrambi queste caratteristiche hanno favorito la e con “costi contatto” imparagonabili.

- **Percezione del prodotto:** la complicazione dell’offerta, in cui i prodotti, anche quelli materiali, assomigliano sempre più ai servizi e i servizi tendono ad assumere le connotazioni di prodotti ha fatto sì che oggi l’aspetto più importante è l’esperienza a 360 gradi che fa il cliente con il prodizio (prodotto+servizio) con il quale viene a contatto che non le caratteristiche in se. Per questo si può ribadire un concetto espresso da Armand Feigebaum (esperto di controlli di qualità): il prodotto migliore è quello che il cliente crede che sia. I cliente, insieme ad altri che hanno vissuto l’esperienza con lo stesso prodizio creano un’immagine, un pensiero collettivo che rafforza (o affossa) l’immagine e la notorietà, indipendentemente dalle caratteristiche tecniche specifiche. del prodizio stesso e/o dell’azienda che lo produce.

In riguardo a questa materia poi, la vera differenza rispetto al passato sta proprio nel fatto che oggi, dopo anni di sperimentazioni, si sono potuti delineare alcuni meccanismi che sottendono al funzionamento del passaparola efficace. Proveremo, quindi, a racchiudere in dieci regole d’oro tutti gli elementi cardine di questa disciplina che, nel prossimo futuro, sarà sempre più protagonista delle campagne di marketing delle aziende di tutto il mondo.



## Prima regola d'oro

Iniziamo con una definizione: il passaparola (Word of Mouth), in questo contesto, è la diffusione spontanea o indotta di comunicazioni a favore o a sfavore di un brand, dei suoi prodotti o dei suoi servizi. Parleremo, quindi, del passaparola generato da clienti o potenziali clienti inerente prodotti e servizi “al di fuori” dell’azienda e scarteremo quello che, in realtà, è più diffuso: il passaparola “interno all’azienda”, quello generato dai dipendenti che ha come oggetto l’azienda stessa. Cerchiamo di capire come si concretizza il passaparola su un prodotto o su un servizio. Possiamo affermare che un’azienda comunica con il cliente, in modo diretto, attraverso il proprio prodotto servizio oppure in modo indiretto attraverso media di comunicazione e/o testimonial riconosciuti. Scegliere Valentino Rossi come testimonial per un servizio dati e telefonia (Fastweb) significa sfruttare una caratteristica specifica di quel personaggio per garantire una o più caratteristiche del prodotto servizio pubblicizzato. Il testimonial svolge la funzione di referente, ma, in realtà, non ha quasi mai un “rapporto diretto” ne con il prodotto/servizio ne con il cliente finale che vede/sente la comunicazione. Il passaparola, quindi, consiste nella trasformazione di un cliente che ha provato il prodotto/servizio in un vero e proprio testimonial. Un testimonial eccezionale per due motivi: passerà parola a persone che conosce e che si fidano di lui trasmettendo un’esperienza “vissuta sulla sua pelle” e, seconda interessantissima caratteristica, non costa nulla o quasi!

La prima regola d’oro del passaparola, quindi, è la seguente: “Il passaparola è la diffusione di comunicazioni a favore o di un brand, di un servizio o di un prodotto. È il metodo più efficiente per conquistare nuovi clienti, o il più veloce per determinare la fine del brand stesso”.



## Seconda regola d'oro

Possiamo, inoltre, affermare che l'essenza del passaparola sta nella trasmissione di un'esperienza (diretta o indiretta) da un referrer (il fruitore del prodotto/servizio) al referral (potenziale cliente). Stando così le cose il grado di fiducia tra i "due" e l'intensità di soddisfazione/insoddisfazione del referrer sono i veri e propri moltiplicatori della diffusione del messaggio. L'esperienza del referrer chiaramente può essere positiva o negativa e, in entrambi i casi, avere un certo grado di intensità. Possiamo anticipare che affinché il passaparola positivo si propaghi saranno necessari elevati gradi di esperienze positive (soddisfazione), mentre, al contrario, saranno sufficienti lievi insoddisfazioni per generare propagazioni di notizie negative. L'esperienza negativa di un cliente, anche se lieve, fa nascere il cosiddetto desiderio di rivalsa, che spinge il referrer a danneggiare chi gli ha procurato il "torto". Fatte queste differenze possiamo affermare che un'azienda, nei confronti del passaparola può, anzi deve, prendere una decisione consapevole: deve decidere se gestirlo o "subirlo". Per questo possono essere individuate quattro possibili scenari (figura 1):

1. Il Passaparola negativo incontrollato che si verifica quando le aziende non gestiscono il passaparola negativo e si concretizza in: "Rumors", Blog, Reti sociali, Gruppi di Acquisto
2. Quando le aziende gestiscono il passaparola negativo si parla di Gestione della lamentela che si manifesta in: indagini di Customer Satisfaction, istituzione di reparti di Customer Care, conduzione di Focus Group/Gruppi d'ascolto, ecc.
3. La gestione del passaparola positivo è il cosiddetto Referral



Marketing ovvero la richiesta di nominativi ai referrer per svolgere attività di proattive per la conquista di nuovi clienti. Un referral program si può realizzare in modo molto semplice (con un semplice foglio di raccolta nominativi o può essere organizzato sottoforma di concorso a premi (con relativi adempimenti legali/fiscali da seguire per non incorrere in sanzioni).

4. Infine abbiamo il passaparola positivo non gestito direttamente ma semplicemente stimolato dalla comunicazione siamo nell'ambito del cosiddetto Marketing Virale (Utilizzo di Testimonial, Pubblicità virale, Flash Mob, Azioni di guerrilla marketing, ecc.)

La seconda regola d'oro è pertanto la seguente: "Il passaparola si basa sulla trasmissione di fiducia/sfiducia da un soggetto ad un altro. Il passaparola può essere positivo o negativo e le aziende possono subirlo o gestirlo."

## **Terza regola d'oro**

Un aspetto straordinario di questa materia è il suo forte legame con i meccanismi evuzionistici e con il funzionamento dei gruppi sociali. In effetti la storia dell'evoluzione dell'uomo è fatta di trasmissioni di esperienze (positive o negative) e quindi possiamo dire che il passaparola è un vero e proprio bisogno (sia nel farlo che nel riceverlo) è insito nella natura umana ovvero ogni volta che si manifesta un'intelligenza (visto che lo fanno anche gli animali...) di trasmettere le esperienze ai propri simili. Abbiamo bisogno di trasmettere o di ricevere messaggi inerenti un'esperienza tanto più abbiamo percezione di un rischio per noi o per altri. Il bisogno di trasmissione è, quindi, tanto più necessario quanto più complicata o "pericolosa" è la scelta da



prendere o quanto più forte è l'esperienza vissuta. Se fossimo onniscienti e sicuri di tutto ci fideremmo solo di noi stessi e se pensassimo che un nostro simile sapesse già tutto non ci sentiremmo in dovere di passare parola. Come se non bastasse la velocità di propagazione di un messaggio è regolato da meccanismi che sono stati "spiegati" nel 1967 Milgram, un sociologo statunitense, che dimostrò che qualunque persona sul pianeta poteva essere collegata a qualunque altra persona attraverso una catena di conoscenze con non più di 5 intermediari, ovvero 6 livelli di separazione. Questa teoria che ispirò la realizzazione di un film (Sei gradi di separazione con Will Smith) racconta si basa sulla cosiddetta teoria delle reti e, spesso, è rappresentata graficamente con i "grafi". Un altro aspetto interessante è dato dal fatto che le reti sociali "funzionano" grazie soprattutto ai "legami deboli" (persone che vediamo e frequentiamo occasionalmente) e non sui legami forti (persone che vediamo spesso e conosciamo bene). Tale teoria è stata confermata da una famosa ricerca americana del 1985 (Granovetter) che ha dimostrato che la strada migliore per trovare un nuovo lavoro è passare attraverso i legami deboli (84%) piuttosto che dai legami forti (16%).

Pertanto la terza regola d'oro è: "Sentiamo il bisogno di passare parola o di recepire la "parola" altrui tanto più percepiamo un rischio. Le possibilità di propagazione di un messaggio sono legate ai meccanismi di funzionamento delle reti sociali."

## **Quarta regola d'oro**

Visto che in questo periodo, come agli inizi degli anni 2000, sembra che il mondo debba passare tutto attraverso internet e i social network vorrei sgomberare il campo dalle solite false illusioni virtuali





chiarendo che il passaparola (quello che interessa alle aziende) vive ancora principalmente nelle forme di relazioni sociali più “antiche” e off-line, come il faccia a faccia e il telefono.

Magari non si verificherà la bolla speculativa di dieci anni fa, ma vedo, anche nel caso dei social network possibili contraccolpi “sociali” soprattutto in merito alla nostra privacy.

L’off line non solo vince 92% contro 8% dell’on line ma, cosa ancora più rilevante risulta essere più credibile come lo dimostra un’indagine statunitense condotto su 48.000 clienti (Keller Fay Group 2008): la conversazione verbale è sensibilmente più credibile (e più positiva) di quella mediata da strumenti-mezzi. Sulla base di quanto detto, la quarta regola d’oro è: “Il passaparola si diffonde attraverso ogni mezzo e strumento di comunicazione disponibile, e gode di una elevata credibilità soprattutto offline (faccia a faccia e telefono).”

## **Quinta regola d’oro**

Manca ancora una premessa a questa interessantissima materia, dobbiamo capire se esistono fattori che oltre alla necessità di trasmettere la fiducia/sfiducia possono amplificare o ridurre il passaparola su un determinato prodotto/servizio. Possiamo tranquillamente affermare che l’evoluzione della nostra società e in particolare lo sviluppo dei mezzi trasporto e dei mezzi di comunicazione ha aumentato notevolmente la possibilità di conoscere e frequentare persone nell’arco della nostra quotidianità. Ciò determinerà un progressivo passaggio da 6 a 4 gradi di separazione, incrementando di molto la velocità di trasmissione e propagazione dei messaggi. Siccome è prevedibile che le comunicazioni on line aumenteranno è bene sapere che i consumatori come singoli, quando



comunicano attraverso un'interfaccia (il pc) si sentono più forti, potendo dare voce alle loro opinioni ed esperienze su problemi, prodotti, servizi senza avere nessuno "di fronte". All'interno delle discussioni on line, quindi, i clienti, tendono ad essere più dogmatici ovvero tendono a esprimere opinioni più estreme di quanto non farebbero faccia a faccia (Janis, Myers, White, Wiseman e altri). Ma queste cose noi le sappiamo benissimo, è il cosiddetto "effetto spogliatoio".

Possiamo dire quindi che il principale effetto del web sarà quello di amplificare la diffusione di notizie negative, così come possiamo tranquillamente affermare che l'incapacità di molti imprenditori di fare marketing e di posizionarsi strategicamente sul mercato riduce notevolmente il passaparola positivo. Viviamo una realtà in cui la strategia più diffusa per posizionare la propria azienda è quella di aggiungere servizi e accessori, comportamento che rende sempre più complicati e più simili i prodotti e i servizi. Eppure la storia del marketing ci ha insegnato più volte che è l'eccezione a dominare e l'eccezione è spesso rappresentata da chi fa meno cose e le fa indiscutibilmente meglio degli altri. Pertanto la quinta regola d'oro è: "Il passaparola (in particolare quello negativo) è amplificato dai nuovi media. Il passaparola positivo è condizionato dalla capacità delle aziende di posizionarsi sul mercato."

## **Sesta regola d'oro**

Fatte queste premesse, adesso qualche numero. Una ricerca americana del 2009 (PQMedia) ha stimato che nel 2012 circa 2 miliardi e mezzo di dollari sarà il giro d'affari generato dal passaparola, praticamente l'intero debito pubblico italiano (che nel 2010 era di 1,8 miliardi di



euro). In particolar modo il peso del passaparola si “sente” quando si tratta di servizi che hanno come scopo quello di coinvolgere le persone in esperienze (tipicamente i servizi alle persone...).

La sesta regola d’oro è la seguente: “Il passaparola condiziona sempre di più la spesa dei clienti e l’acquisizione di nuovi clienti, soprattutto nei servizi alle persone. E’ facile immaginare che la stessa cosa valga in negativo, ma non è ancora stato calcolato ...”

## **Settima regola d’oro**

Come detto più volte anche nel corso delle righe precedenti è il passaparola negativo ad avere maggior probabilità e maggiori possibilità di diffusione. La probabilità è data dal fatto che basta una lieve insoddisfazione per generare il cosiddetto “effetto rivalsa”, la possibilità invece è condizionata sulla necessità che hanno gli appartenenti di un gruppo sociale a enfatizzare i pericoli e diffonderli più velocemente di quanto non diffondano le cose positive se, in più, ci mettiamo, come si diceva, internet e social network il piatto è servito...Il caso Kryptonite: il lucchetto a prova di Superman ha fatto scuola. La diffusione di un video su Youtube di un cliente che apriva un lucchetto con una semplicissima penna Bic è stato visto da centinaia di migliaia di clienti e potenziali clienti e totalmente ignorato dall’azienda. Dopo qualche mese la Kryptonite è stata costretta a spendere 10 mln di \$ per sostituire 380.000 lucchetti in tutto il mondo Sulla base di quanto detto, la settima regola d’oro è: “L’attenzione che si dedica al passaparola negativo è spesso minore di quella rivolta al passaparola positivo. Tutto il contrario della sua forza effettiva ...”

## **Ottava regola d’oro**



Recenti studi, inoltre, ci hanno fatto capire che è proprio la propensione a fare passaparola il principale indicatore della fedeltà del cliente. Il 73% di coloro che consigliano un servizio lo riacquistano, contro il 7% di chi si dichiara soddisfatto (Satmatrix, Bain analysis 2003). Proprio sulla base di questa riflessione una delle maggiori compagnie di consulenza nel mondo, nel 2003, ha realizzato un indice detto NPS (Net Promoter Score) in grado di misurare proprio la forza del passaparola. L’NPS è utilizzato con successo da diversi anni in molti settori: banche, assicurazioni, GDO, ecc. L’ottava regola d’oro ci dice pertanto che: “Il NPS misura la propensione al passaparola dei tuoi clienti e si rivela un indicatore di business semplice ed efficace, perché consente di individuare i veri clienti di valore!

## **Nona regola d’oro**

Dobbiamo, infine, parlare del passaparola positivo che, come abbiamo visto, se non gestito direttamente si manifesta nel marketing virale mentre se è gestito si traduce in un vero e proprio programma di referral marketing. Il marketing virale si ha quando un’iniziativa promozionale o pubblicitaria diventa “virale” ovvero fa parlare di sé in modo automatico. Perché ciò accada, sono necessarie originalità e professionalità nella produzione creativa ed occorre coraggio nella proposizione in modalità innovative e fuori dagli schemi.

Sono tantissime le aziende che sfruttano questo modo di fare comunicazione e promozione con grandi successi di immagine e commerciali. A questo proposito ci tengo a sottolineare come in questo ambito, nel prossimo futuro, sarà proprio la creatività a svolgere un ruolo determinante e non tanto il dispendio di energie e risorse.



In base alla nona regola d'oro, quindi, il marketing virale si basa su un'idea di comunicazione talmente originale da far parlare di sé, Il futuro della comunicazione è sempre più legato alla creatività e non all'entità degli investimenti ...

## **Decima regola d'oro**

Se un'azienda si organizza per gestire il passaparola, organizza un vero e proprio Referral Program, ovvero una o più procedure volte a raccogliere Referral dai suoi Referrer. Un programma del genere vive su alcune regole che vanno rispettate pena rendere vano ogni sforzo. Per brevità proviamo ad elencarle in modo puntuale:

- Il massimo della produzione di referral si ha nei periodi di start up
- I nuovi clienti producono più segnalazioni rispetto a quelli già acquisiti, così come i bimbi producono più referral degli adulti
- Lo stimolo alla produzione di referral da parte di clienti nuovi (appena acquisiti) va fatto nelle fasi positive (maggior acquisizione) della stagionalità. Lo stimolo alla produzione di referral da parte di clienti fedeli va fatto nelle fasi negative (minor acquisizione) della stagionalità.
- Non esiste un regalo ideale per il Referrer ma la riconoscenza è d'obbligo
- Una campagna di referral dovrebbe avere una specialità: una limitazione temporale, numerica o basata sul target a cui si riferisce.
- Il Format della comunicazione e dei materiali di supporto dovrebbe essere quanto più possibile coerente con la campagna messa in atto, tuttavia i materiali potrebbero anche non esistere o limitarsi ad un semplice foglio di raccolta nominativi: la differenza la farà sempre



il modo in cui i referral verranno richiesti

- Molte attività sui referral rischiano ormai di infrangere la regolamentazione corrente sulla privacy ..... ma con l'educazione e la cortesia, oltre a un programma di referral ben strutturato, si possono evitare spiacevoli conseguenze

Concludiamo così con la decima e ultima regola d'oro: "Per essere efficace un referral program deve rispettare alcune regole e valutare attentamente alcuni vincoli."

In conclusione: investire sul passaparola è sempre redditizio, ma la materia non può essere banalizzata, visto che banale non è! Non dimentichiamo mai che il nostro mestiere è quello di emozionare le persone, e le emozioni sono alla base del passaparola. Se vuoi che parlino di te devi dire o fare cose che tocchino il cuore delle persone: "E' inutile che urli ... tocca il loro cuore, parleranno di te."