

Autori:

Paola Signori

Professore Associato in Economia e gestione delle imprese, presso la Facoltà di Economia dell'Università di Verona

Via dell'Artigliere, 19

Tel. 045-8028492

E-mail: paola.signori@univr.it

Ilenia Confente

Dottoranda in Economia e direzione aziendale, presso la Facoltà di Economia dell'Università di Verona

Via dell'Artigliere, 19

Tel. 045-8028219

E-mail: ilenia.confente@univr.it

L'impatto delle comunità virtuali sul processo di comunicazione aziendale. Nuovi strumenti per il controllo *

* Pur essendo tale paper frutto del lavoro congiunto dei due autori, sono da attribuirsi a Paola Signori i paragrafi 1; 4; 4.1; 4.2; 5 e a Ilenia Confente i paragrafi 2; 3; 3.1; 3.2; 3.3, mentre il par. 6 è di entrambi.

L'impatto delle comunità virtuali sul processo di comunicazione aziendale. Nuovi strumenti per il controllo

Abstract:

The aim of the paper is to integrate the consumer virtual communities messages within the communication process of a firm. These communities have become a valid source of messages and information flows, which can modify the learning consumer process. This could potentially change an enterprise message, increasing it or simply replicate it in a different channel.

In order to better understand this, we have tried to match the theoretical framework about online communities and WOMM to the one related to the communication process analysis.

The purpose is to define an analysis model of the communication process which also considers the main C2C signals. This conceptual paper aims to offer a new framework about communication audit; to suggest new tools to identify whether online communities have an impact on brand/product perception (Communication Radars) and finally, to define adequate communication indicators which evaluate the impact on communication flows (Communication Prism).

Key words: communication audit, virtual communities, e-Word of Mouth (e-WOM), consumer behavior

Sintesi:

Il presente lavoro mira a rileggere il processo di comunicazione dell'impresa integrandolo con i messaggi emessi dalle comunità virtuali di consumo. Tali comunità possono divenire fonti emittenti di messaggi e flussi di comunicazione che possono alterare il percorso di apprendimento del ricevente. Gli effetti possono deformare il messaggio dell'impresa, o amplificarne i significati, o semplicemente replicarlo in altri canali. Il paper propone un modello di controllo del processo di comunicazione aziendale, nonché alcuni strumenti utili per la valutazione dell'integrazione dell'impresa con le comunità virtuali.

Parole chiave: controlli in comunicazione, comunità virtuali, e-Word of Mouth (e-WOM), consumer behavior

1. Obiettivi e prospettiva di analisi

Il fine dell'articolo è quello di affiancare le conoscenze teoriche relative alle comunità virtuali e al word of mouth marketing (WOMM), all'analisi direzionale del processo di comunicazione aziendale. Seguendo un approccio scientifico e considerando le relative implicazioni manageriali, l'obiettivo del paper è quello di definire un modello di analisi e di controllo del processo di comunicazione che consideri anche i segnali e gli stimoli C2C.

Gli assunti (propositions) che ci si propone di discutere in questo conceptual paper sono i seguenti:

P1: le comunità virtuali possono avere un impatto positivo/indifferente/negativo sulla percezione di un brand/prodotto

P1.1: la comunità virtuale, attraverso il word-of-mouth, va ad integrare/sostituire l'emittente/impresa come fonte credibile di comunicazione

P1.2: il ricevente/consumatore diviene soggetto attivo nell'emissione/valutazione/selezione dei messaggi

P1.3: le comunità virtuali influiscono sul processo decisionale del consumatore

P2: il processo di comunicazione aziendale è modificato dall'entrata di nuovi soggetti attivi nei flussi di comunicazione

P2.1: il processo di comunicazione aziendale esce dai confini dell'impresa e integra effetti e stimoli provenienti anche da altre fonti esterne

P2.2: l'impresa per monitorare l'efficacia della comunicazione dovrebbe inserire nuovi strumenti di controllo in ogni area di verifica

P1+ P2= P3: le comunità virtuali, se opportunamente integrate nel processo di comunicazione aziendale, rappresentano uno strumento efficace di comunicazione

Questo conceptual paper è strutturato per discutere i temi sopra delineati, con spunti derivanti da contributi e ricerche accademiche di supporto, sia nazionali che internazionali. La discussione ha consentito poi di riproporre, secondo le nuove tendenze, una variante del modello di riferimento per il controllo della comunicazione aziendale. Il modello sarà poi oggetto di validazione nelle future ricerche, pur essendo nato da evidenze di ricerche secondarie e da un primo testing basato su una ricerca informale non strutturata.

Questo articolo propone una nuova versione del framework di riferimento per il communication audit. Il modello permette di suggerire strumenti per captare se le comunità virtuali sono per l'impresa in esame soggetti esterni che hanno rilevanti impatti sulla percezione del brand o del prodotto (Community Radars), e di definire adeguati indicatori che valutino la rilevanza dell'impatto sui flussi di comunicazione (Communication Prism Analysis).

2. Considerazioni introduttive sull'influenza dell'ambiente virtuale nelle fasi del processo decisionale del consumatore

La prima evidenza riguarda l'avvento di Internet, che ha contribuito a modificare significativamente il comportamento del consumatore e il suo atteggiamento verso prodotti, acquisti ed informazioni (Chevalier e Mayzlin, 2006, p.345; Invernizzi *et al.*, 2009, p.12). L'ambiente virtuale esercita una forte influenza sulle fasi del processo decisionale del consumatore finale introducendo elementi innovativi, anche grazie all'affermarsi del Web 2.0 (O'Reilly, 2007)². In primo luogo garantendo un'ampia disponibilità di informazioni in rete a costi sensibilmente ridotti, grazie alle quali il consumatore è in grado di effettuare confronti tra prodotti concorrenti e di conoscere il parere di altri utilizzatori (Friederich *et al.*, 2009)³. Esistono però anche potenziali rischi, che possono essere rappresentati dalla presenza di informazioni che non provengono da fonti attendibili e dalla confusione a cui il consumatore viene sottoposto a causa della congestione di informazioni.

Secondo Pisano (2007), per risolvere il problema dell'attendibilità egli cercherà di affidarsi al passaparola in rete che proviene dagli stessi consumatori, o alla attendibilità di determinati gruppi o associazioni di consumatori, aggregati all'interno delle comunità virtuali. Per risolvere il problema della confusione causata dalla congestione di informazioni, il consumatore inizierà un lento processo di apprendimento in virtù del quale sarà in grado di

² Con tale termine, coniato per la prima volta nel 2004, si vuole indicare un progresso dell'ambiente virtuale che è in grado di fornire piattaforme che consentono l'interazione tra utenti, che comprende i blog, i microblog, i social network, i wiki ecc.

³ Anche se per quanto riguarda il mercato italiano, è utile sottolineare come l'utilizzo attivo di Internet riguardi principalmente un target di persone tendenzialmente più giovane (18-29 e 30+), in linea comunque con gli altri Paesi europei e con gli USA (KellerFay Group, 2008). E' opportuno evidenziare come diversi studi abbiano riportato cambiamenti significativi nella ricerca di informazioni relativa ai prodotti e le relative modalità di acquisto. In uno studio condotto da Brand Reputation, l'84% dei consumatori ha dichiarato di ricercare online le informazioni circa i prodotti che intendono acquistare prima di recarsi nel punto vendita (Retail Bulletin, 2009) mentre in una ricerca condotta da Penn, Schoen & Berland Associates, si è visto come il 70% dei consumatori americani consultò le review online di altri consumatori prima di fare un acquisto (Business Week; Ottobre 2009). Un altro studio relativo in questo caso ai consumatori che utilizzano Internet per gli acquisti ha riscontrato che l'83 % di essi basa le proprie decisioni di acquisto sulle reviews e valutazioni online riportate altri consumatori (Opinion research Corporation, 2008).

distinguere tra le informazioni più o meno rilevanti; questo percorso lo porterà, se sufficientemente coinvolto, ad emettere egli stesso dei messaggi relativi ad un prodotto o ad un brand ad altri interlocutori. L'esperienza gli consentirà di migliorare il proprio apprendimento sulla valutazione dei prodotti e delle marche, attraverso lo sfruttamento delle conoscenze ed esperienze di altri utilizzatori ed accedendo ad un più ampio network sociale. La crescita di questo coinvolgimento ha determinato "geometrie di flussi di comunicazione" (Invernizzi *et al.*, 2009, p.12-13) radicalmente nuove rispetto agli scenari prefigurati dal marketing tradizionale, ereditato dalle logiche della produzione di massa. All'interno di queste comunità i flussi di comunicazione non sono semplicemente di tipo verticale, non legano cioè un centro (la redazione della comunità) con la periferia (e il singolo membro), ma sono prevalentemente orizzontali, ovvero connettono fra loro i singoli membri assegnando ai promotori della comunità il ruolo di animatori e di selezionatori di contenuti rilevanti.

3. Le comunità virtuali possono avere un impatto positivo/indifferente/negativo sulla percezione di un brand/prodotto (assunto P1)

Per comunità virtuali si intendono "gruppi spontanei ed informali tra soggetti, interni o esterni ad un'impresa, che interagiscono e scambiano informazioni, beni e servizi in uno spazio virtuale"⁴. Esse richiamano un concetto della prospettiva tribale di consumo in cui gli individui tendono a raggrupparsi in tribù con cui condividere gli stessi interessi relativamente ad un'attività, prodotti, brand, esperienze, ecc. (Cova and Cova, 2002).

Al fine di definire una comunità, Wenger (1988) individua tre attributi distintivi: un'iniziativa comune, un impegno alla reciprocità da parte dei membri che la compongono, un repertorio condiviso di conoscenze e di routines. La definizione di un'iniziativa comune si riferisce principalmente allo sforzo del collettivo di elaborare un'identità comune rispetto ad obiettivi di apprendimento e di crescita della conoscenza. La qualità di una comunità si misura sulla sua capacità di riconoscersi attorno a pratiche e saperi distintivi, che la comunità si impegna ad alimentare e ad innovare in modo sistematico. Il secondo elemento distintivo di una comunità è legato al suo modo di funzionare: l'impegno alla reciprocità fra i membri costituisce un elemento essenziale del dispositivo perché è attraverso la relazione e la

⁴ Sono innumerevoli le forme di raggruppamento online, create e gestite dalle imprese, o piattaforme relazionali create o coordinate da società terze o dai consumatori stessi. Le comunità virtuali si appoggiano su svariate modalità di ambienti comunicativi. Si hanno forum di discussione, newsgroup, guestbook, chatroom, wiki, newsletter, blog, ecc.. Precisa Longo (2007): il termine "comunità" sottolinea il carattere di contesto sociale per l'azione e l'informalità dell'interazione tra individui che condividono ruoli organizzativi, interessi lavorativi, esperienze e motivazioni. Il termine "virtuale" evidenzia i luoghi di interazione e di partecipazione in assenza di vincoli spaziali e temporali tra fornitori, distributori, partner, clienti di un'impresa" (Longo, 2007, p.269-289).

condivisione di esperienze che ha luogo il processo di apprendimento. Inoltre, una comunità non può dichiararsi tale se i suoi membri non sono in grado di sviluppare un set di conoscenze, strumenti, artefatti, routines che cristallizzano e veicolano il sapere di un collettivo. Nell'ambito di una comunità, nessuno di questi elementi è stabile (Micelli, 2000, p.96-97).

Una possibile classificazione delle comunità virtuali può essere stilata identificando le variabili che qualificano le motivazioni dell'individuo ad entrare a far parte di una comunità virtuale: l'interesse ad accedere a determinate informazioni da un lato, e il desiderio di partecipare a un sistema di relazioni sociali.

L'uso innovativo della rete ha evidenziato l'importanza di saper gestire processi comunicativi che sappiano equilibrare esigenze di partecipazione e qualità dell'informazione offerta. Un bilanciamento fra le due diverse dimensioni costituisce dunque una comunità di apprendimento, il punto di partenza per dinamiche di conoscenza che fanno delle comunità interlocutori credibili a livello economico e istituzionale.

Le comunità virtuali possono essere interpretate come il luogo ideale in cui può avvenire il passaggio del potere di mercato dal venditore all'acquirente, che si esplica nel fatto che nell'economia della virtualità i clienti si organizzano o vengono organizzati, con l'obiettivo di identificare i produttori in grado di soddisfare i propri bisogni.

Come sostiene Vicari (2001, p.47-49) "questo cambiamento è radicale [...] La nascita delle comunità di consumo ha rappresentato e rappresenta un elemento importante che modifica i rapporti di forza tra produttore e cliente". Tale evoluzione porta a dei profondi cambiamenti anche nel processo decisionale del consumatore e nel processo di comunicazione.

3.1. La comunità virtuale, attraverso il word-of-mouth, va ad integrare/sostituire l'emittente/impresa come fonte credibile di comunicazione (assunto P1.1)

La comunicazione attraverso il passaparola, denominato Word-of-Mouth (WOM), appartiene alla comunicazione interpersonale e può essere definita come "una comunicazione tra persone, tra un ricevente e un emittente, il cui contenuto viene percepito come non commerciale, relativo ad un brand, prodotto o servizio" (Arndt, 1967).

Occorre fare riferimento a tale strumento e alle sue dinamiche di emissione, diffusione e condivisione dei messaggi, tra i membri di una comunità per comprendere come quest'ultima sia in grado di diffondere i messaggi e i relativi significati ai suoi membri e all'esterno, integrando e a volte sostituendo le fonti degli emittenti e/o delle imprese (Jepsen, 2006).

Nonostante i diversi canali attraverso i quali una persona può ricevere le informazioni relative ad un brand o a un prodotto, la comunicazione interpersonale rappresenta una tra le fonti più credibili e importanti per il consumatore (Godes e Mayzlin, 2004, p.545). Diversi studi di marketing hanno, in effetti, enfatizzato l'influenza da parte degli altri consumatori sul valore percepito, sulla qualità del servizio e la soddisfazione del cliente (Arnould e Price, 1993; Clark e Martin, 1996; Bettencourt, 1997; Grove e Fisk, 1997; Martin e Pranter, 1989), tanto da considerare le interazioni tra consumatori (C2C⁵, Customer to Customer) uno strumento che assume un ruolo rilevante nei processi di creazione del valore. Ciò viene riconosciuto anche in un recente studio in cui la *peer production* viene concepita come una sottostimata modalità di produzione economica che si aggiunge ai due tradizionali pilastri economici: l'impresa e il mercato (Benkler, 2004).

Il Word of Mouth (WOM), che applicato al mondo virtuale viene comunemente definito Word of Mouse (e-WOM), può rappresentare uno strumento di comunicazione gestito dal consumatore stesso e per tale motivo viene percepito dal consumatore come più affidabile, credibile rispetto alla comunicazione emessa e gestita dalle imprese (Arndt, 1967; Schiffman, Kanuk, 1995)⁶.

Il dibattito si è quindi rivolto all'analisi dell'efficacia sui processi di scelta da parte di rispettivamente il WOM positivo e negativo. Anche se si è dimostrato che il WOM positivo ha un impatto significativo sul processo di scelta del consumatore (Engel, Blackweel e Kegereiss, 1969; Day, 1971; Richins, 1983), altri studi hanno constatato che il WOM negativo può essere di gran lunga più influente. È stato riscontrato infatti che i clienti insoddisfatti tendono a riferire quanto provato a molte più persone e in modo più dettagliato circa l'esperienza che non li ha soddisfatti appieno (Bolfing, 1989; Tybout, Calder, Sternthal, 1981; Buttle, 1998). Questo veicolo pertanto, costituisce una fonte di informazioni circa le

⁵ Si veda lo studio condotto da Gruen et al. (2007) relativamente al meccanismo di creazione del valore derivante dallo scambio C2C. Gli autori hanno presentato un framework teorico basato su tre variabili, la motivazione, l'opportunità e l'abilità (MOA) per spiegare come le interazioni C2C impattano le percezioni dei consumatori sull'offerta totale dell'impresa, e sul loro livello di fedeltà.

⁶ "A product information individuals transmits to other individuals. Because we get the word from people we know, WOM tends to be more reliable and trustworthy than messages from more formal marketing channels. Unlike advertising, WOM, often comes with social pressure to conform to these recommendations. It influences 2/3 of all consumer goods sales" (Gaffney., 2001). In un'altra ricerca il 69 per cento degli intervistati sosteneva di essersi affidati a consigli personali di altri soggetti almeno una volta nel corso dell'anno per scegliere ad esempio un ristorante, il 36 per cento per la scelta di un PC e il 22 per cento per la scelta di vacanza (Pruden, 2004).

performance di prodotto e le conseguenze derivanti dal suo utilizzo utili per le decisioni di acquisto e può raggiungere e potenzialmente influenzare molti riceventi (Lau e Ng, 2001)⁷.

Nonostante mantenga le caratteristiche peculiari del passaparola tradizionale, il Word of Mouse denota alcuni caratteri unici, e pertanto la teoria esistente sul WOM può risultare a volte inappropriata per descrivere i fenomeni dell'e-WOM e la sua influenza sul consumatore. Innanzitutto è necessario precisare che l'e-WOM rappresenta la maggior parte delle interazioni online tra consumatori e può avvenire tra persone che non si conoscono o che hanno stabilito delle relazioni nell'ambiente virtuale e possono rimanere anonime (Dellarocas, 2003; Goldsmith e Horowitz, 2006; Sen e Lerman, 2007). Quest'ultimo aspetto consente ai consumatori di condividere più spontaneamente le proprie opinioni senza rivelare le loro identità (Goldsmith e Horowitz, 2006). Ciò permette ai consumatori di "sentirsi più liberi di esprimere dei pareri relativamente a prodotti, brand, portando ad un incremento del volume di e-WOM" (Chatterjee, 2001, p.129-133) rispetto al tradizionale WOM.

Tuttavia, la natura anonima dell'e-WOM può in alcuni casi rendere difficile per il consumatore la comprensione della qualità e della credibilità delle informazioni che egli trae dall'e-WOM (Chatterjee, 2001; Schindler, Bickart, 2005).

E' solo grazie a Internet che il WOM può essere osservato senza inferenza ma direttamente, in quanto l'ambiente virtuale permette di tracciare le interazioni online e tutte le conversazioni che avvengono tra i membri di tale ambiente⁸.

3.2. Il ricevente/consumatore diviene soggetto attivo nell'emissione/valutazione/selezione dei messaggi (assunto P1.2)

Recentemente, l'idea che vede il consumatore come fonte di competenze, è stata confermata ed enfatizzata dalla diffusione di Internet e da altre ICTs che hanno aumentato le opportunità di interazione tra le imprese e i loro consumatori, creando un ambiente in cui il dialogo avviene a tempi e costi inferiori (De Chiara 2009, p.263). In effetti, dialogo nel mercato digitale tra imprese e consumatori può essere inteso come un dialogo tra uguali, dove i

⁷ Uno studio condotto da Nelson Research Company ha evidenziato come il WOM elettronico viene percepito come il terzo metodo di advertising più credibile (Xiaofen, Yiling, 2009), mentre è la prima fonte credibile di informazione per il 44% di coloro che acquistano online (BIGreserach).

⁸ Alcuni esempi empirici su questo aspetto vengono offerti inizialmente da Godes e Mayzlin (2004) che suggeriscono come le conversazioni online offrano un modo facile ed efficace di misurare il WOM, utilizzando un'applicazione per misurare le conversazioni su diversi gruppi Usenet che votano il rating di determinati nuovi show televisivi. Chevalier e Mayzlin (2006) hanno applicato i loro studi ad una ricerca sugli effetti del WOM sulle vendite online di libri su due principali websites così come analogamente ha condotto uno studio simile Liu (2006). De Bruyn e Lilien (2008) hanno osservato come reagiscono dei riceventi ad azioni WOM da parte di altri interlocutori e come le caratteristiche e i legami sociali con tali interlocutori influenzino i comportamenti dei riceventi.

consumatori non sono solo in grado di recepire i messaggi, ma anche di iniziare una conversazione, di partecipare attivamente (Prahalad e Ramaswamy, 2000).

Quanto detto relativamente all'abilità di Internet di personalizzare le interazioni e di connettersi con l'individuo è valido; tuttavia il consumatore rimane molto spesso disinformato circa i messaggi che gli altri consumatori stanno ricevendo. Emerge dunque l'esigenza di condivisione, di *sharing* della propria immagine ma anche di ricevere le immagini degli altri consumatori, e questo viene confermato anche dall'aumento di social networks e di USG (*user generated content*). Di conseguenza, il consumatore non viene più considerato come soggetto passivo, che riceve il flusso di informazioni o i prodotti creati dalle imprese, ma piuttosto viene visto come partner potenziale che può essere coinvolto nel processo di creazione di valore, in cui può condividere le esperienze, le percezioni e le capacità di generare nuove idee e di comunicarle.

Emerge, dunque, come i consumatori siano anch'essi coinvolti nel processo di marketing prestando attenzione ai propri bisogni esplicitandoli direttamente alle imprese, ma anche agendo come reviewers e distributori dei prodotti. I consumatori inoltre, agiscono come partner nelle ricerche di mercato, nello sviluppo di nuovi prodotti, ma anche nelle attività di marketing e comunicazione. Essi acquisiscono maggior empowerment all'interno delle community, che garantiscono loro una maggior influenza sugli altri consumatori. All'interno di esse, si contribuisce ad accrescere il legame con il brand e il significato che acquista la brand identity per la community risulta essere gestito ed emesso dalla community stessa. Per tale ragione, il consumatore arriva ad entrare in possesso di alcuni assets dell'impresa, in particolare del brand, della reputazione, risultando coinvolto nella definizione aziendale delle politiche di marketing attraverso la community stessa (O'Guinn T.C., Muniz, 2005; Fournier, 1999; Deighton, 2002; Holt, 2004; Wipperfurth, 2005; Podestà, 2005; Vescovi, 2008; 2009).

Occorre dunque che l'impresa elabori nuove strategie che tengano conto del nuovo contesto e del contributo attivo che in molti casi il consumatore vuole offrire.

La possibilità di prendere parte attiva ai processi produttivi si fonda su processi comunicativi che esplorano e valorizzano l'area dei suggerimenti, delle opinioni, di cui sono depositarie le community che per tale motivo si affermano come degli interlocutori credibili a livello economico ed istituzionale. Pertanto, anche se per la maggior parte dei riceventi rimane valida ciò che autori quali Lund (1925, 1933), Blumer (1936, 1946) e Lasswell (1927, 1936, 1948) hanno definito nel filone della *bullet theory*⁹, è opportuno precisare come già anticipato dalla

⁹ Un presupposto della *bullet theory* è che il pubblico venga considerato come un insieme di individui che non si conoscono, non sono in contatto con loro e semplicemente prestano attenzione allo stesso messaggio. Tali

scuola di Lazarsfeld (1948), l'emergere di una debolezza nei media, in cui il ricevente diviene soggetto attivo, che sceglie cosa leggere o ascoltare ed è integrato in una comunità, in cui appare significativo il ruolo di alcuni soggetti e degli opinion leaders¹⁰.

In questo contesto alcuni consumatori vengono considerati come attivi co-produttori di valore e significato anche all'interno delle comunità virtuali, in cui l'e-WOM viene visto come una vera e propria comunicazione di marketing che può essere definita idiosincratca, creativa ed efficace (Brown, Kozinets, Sherry, 2003; Kozinets, 2001; Muñiz, Schau, 2005; Thompson, Sinha, 2008).

Uno studio propone un'analisi relativa all'esistenza di una gerarchia tra i membri di una community che può essere analizzata utilizzando una scala di fedeltà simile a quella adottata all'interno del marketing tradizionale (Harridge-March e Quinton 2009, p.171-181). Ciò permette all'impresa di migliorare la comprensione dei ruoli all'interno delle comunità e soprattutto di capire chi svolge il ruolo di influenzatore comunicando in modo più efficace e selezionando dei messaggi diversi lungo la scala gerarchica dei membri. Un modello concettuale è stato sviluppato per dimostrare le similarità tra i ruoli della *loyalty ladder* e quelli individuati nel *social network contributor ladder*, che evidenzia i livelli di commitment all'interno di una comunità online. Questo consente di comprendere il livello di engagement all'interno degli ambienti sociali, per individuare i potenziali influenzatori e differenziare le comunicazioni di marketing in modo più efficace¹¹.

soggetti, rimangono passivi e inermi di fronte ai messaggi inviati attraverso i diversi strumenti di persuasione delle imprese. Come ripreso da Bianchi e Di Giovanni (2000, p.198-199).

¹⁰ Per meglio comprendere i diversi ruoli dei soggetti che entrano a far parte delle comunità virtuali, occorre far riferimento ai modelli di funzionamento delle comunità virtuali, precisando come esse presentino generalmente un'architettura con differenti gradi di partecipazione e di accesso alle competenze degli attori coinvolti. Emerge in particolare, un'articolazione per livelli all'interno di una comunità: il primo è un piccolo *core group* di soggetti che partecipano attivamente alle discussioni, ai dibattiti e ai forum. Si tratta di un gruppo ristretto di membri, costituito dal 10 al 15% dell'intera *community*. Il secondo livello, più esterno al *core group*, è rappresentato da quei soggetti che seguono i dibattiti, le *newsletter* ed i diversi *post* ma che partecipano irregolarmente ai *forum* di discussione. Si tratta di circa il 15-20% del totale della *community*. Al terzo livello vi sono coloro che solo occasionalmente partecipano in maniera attiva alle attività delle *community*. All'esterno dei tre livelli si trovano coloro che non prendono parte alla community ma che seguono le attività ed il suo percorso di sviluppo, anche per le ricadute che possono derivarne sul business di impresa. L'inserimento nella *community* dalla posizione ad una più centrale passa attraverso un percorso di sperimentazione e di scoperta, durante il quale gli iscritti alla *community* possono partecipare secondo gradi di coinvolgimento e ruoli diversi (Wenger et al., 2002).

¹¹ E' significativo per comprendere l'importanza che sta assumendo tale aspetto, osservare come il livello di engagement all'interno del social network sia stato classificato da diversi studiosi prevedendo diversi ruoli per descrivere il grado di partecipazione da parte dei diversi membri. Si ricordi il termine di "*lurker*" (*rimanere celato*) coniato da Nonnecke e Preece nel 2001. I consumatori possono decidere di rimanere celati all'interno di una comunità per familiarizzare con la cultura del network all'interno del quale si sono inseriti, per poi contribuire successivamente. Golder (2003) e Kozinets (1998), utilizzano termini quali "*newbys*" e "*tourists*" per definire quei membri che hanno iniziato ad emettere dei commenti, dei posts, ma che non hanno dimostrato alcun segno di commitment all'interno del network. Golder (2003) ha inoltre identificato le "*celebrities*", caratterizzate da un'elevata competenza, apportando dei contributi significativi in termini di tempo, energie

3.3. Le comunità virtuali influiscono sul processo decisionale del consumatore (assunto P1.3)

Le comunità virtuali, all'interno delle quali si diffonde tra i membri l'e-WOM, possono influire sul processo decisionale del consumatore.

In certi casi la comunità virtuale è in grado non solo di interagire in modo approfondito con il produttore, ma è capace di sostituirsi al produttore stesso. Principio fondamentale delle comunità è dunque quello di autorganizzazione: esse riescono a svolgere questo ruolo, mobilitando più intelligenze in interazione fra loro, formando cioè quella che si può definire "un'intelligenza collettiva" (Vicari, 2001, p.47-49). Tale intelligenza, può essere in grado di dare vita a un prodotto o a un servizio, quando l'offerta esistente sul mercato è considerata non soddisfacente dalla comunità stessa. Quest'ultima si forma attraverso lo scambio di informazioni, esperienze, emozioni, impressioni su un certo prodotto, scambio che consente a più intelligenze di interagire, formando una sorta di volontà collettiva, che non si esprime in un unico bisogno, in una sola scelta, in un medesimo comportamento, ma che forma un insieme poliedrico di bisogni, scelte, comportamenti. Tale fatto riequilibra fortemente il potere di mercato, spostandolo a favore del consumatore che nella comunità virtuale si trova a interagire con l'intelligenza della comunità, traendo da quest'ultima energia e rassicurazione nel proprio rapporto con il produttore.

In un'ottica di consumatore e comunità che si integrano nel processo di creazione di valore a supporto dell'impresa nello sviluppo di idee, prodotti e servizi, è utile tuttavia sottolineare come non sia sempre possibile un'integrazione tra impresa e consumatori, che porta al sorgere di tensioni e contrasti. Questo deriva dal fatto che i consumatori, nelle loro attività che incrementano il valore scambiato attraverso la condivisione di proprie risorse (*sharing*) (Belk, 2010) e grazie alla costruzione e alimentazione di capitale sociale (Mathwick, 2008) possono svolgere delle attività che hanno dei risvolti positivi a supporto delle imprese (*co-creation*), ma anche critici (*resistance*), tangibili (*product transformation*) e intangibili (*appropriation*) (Cova, Dalli, 2009).

dedicate per la community. Kozinets (2006) ha continuato la sua classificazione dei membri di una comunità definendo altre figure, quali i "minglers", "devotees" and "insiders". I "minglers" che apportano dei post ma senza regolarità o frequenza; I "devotees" sono invece considerati dei membri entusiasti che contribuiscono regolarmente alla comunità e hanno iniziato a sviluppare dei legami sociali all'interno del network. Infine gli "insiders" vengono considerati come esperti delle tematiche, dell'oggetto, della realtà di una data comunità, rappresentando delle figure proattive che dimostrano dei legami sociali ed emozionali forti all'interno del network. Pitta and Fowler (2005) suggeriscono un ruolo ulteriore, ovvero quello del "lead member" per il membro che ha effettuato il maggior numero di posts, che ha influenzato il network ed è maggiormente coinvolto in esso. Lee et al. (2006) hanno nominato questo piccolo gruppo di lead members gli "evangelists".

Infatti, attraverso l'interazione tra di essi anche all'intero di comunità, i consumatori riescono ad affrontare in modo più equo il potere delle imprese, e in alcuni casi nascono dei veri e propri movimenti critici e/o politici di consumo che rappresentano delle azioni collettive che vengono intraprese contro alcuni comportamenti aziendali considerati poco corretti (Cova, Dalli, 2009; Kozinets, Handelman, 2004, Kozinets et. all 2010; Hollenbeck, Zinkhan, 2010). Da qui nascono diversi movimenti sia off che online con l'obiettivo di contribuire attraverso il contributo individuale per migliorare le condizioni sociali, ambientali e di altro carattere e per diverse cause. Diverse sono le comunità e i movimenti di consumatori che supportano diversi interessi (esempi possono essere BookCrossing Wayn, Wikipedia, Couchsurfing), che possono avere ideologie e pratiche che divergono da quelle proprie del capitalismo globale costruendo delle relazioni e un coinvolgimento personale che è difficilmente replicabili (Thompson, Coskuner-Balli, 2007). Questa "resistenza" da parte di alcuni gruppi di consumatori, dimostra come essi siano in grado di reagire e sviluppare capacità di consumo personali che non vanno ad adattarsi passivamente all'offerta di mercato e permette ai consumatori di interagire con il mercato cercando di correggere ed integrare il suo funzionamento con conseguenze positive in termini di efficacia, concorrenza e rispetto per le condizioni ambientali ed etiche (Cova, Corciolani, 2008).

Un'interpretazione relativa ai benefici derivanti dalle comunità virtuali per le imprese viene proposta da Longo (2007), che le interpreta come risorse immateriali per lo sviluppo di relazioni di fedeltà del consumatore e pertanto influiscono sul suo processo decisionale¹². Secondo l'autore, le misure relative alla fedeltà alla marca sono ricondotte ad indicatori economici, espressi dalle percentuali di acquisto e riacquisto, indici di preferenze e tasso di soddisfazione del cliente anche se studi recenti nell'ambito delle ricerche sul comportamento dei consumatori nel *cyberspace*, asseriscono che la fedeltà alla marca si concretizzi verso una particolare forma di consumo, in termini di devozione a particolari aspetti culturali, emozionale ed esperienziali¹³.

Le comunità virtuali contribuiscono in tal senso a sviluppare ulteriormente la fedeltà verso un brand o un prodotto attraverso diversi modalità. Tale sviluppo di relazioni di fedeltà cliente-

¹²L'autore si propone di esaminare il legame che sussiste tra community e fedeltà nella relazione cliente-fornitore partendo dal presupposto che in un sistema interconnesso tecnologicamente sia economico sviluppare modalità di partecipazione che puntino a ricomporre dinamicamente l'intelligenza e l'esperienza a capo di una pluralità di interlocutori diversi, in maniera tale da creare ambienti in cui i clienti possano sviluppare una fedeltà verso particolari forme di consumo (Longo, 2007).

¹³Kozinets (1999, p. 256) in effetti sostiene che "*Loyalty might therefore be assessed not merely in economic terms of retention or switching, but in cultural and experiential terms of depth of experience and emotional devotion*".

fornitore si fonda principalmente sulla capacità di questi ambienti virtuali di instaurare tra i membri appartenenti ad essi forti legami professionali e sociali. L'appartenenza ad un preciso settore di attività enfatizza la dimensione sociale e il senso di identità, creando le condizioni per la costituzione di un ambiente nei confronti del quale gli operatori di specifici settori di attività si ritrovano regolarmente e spontaneamente.

Affinché dalle community si possano sviluppare relazioni di fedeltà occorre che tali luoghi di interazione garantiscano l'attendibilità delle informazioni in essi contenute, soddisfacendo l'esigenza di ricevere le informazioni desiderate riducendo il rischio di confusione a cui il consumatore è spesso sottoposto, e colmando la mancanza di credibilità delle fonti tradizionali di informazioni. Essi devono inoltre favorire l'apprendimento creativo e la partecipazione esperienziale. A tal fine, sono ambienti in cui ha origine un'esperienza attiva di coinvolgimento entro una dinamica di relazione e di rielaborazione dell'esperienza in specifici contesti di azione. Fare parte di una community significa ritrovarsi all'interno di una rete di relazioni sociali che contribuiscono a rinnovare quotidianamente i limiti di applicabilità delle conoscenze di un soggetto.

Diversi sono gli studi che sono stati effettuati all'interno delle comunità virtuali per comprendere il ruolo che esse hanno sul processo decisionale del consumatore, a partire da diversi aspetti: dalle condizioni con le quali i consumatori si affidano alle opinioni degli altri consumatori per prendere delle decisioni di acquisto, alle motivazioni per cui le persone diffondono i loro pensieri circa un prodotto o alla variazione nella forza dell'influenza delle persone nelle comunicazioni e-WOM (Dellarocas *et al.*, 2006; Houser e Wooders, 2006; Melnik e Alm, 2006). E' stato inoltre studiato anche come i consumatori che vengono acquisiti tramite passaparola apportano maggiore valore a lungo termine rispetto ai consumatori acquisiti tramite i canali di marketing tradizionali (Villanueva *et al.*, 2008). Tuttavia, tale ambito necessita di ulteriori approfondimenti, soprattutto relativamente al modo in cui tale modello influisce sull'ambiente off line e come l'organizzazione dei membri all'interno di una comunità determini l'influenza sul processo decisionale del consumatore.

4. Il processo di comunicazione aziendale è modificato dall'entrata di nuovi soggetti attivi nei flussi di comunicazione (assunto P2)

Quanto fin qui evidenziato consente di introdurre due considerazioni principali per la pianificazione della comunicazione aziendale: la prima è la necessità di valutare l'attivazione di un utilizzo esplicito di nuove politiche e tattiche per influenzare e colpire direttamente il

consumatore o l'opinion leader dell'ambiente virtuale; la seconda è la presa d'atto che, per molti segmenti-prodotto, i flussi di comunicazione aziendale non sono unidirezionali ma rappresentano piuttosto un input per nuovi messaggi, e significati, tra membri del consumer network.

Nonostante le imprese siano da tempo consapevoli delle complessità che caratterizzano le nuove reti di relazioni, ora diviene strategico comprendere se e in che modo relazionarsi attivamente con le communities e come misurarne le reazioni e gli effetti.

Il processo di comunicazione aziendale convive infatti, come si è discusso, con altri soggetti emittenti e dunque con paralleli flussi di comunicazione che potrebbero entrare in conflitto o potenziare il flusso di comunicazione pianificato. Secondo i classici modelli di comunicazione (Shannon 1948, Shannon e Weaver 1949, Lasswell 1948, Braddock 1958, Weiner 1948, 1986) si distinguono nettamente la fonte emittente e i soggetti destinatari riceventi, ove l'unica attività dei destinatari è tracciabile nell'eventuale feedback o nella interpretazione degli effetti di comunicazione.

Il ricevente è sottoposto a una serie di segnali e di stimoli provenienti sia dall'emittente ufficiale, sia dai media, sia da altri emittenti esterni o da altri riceventi diretti¹⁴. Tali segnali o stimoli sono il primo impatto sul ricevente che li filtra in base alla sua scatola mentale e al suo stile cognitivo. Il primo filtro riguarda la ricezione conscia del segnale, che viene ammesso al percorso cognitivo, alla elaborazione interna. I segnali saranno qui percepiti come messaggi e, in relazione all'apparato di ricezione e al codice di decodifica del ricevente, potranno essere "tradotti" producendo effetti di conoscenza, di rilevanza o di comportamento sulla base dei possibili percorsi della ricezione (Signori 2008, p.151-152). Come rilevato dunque dalla già citata Scuola di Lazarsfeld (1948)¹⁵, molti riceventi non si limitano ad accogliere passivamente i messaggi, ma svolgono volontariamente e attivamente una serie di attività partecipative nei flussi di comunicazione. Secondo il modello ecologico di comunicazione (Foulger, 2004), il ricevente diviene anch'egli un emittente attivo, sia attui un comportamento/feedback, sia che re-immetta nuovi segnali nel processo di comunicazione. E ogni successiva creazione di messaggi, reinterpretando lo stimolo originale secondo il propri codice culturale ed

¹⁴ A parte l'insieme dei soggetti emittenti volontari o involontari, vi è una varietà di altre fonti dalle quali un ricevente può ricevere segnali diversi. Si pensi ad esempio all'esperienza di marca, all'uso del prodotto, una prova o l'uso continuato; la presenza del prodotto nei punti vendita o nei luoghi di frequentazione; il passaparola; la rete di vendita, i venditori, il personale di contatto e assistenza (Marc, 1971).

¹⁵ In ottica sociologica i media considerano il ricevente come un soggetto attivo, che sceglie cosa leggere o ascoltare e soprattutto che è integrato in una comunità e l'influenza dei media si affianca a quella dei contatti quotidiani (Lazarsfeld e Merton, 1949).

esperienziale, viene ottimizzata e destinata ad altri riceventi target¹⁶. Si sottolinea dunque quanto il numero di soggetti coinvolti sia aumentato grazie allo sviluppo delle tecnologie digitali, consentendo anche una partecipazione sempre più attiva ai processi di creazione del valore¹⁷. Ciò porta le imprese e i consumatori ad occupare più di un ruolo simultaneamente, e anche i concorrenti possono interagire fra loro, intensificando e modificando le loro mutue relazioni con maggiore flessibilità ma anche complessità.

L'analisi del processo di comunicazione aziendale deve perciò riuscire a tener conto della coesistenza di altri flussi di comunicazione, emessi a loro volta da altri soggetti, sia riceventi/target di comunicazione aziendale, sia riceventi indiretti (tra i quali possono celarsi anche influenzatori generici o specifici¹⁸), sia comuni influenze di contesto ambientale (comprendente tutti i possibili elementi esterni che possono distorcere o amplificare gli stimoli dell'impresa, come ad es: notizie di attualità, eco-mediatiche, influenze situazionali e ambientali...).

L'impatto dei nuovi segnali e stimoli, selezionati tra quelli che provengono dai riceventi diretti e indiretti, dovrebbe essere oggetto di analisi da parte dell'impresa, in quanto appare evidente lungo molte fasi del processo di comunicazione aziendale. Riprendendo lo schema grafico di un ipotetico flusso standard di comunicazione (Fig. 1, rielaborata da Signori 2008 a cui si rimanda per i dettagli di base), è possibile riconoscere a sinistra la figura dell'emittente e dell'apparato di emissione, sopra il ruolo della definizione degli obiettivi (why), la definizione dei contenuti (what) e la relativa codifica (how), con la pianificazione dei media (where e when), fino a produrre una serie di segnali e stimoli a cui si assommano quelli relativi ai feedback del ricevente (who) o ad altri stimoli prodotti dai riceventi indiretti o da esterni

¹⁶ Quale sia il modello di analisi tecnica del percorso di ricezione dei messaggi, si dovrebbe ricordare che la stessa nozione di ricevente è complessa. Il pubblico, gli astanti, i riceventi indiretti, i riceventi diretti possono essere insieme di soggetti con un veloce ricambio interno. Il fattore critico di ricambio nel pubblico deve essere considerato per non ottenere fuorvianti risultati dalle indagini ad hoc. Le personali situazioni nel momento della ricezione sono determinanti del mutamento di ricezione degli input. Inoltre si dovrebbe tener presente che il messaggio può non essere ricevuto per intero, il ricevente può ricevere anche solo alcuni stimoli, parte del messaggio e non aver neanche avuto l'esposizione completa. (Signori 2008, p. 153).

¹⁷ Si possono definire almeno tre livelli di osservazione dell'impatto delle tecnologie digitali sui processi di creazione del valore: i soggetti, ovvero gli attori del processo con i rispettivi ruoli; le relazioni, ossia la struttura delle connessioni tra i soggetti; e infine le risorse per costruire un vantaggio competitivo. Questi elementi ridisegnano i meccanismi di produzione e consumo, in cui il valore non viene semplicemente inserito lungo una filiera verticale attraverso relazioni di tipo lineare, bensì viene creato e ristrutturato in network, ove i soggetti agiscono in modo interdipendente. In queste circostanze, il processo di creazione del valore perde la sua natura lineare e sequenziale per assumere connotati tipici di interattività e sincronicità: Ramirez infatti, sottolinea come il valore lungo le filiere non sia semplicemente aggiunto da un processo unidirezionale ma sia il frutto di continue ricombinazioni e multi-creazioni da parte di diversi attori economici (Ramirez 1999, pp.49-65).

¹⁸ Secondo la teoria del doppio posizionamento strategico l'impresa deve considerare nella pianificazione della comunicazione anche altri soggetti, tra i quali gli influenzatori generici e/o gli influenzatori specifici. (Borghesi e Signori, 2002).

rumori e disturbi. Il percorso di ricezione del messaggio poi transita per una serie di filtri e viene influenzato da codici sociali, influenze di contesto e dall'apparato di ricezione con i relativi codici di decodifica. A destra della fig. 1 sono poi evidenziate a parte le "produzioni" di altri stimoli emessi dai riceventi, siano esse rivolte ad interazioni non strutturate tra riceventi, siano esse classificabili come interazioni attive, continuative e strutturate verso comunità virtuali. I nuovi flussi possono essere stimolati dall'impresa, nascere come flussi autonomi di rimbalzo oppure essere generati in modo indipendente come flussi paralleli. I riceventi dei nuovi flussi possono assumere ruoli diversi nelle comunità virtuali, essendo strutturate in "un'architettura con differenti gradi di partecipazione e di accesso alle competenze degli attori coinvolti" (Weiner, 2002). Essi potranno inoltre essere contestualmente destinatari della comunicazione aziendale e riceventi delle comunicazioni delle comunità alle quali appartengono. Anche per tali nuovi flussi, essi possono essere classificati come: ricettori passivi o "spugne"; ricettori passivi ma attivi nella ricerca di informazioni e nell'auto-apprendimento; soggetti emittenti attivi di rimbalzo; soggetti emittenti attivi autonomi e propositivi. Per l'analisi dei riceventi rimane valida la valutazione degli stakeholders proposta da Carrol (1993, p.79: *supportive, non supportive, mixed blessing, marginal*), per comprendere quali riceventi o gruppi di essi siano "amichevoli", o abbiano un atteggiamento negativo, o siano indifferenti o marginali.

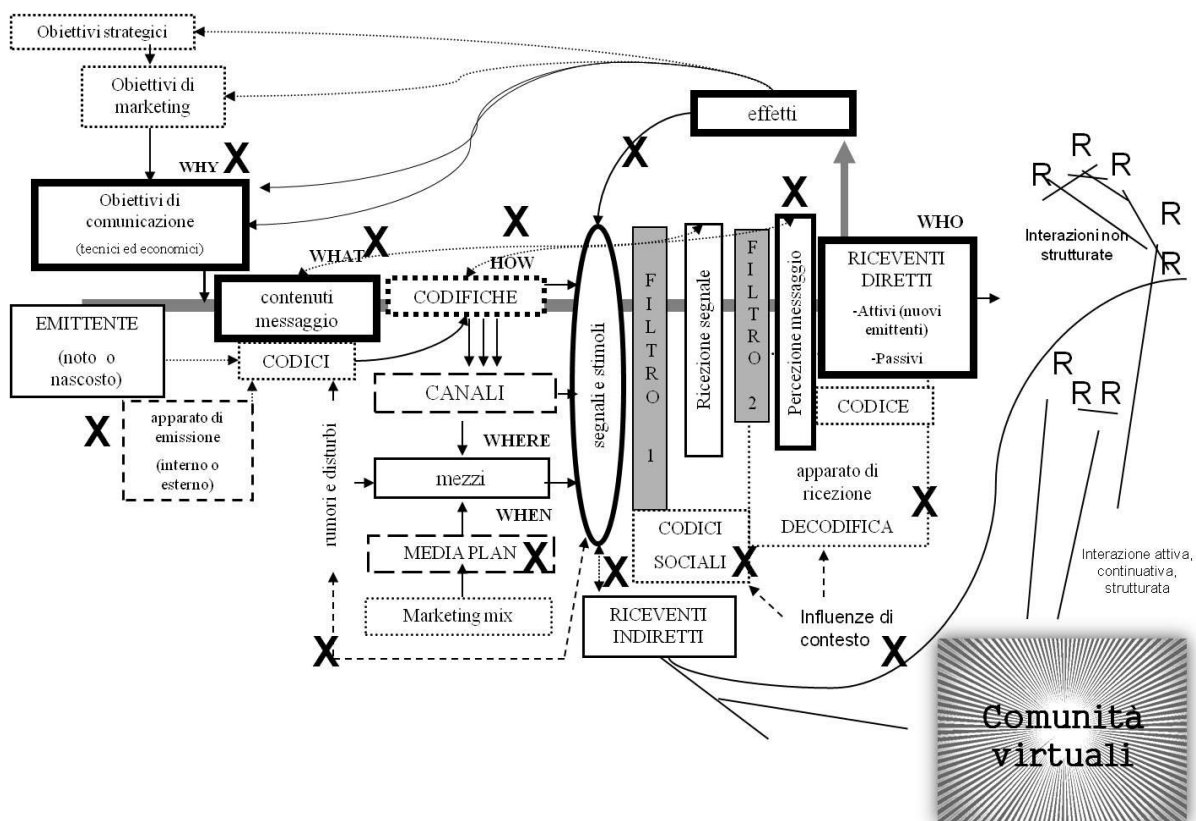
Come tracciato con le "X" in Fig. 1, dunque, l'impatto di tali flussi emessi a seguito delle interazioni dei riceventi, e tra i riceventi, è rilevante in molte fasi del processo di comunicazione.

La mappa proposta in fig. 1 consente all'impresa, sia nella fase di pianificazione che in quella di controllo, di inserire nel processo di comunicazione anche le valutazioni inerenti alle variazioni possibili e probabili prodotte dalle comunità virtuali. In particolare, dal punto di vista dell'impresa essa può evidenziare l'eventuale impatto su:

- ridefinizione degli obiettivi di marketing e di comunicazione;
- rivalutazione delle analisi di segmentazione e delle decisioni di targeting, conoscenza dei riceventi, degli astanti e delle influenze di contesto;
- attendibilità e credibilità della fonte emittente originale (o sostituzione di essa);
- contenuti intrinseci ed estrinseci dei nuovi messaggi (e comprensione se siano complementari o meno rispetto al programmato);
- definizione di nuovi codici di codifica del messaggio (stili, richiami, argomentazioni, enfasi, linguaggio, livelli di significato);

- selezione dei media (con tutti i veicoli virtuali¹⁹ di cui si nutrono le communities);
- comprensione dei codici sociali o di nuovi percorsi di decodifica dei riceventi nelle comunità (con valutazione di nuovi elementi di persuasione);
- tracciabilità di nuovi rumori e disturbi lungo tutto il processo di comunicazione;
- registrazione di nuovi stimoli e segnali esterni.

Fig. 1 L'impatto dei nuovi segnali e stimoli nel processo di comunicazione aziendale



Fonte: *Ns. rielaborazione da Signori (2008, p. 104)*

Questo primo passo, con evidenza del probabile impatto di nuovi soggetti (quali le comunità virtuali) nel flusso di comunicazione aziendale, offre una struttura per la futura attività di ricerca che tenterà di validare tali aree d'impatto e di definire i tempi e i luoghi del controllo.

¹⁹ Per una riepilogazione grafica che mette in evidenza tutte le nuove modalità di "conversazione", le interazioni e i possibili veicoli del nuovo mondo virtuale, si rimanda al "Conversation Prism" di Solis e Jess3 (Solis, 2009).

4.1. Il processo di comunicazione aziendale esce dai confini dell'impresa e integra effetti e stimoli provenienti anche da altre fonti esterne (assunto P2.1)

L'emittente impresa cerca, in risposta a quanto finora discusso, l'integrazione di altri flussi paralleli di comunicazione. Vi è una parte di influenze sul ricevente esogena all'impresa, che molti studiosi propongono di integrare nelle analisi e nelle valutazioni aziendali. La ridefinizione dei processi organizzativi competitivi su base digitale passa, infatti, attraverso un mutamento del ruolo dei soggetti economici, modificando anche gli aspetti relazionali e il valore delle diverse risorse aziendali. Occorre considerare la natura relazionale dei media digitali, sottolineando come le nuove tecnologie consentano una crescita delle possibilità di connessione e di ricettività, tali da creare una situazione di crescente interdipendenza su base informativa. Personalizzazione e interattività sono le nuove frontiere della comunicazione in questi ambienti evoluti. E il confronto con la concorrenza, all'interno di questi contesti, diventa di natura circolare e discontinua, e risulta centrale la capacità di costruire e alimentare i vari network ove l'impresa è inserita, con la finalità di massimizzare il controllo delle risorse strategiche (Valdani, 1997).

Il consumatore, con queste nuove interazioni, dalla sua prospettiva risulta coinvolto nella definizione delle politiche di marketing attraverso la community stessa (O'Guinn, Muniz, 2005; Holt, 2004; Podestà, 2005; Vescovi, 2008; 2009). Il suo coinvolgimento nel processo decisionale di marketing può essere conscio o inconscio, volontario o involontario, stimolato o indipendente. Il suo contributo può così essere integrato o meno nel processo di comunicazione aziendale e divenire elemento del marketing mix. Alcune ricerche, ad esempio, ne hanno dimostrato l'efficacia come supporto informativo di vendita (Chien e Xie, 2008)²⁰, come leva promozionale utile in mercati turbolenti (Mason, 2008), per massimizzare gli effetti di campagne di comunicazione virale (Bampo *et al.*, 2008), o ancora per influenzare intenzionalmente le comunicazioni online tra consumatori (Kozinetz *et al.*, 2010; Trusov *et al.*, 2009).

D'altra parte non è da trascurare anche la dimensione etica di questa ricerca di "integrazione" da parte dell'impresa. La collaborazione può essere vissuta come una forzatura, se il consumatore percepisce un'impresa invadente e lontana dai suoi interessi, vedendola perseguire solo i propri fini, a volte a discapito dei consumatori stessi (Holt 2002). Tali

²⁰ In particolare (Chen e Xie, 2008) dimostrano che le “*online consumer review*”, un tipo di prodotto informativo creato dagli utilizzatori e basato sulla loro esperienza personale, può servire come nuovo elemento nel marketing communications mix e funzionare come “*free sales assistants*” per aiutare i consumatori nella fase di valutazione dei prodotti che meglio si adattano alle loro personali condizioni d'uso.

conflitti possono venire superati se impresa e consumatore adottano sistemi di collaborazione di "co-creation", ove entrambe le figure (e i relativi fini) vengono esaltati nella collaborazione reciproca (Zwick et al., 2008; Cova, Dalli 2009).

Diverse dunque possono essere le prospettive e gli obiettivi di integrazione dei nuovi flussi nel processo di comunicazione aziendale. La nostra prospettiva non si propone come modello di ricerca finalizzato a dimostrare la validità di integrazione delle communities nelle decisioni di marketing, bensì come momento di valutazione se agire attivamente o meno rispetto a questi flussi esterni.

La proposizione che noi assumiamo è che il processo di comunicazione aziendale esce dai confini dell'impresa e integra effetti e stimoli provenienti anche da altre fonti esterne, restringendo il campo di analisi alle fonti esterne organizzate in interazioni strutturate, quali le comunità virtuali, e selezionando in particolare gli effetti e gli stimoli che hanno una qualche rilevanza per il processo di comunicazione aziendale originario (effetti sui feedback, e sulla realizzazione degli obiettivi di marketing e di comunicazione). In questo percorso di selezione è necessario prevedere uno strumento decisionale, che consenta di valutare inizialmente la "potenza del segnale" proveniente da queste fonti esterne e quindi riuscire a comprendere l'effetto distorsivo, neutro o amplificativo dei flussi paralleli di comunicazione.

4.2. L'impresa per monitorare l'efficacia della comunicazione dovrebbe inserire nuovi strumenti di controllo in ogni area di verifica (assunto P2.2)

L'audit di comunicazione aziendale è stato da tempo riconosciuto come importante elemento del processo decisionale strategico (Brownlie, 1993; Camus, 1988; Cherubini, 1988; Cugini e Wilson 2005; Fogg 1985; Hargie et al. 2002; Kotler et al. 1977; McDonald 1991; McDonald e Leppard 1993; Oxenfeldt 1959; Stern 1992; Wilson 1982). Suddividendo graficamente la mappa del processo di comunicazione aziendale è possibile evidenziare 9 diverse aree di verifica (riprese in fig. 2, rielaborata da Signori 2008, p. 17) con distinti obiettivi, momenti e responsabili del controllo.

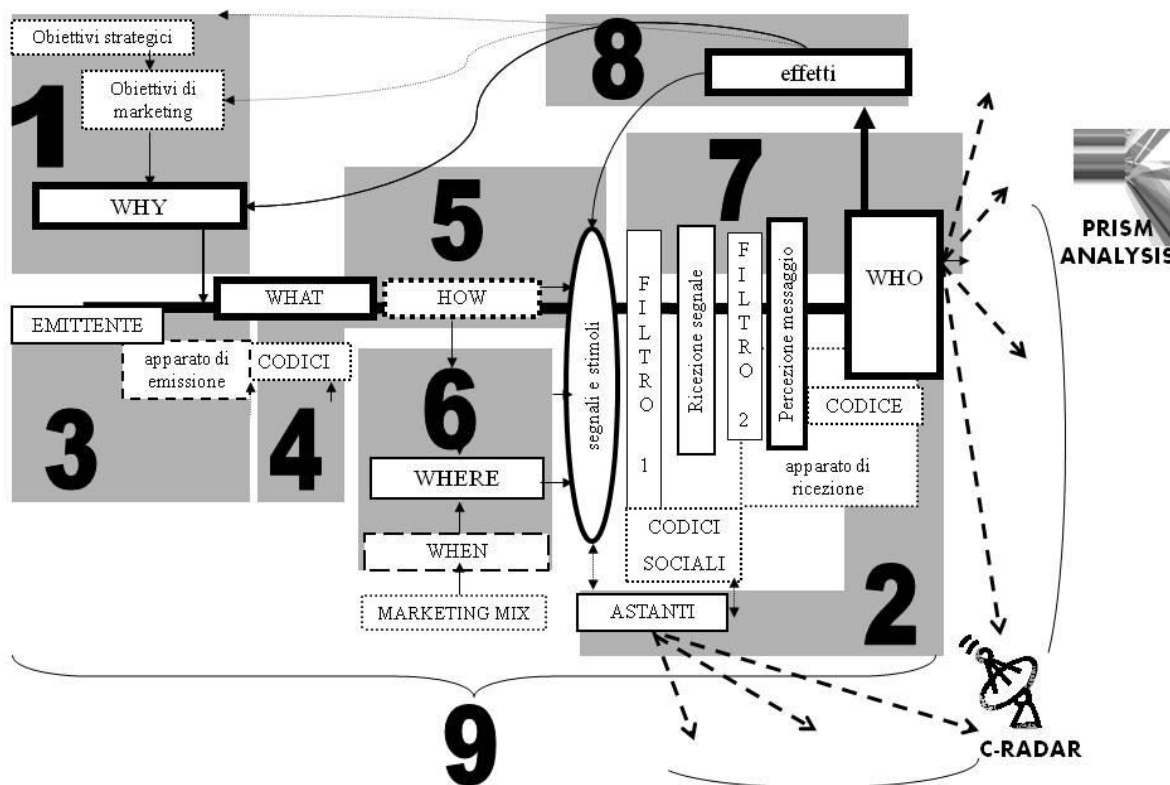
Al fine di risolvere le questioni già delineate e discusse negli assunti precedenti, e nel rispetto delle diverse valutazioni d'impatto ipotizzate in fig. 1, si propone quindi un ulteriore strumento di controllo, denominato *Communication Radar (C-Radar)*.

Il *C-Radar* (stilizzato in fig. 2, in basso a destra) deve essere definito per captare:

- gli stimoli esterni e monitorarne l'ampiezza del segnale (numero di aderenti alla comunità stessa),

- la forza di rimbalzo (numero di repliche, risposte allo stimolo),
- i fattori di input (se si tratta di flusso di rimbalzo o indipendente),
- e stimare gli effetti minimi di tale flusso di comunicazione (ad es. come elemento di persuasione o come fattore importante nel processo decisionale).

Fig. 2 Nuovi strumenti per il controllo della comunicazione aziendale



Fonte: *Ns. rielaborazione da Signori (2008, p. 107)*

Se il *Communication Radar (C-Radar)* capta l'esistenza di flussi esterni e ne valuta i segnali che, sulla base degli indicatori rilevati, si ritiene abbiano scarsa influenza sul flusso della comunicazione aziendale, l'impresa può decidere di mantenere un controllo passivo, ovvero un controllo della loro esistenza e delle eventuali successive distorsioni. Se al contrario il *C-Radar* indica invece una determinata potenza di segnale, le indicazioni operative per l'impresa saranno quelle di valutare di assumere anch'essa un eventuale ruolo attivo all'interno delle comunità virtuali.

Per la successiva valutazione si propone un nuovo momento di controllo, impostando la *Prism Analysis*, ovvero l'analisi dell'impatto degli effetti dei flussi esterni di comunicazione sulla

percezione del messaggio originario. In sostanza si propone di valutarne l'effetto-prisma, ovvero se il nuovo flusso di comunicazione amplifica il messaggio originario, lo ripete in modo neutrale, o lo distorce. Per questa analisi è stato ideato uno strumento apposito, che effettua un controllo incrociato dei contenuti, ovvero del "what intrinseco" del messaggio nel nuovo flusso, e della percezione del significato finale da parte del ricevente. La *Prism Analysis* (fig. 2, a destra) essendo adottabile sia nei momenti di verifica dei percorsi di ricezione del messaggio "aziendale" (area 7), sia nella valutazione dei messaggi paralleli provenienti da fonti esterne, può rappresentare un valido supporto di controllo. La *Prism Analysis* consente di valutare la decisione di eventuale partecipazione passiva o attiva nei nuovi flussi (fig. 3, *Prism Analysis table*).

5. Le comunità virtuali, se opportunamente integrate nel processo di comunicazione aziendale, rappresentano uno strumento efficace di comunicazione (assunto P3)

I nuovi strumenti di controllo indicano le opportunità di integrazione delle comunità virtuali nel processo di comunicazione aziendale, rappresentano uno strumento efficace di comunicazione. In rapporto alle comunità virtuali l'impresa può decidere o meno di "integrarsi": se entrare nelle communities come soggetto attivo, se limitarsi a conoscere e comprenderne i flussi, o se creare nuove comunità virtuali.

La *Prism Analysis table* (fig. 3), composta da nove quadranti, è costituita da due variabili di base: l'analisi del what intrinseco e delle percezioni sul significato. Nell'analisi del what intrinseco, il prodotto dalla *supply side* della comunità virtuale viene confrontato con il messaggio emesso dalla *supply side* tradizionale, emittente/impresa. Nella variabile della percezione del significato invece si trova la *demand side*, dove il messaggio viene percepito da coloro che partecipano sia attivamente che passivamente alla comunità, ma possono essere inclusi anche i riceventi della *demand side* tradizionale che si serve di un altro ambiente, online e non solo offline per ricercare informazioni o per partecipare alla community.

Le comunità possono interferire con i messaggi dell'emittente-impresa: i loro nuovi messaggi possono infatti provocare un'alterazione nella percezione del significato desiderato, che può risultare in un potenziamento, in una distorsione vera e propria o in una conferma/ripetizione di quanto percepito dalla *supply side* tradizionale/impresa.

Fig. 3 La Prism Analysis table

<i>SUPPLY SIDE - WHAT INTRINSECO</i>			
<i>uguale</i>	<i>diverso</i>		
INVIARE STIMOLI VIRALI: suggerita integrazione di canale indice di priorità=3	CAPTARE STIMOLI: non intervento diretto, ma partnership indice di priorità=3	<i>potenziato</i>	<i>DEMAND SIDE - PERCEZIONE SIGNIFICATO</i>
GESTIONE ORDINARIA: attenzione nel marketing mix indice di priorità=5	MANTENERE IL CONTROLLO: cauta interazione indice di priorità=4	<i>trasparente</i>	
COMPRENDERE GLI ERRORI: non integrazione ma azione necessaria indice di priorità=2	PREDISPORRE CRISIS PLAN: non integrazione ma azioni sugli influenzatori e interventi contesto esterno indice di priorità=1	<i>distorto</i>	

Fonte: Ns. elaborazione

Nella prima colonna (in fig. 3 a sinistra) sono da posizionare tutti quei flussi esterni i cui contenuti intrinseci siano uguali o simili al messaggio emesso dall'impresa. Si può trattare di flussi di comunicazione indipendenti o di rimbalzo, ma ciò non crea implicazioni ai fini di questa analisi.

Nel caso del primo quadrante della prima colonna (incrocio uguale/potenziato), si possono suggerire attività di stimolo per il *viral marketing*, in quanto la comunità dimostra di saper diffondere correttamente e la comunità ne riceve un messaggio potenziato. In queste situazioni, con obiettivi di *awareness*, l'integrazione delle comunità è consigliabile come nuovo canale di comunicazione.

Nel caso del secondo quadrante della prima colonna (incrocio uguale/trasparente), è possibile per l'impresa mantenersi come soggetto passivo, includendo però correttamente le informazioni tratte da queste analisi nella definizione del communication mix.

Nel caso del terzo quadrante della prima colonna (incrocio uguale/distorto), si raccomanda un'attenta analisi degli errori, in tutte le aree di verifica. Infatti si è in presenza di un messaggio riflesso ma che viene percepito in modo distorto rispetto al significato desiderato.

Gli errori possono essere prodotti ad esempio da errata progettazione di contenuti intrinseci, canali, codici, mancata consonanza con il target, ecc.. In questa situazione non si consiglia l'integrazione attiva nelle comunità, che possono non accogliere positivamente un intervento diretto dell'impresa, ma è necessario prima verificare la *demand side* trazionale e poi proporre un intervento di marketing tradizionale al fine di riuscire a modificare le percezioni finali.

Nella seconda colonna (in fig. 3) sono da posizionare tutti quei flussi esterni i cui contenuti intrinseci siano diversi dal messaggio emesso dall'impresa.

Nel primo quadrante della seconda colonna (incrocio diverso/potenziato), si è in presenza di community molto attive, magari anche indipendenti. E' necessario comprendere se l'affinità con tale community è casuale o se il brand rientra tra i valori condivisi. Pur in presenza di situazioni apparentemente "*supportive*", è comunque sconsigliabile un intervento diretto dell'impresa nella comunità. Forme di partnership formalizzate con i relativi opinion leaders, o con i "*lead members*" o "*evangelists*" (Lee et al., 2006), sono preferibili. Essi potranno quindi rappresentare una figura interposta rispetto all'emittente/impresa, garantendo quell'attendibilità della fonte e maggiore credibilità dei messaggi a tutti i loro membri. L'impresa può comunque stimolare tali comunità, magari con elementi di sorpresa tipici del *Guerrilla Marketing*. Inoltre l'impresa può anch'essa fungere da specchio riflettente di tali comunicazioni, potenziandone a sua volta gli effetti e sottolineando così il potere di tali comunità nella vita e nell'immagine aziendale.

Nel secondo quadrante della seconda colonna (incrocio diverso/trasparente), possono essere inclusi casi in cui la comunità è debole, e l'emittente-impresa appare più forte e dominante nel percorso di ricezione ove si forma la percezione del significato. Si suggerisce in questa situazione di mantenere un adeguato controllo di questi flussi, includendo possibilmente negli strumenti di communication mix adeguate azioni per una cauta interazione.

Nel terzo quadrante della terza colonna (incrocio diverso/distorto), si trovano quei casi più delicati in cui è probabilmente in atto un voluto boicottaggio verso l'impresa da parte delle comunità. Verificare se si tratta di *black marketing* promosso da altre imprese o da gruppi di consumatori insoddisfatti, è il primo passo per comprenderne le cause. Si sconsiglia in queste situazioni ogni integrazione diretta con la comunità, ma proponendo un piano d'azione per rapportarsi correttamente con gli influenzatori delle comunità, e soprattutto redigendo un piano "anticrisi" che sia rivolto all'esterno e all'opinione pubblica.

La *Prism Analysis table* si propone quindi come strumento di valutazione di intervento nelle comunità, e suggerisce un ordine di priorità in relazione alla classificazione delle situazioni studiate. Emerge chiaramente che le principali priorità sono relative ai casi in cui la *demand*

side percepisce segnali distorti (ultima riga, fig. 3), in secondo livello sono da valutarsi le azioni delle situazioni in cui la percezione finale è positiva (prima riga della table).

6. Implicazioni teoriche, manageriali e future linee di ricerca

Tra le implicazioni teoriche emerse grazie a questo conceptual paper vi è la ridefinizione e l'ampliamento del modello teorico di riferimento del processo di comunicazione aziendale: indubbiamente i messaggi emessi dalle comunità virtuali, nel momento in cui "appaiono sul mercato" (Cova, Dalli, 2009) non possono più essere ignorati. Al fine di aiutare le imprese a cogliere e valutare questi nuovi segnali, il paper propone un nuovo approccio per il controllo della comunicazione aziendale. Tale modello, sostenuto nel dibattito concettuale, richiederà in seguito una necessaria validazione con adeguata ricerca empirica. L'integrazione di nuovi strumenti di controllo nelle aree di verifica permette comunque di considerare il modello proposto, anche come nuova versione del framework di riferimento per il *communication audit*.

Tra le implicazioni manageriali, si sottolinea come i nuovi strumenti proposti consentono di comprendere se le comunità virtuali sono per l'impresa in esame soggetti esterni che hanno rilevanti impatti sulla percezione del brand o del prodotto (*C-Radars*); e di definire adeguatamente la rilevanza dell'impatto di tali flussi nei feedback di comunicazione (*Prism Analysis*). L'ipotesi di intervento attivo o passivo, o di semplice azione, è poi suggerito dalla *Prism Analysis table*.

L'impresa, con il modello di valutazione proposto, potrà essere dunque in grado di:

- captare i flussi di comunicazione paralleli e non programmati dall'impresa, esistenti negli ambienti virtuali, in particolare nelle comunità (*C-Radars*: si ricorda che il *C-Radar* permette di comprendere se esistono importanti influenze esterne da monitorare);
- valutare eventuali effetti di tali flussi (effetti distorsivi o meno nella percezione) (*Prism Analysis*);
- comprendere se integrarsi, in quali comunità virtuali, e con quali azioni (*Prism Analysis table*); eventualmente riuscendo ad indirizzare correttamente nuovi stimoli verso gli influenzatori principali o selezionando corretti meccanismi con i quali entrare a sostenere un ruolo attivo in comunità virtuali, non dall'impresa originate e gestite.

Il presente lavoro ha permesso, in sintesi, di rileggere il processo di comunicazione dell'impresa integrandolo con i messaggi emessi dalle comunità virtuali di consumo. Tali comunità possono divenire fonti emittenti di messaggi e flussi di comunicazione che possono alterare il percorso di apprendimento del ricevente. L'impresa, con questo modello, non si pone come soggetto dominante che richiede una collaborazione forzata o che "sfrutta" consumatori inconsapevoli, bensì ora possiede strumenti utili per poter valutare e ricevere in modo corretto segnali e stimoli esterni. Il fine ultimo di questo modello non è quello di massimizzare il valore degli scambi relazionali creati tra consumatori, ma di rendere edotta l'impresa sulle comunicazioni esogene, tracciandone segnali deboli utili a meglio comprendere le percezioni dei riceventi e quindi di fatto il mercato.

Le future linee di ricerca saranno quindi rivolte a validare il modello di controllo della comunicazione, e soprattutto a comprendere le aree di impatto (delineate in fig. 1), oltreché comprendere i tempi e le direzioni di reazione delle comunità virtuali a stimoli provenienti dalle imprese attraverso i canali tradizionali. Infine si tenterà di collaudare gli strumenti proposti, comparando gli effetti sulla percezione del consumatore causati dalla comunicazione dell'impresa, dalla comunicazione tradizionale off line da parte di altri consumatori e da quella online da parte delle comunità virtuali.

BIBLIOGRAFIA

- Addis M., Podestà S. (2005). Long life to marketing research: a postmodern view, *European Journal of Marketing*, 39, 3-4: 386-412.
- Armstrong A., Hagel J. (1966). The Real Value of Online Communities, *Harvard Business Review*, 74, May/June: 134-141.
- Arndt J. (1967). The role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, August, 4, 3: 291-295.
- Arnould, E. J., Price L.L. (1993). River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20 (June): 24-45.
- Bampo M., Ewing M.T., Mather D.R., Stewart D., Wallace M. (2008). The Effect of the Social Structure of Digital Networks on Viral Marketing Performance. *Information Systems Research*, Vol. 19, 3.
- Belk R., (2010), Sharing. *Journal of Consumer Research* 36, 5: 715-34.
- Benkler Y. (2004). Sharing nicely: On sharable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production. *The Yale Law Journal*, 114(2) : 273-358.
- Bettencourt L. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3): 383-407.
- Bianchi A., Di Giovanni P. (2000). *La comunicazione*, Milano: Paravia Bruno Mondadori editori, 198-199.

- Bolfing C.P. (1989). How do customers express dissatisfaction and what can service marketers do about it? *Journal of Services Marketing*, 3, 2: 5–23.
- Borghesi A., Signori P. (2002). Il doppio posizionamento strategico: considerazioni teoriche ed evidenze empiriche, in *Conference Proceedings*, 3rd International Congress of Marketing Trends, Paris, 16th-17th.
- Braddock R. (1958). An extension of Lasswell formula, *Journal of Communication*.
- Brown J., Broderick A.J., Lee N. (2007). Word of Mouth communication within online communities: conceptualizing the online social network, *Journal of Interactive Marketing*, 21, 3: 4.
- Brown S. Kozinets R.V., and Sherry J.F.Jr. (2003). Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning, *Journal of Marketing*, 67 (July): 19–33.
- Brownlie D.T. (1993). The Marketing Audit: A Metrology and Explanation, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 11, 1.
- Buttle F. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 3: 241–254.
- Camus B. (1988). *Audit marketing*, Les éditions d'organisation, Paris.
- Carrol A.B. (1993). *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, South Western Publishing.
- Chatterjee P. (2001). Online review: do consumers use them? *Advances in Consumer Research*, 28: 129–133.
- Chen Y., Xie J. (2008). Online Consumer Review: Word-of-Mouth as a New Element of Marketing Communication Mix, *Management Science*, 54, 3.
- Cherubini S. (1988). *Marketing Audit*, Torino: Utet.
- Chevalier, J., Mayzlin D.,(2006). “The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews,” *Journal of Marketing Research*, 43 (August), 345–54.
- Clark T., Martin C. L. (1996). *Customer-to-customer: The forgotten relationship in marketing*, 1996. In: Iacobucci D. (Ed.), *Networks in Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Collesei U. (2008). Marketing non convenzionale: nuovo marketing?, *Micro & Macro Marketing*, 3: 463.
- Cova B, Dalli D., (2009) Working Consumers: The Next Step in Marketing Theory? *Marketing Theory* 9, 3: 315-39.
- Cova, B. and Cova, V. (2002) Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing, *European Journal of Marketing*, 36, 5/6: 595–620.
- Cugini A., Wilson R.M.S. (2005). *Marketing e controllo*, Milano:Egea.
- Dalli D, Corciolani M. (2008), Collective Forms of Resistance: The Transformative Power of Moderate Communities. Evidence from the Bookcrossing Case. *International Journal of Market Research* 50, 6: 757-75.
- Day G.S. (1971). Attitude change, media and word of mouth. *Journal of Advertising Research*, December, 11, 6: 31–40.
- De Bruyn, A., Lilien G.L. (2008). “A Multi-Stage Model of Word of Mouth Through Viral Marketing,” *International Journal of Research in Marketing*, 25, 3, 143–225.
- De Chiara A. (2009). Knowledge co-creation in online stakeholders relationships, *Sinergie quaderno*, 6: 173.
- Deighton J. (2002). How snapple got its juice back, *Harvard Business Review*: 47-53.
- Dellarocas C. (2003). The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms, *Management Science*, 49,10: 1401–1424.

- Dellarocas C., Awad, N., Zhang X. (2006). Exploring the value of online product ratings in revenue forecasting: the case of motion pictures, Working paper, 1-42.
- Engel J.F., Blackwell R.D., Kegerreis R.G. (1969). How information is used to adopt an innovation. *Journal of Advertising Research*, 9, 4: 3-8;
- Fogg C.D. (1985). *Diagnostic Marketing: Finding and Fixing Critical Problems*, Addison Wesley Publishing Co.
- Foulger D. (2004). *Models of Communication Process*, draft February 25, Brooklyn College CUNY
- Fournier S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 24: 343-73.
- Friederich R., Grona F., Holbling K., Peterson M. (2009). The march of mobile marketing: new chance for consumer companies, new opportunities for mobile operators, *Journal of advertising research*, 49, 1: 54-61.
- Gaffney J. (2001). Enterprise: Marketing: The cool kids are doing it. Should You?, *Asiaweek* (November) 23:1. Pruden D.R., Vavra, T.G. (2004) *Controlling the Grapevine*, MM, July-August, 23-30.
- Godes D., Mayzlin D. (2004). Using Online Conversations to Study Word-of-Mouth Communication, *Marketing Science*, 23, 4: 545.
- Golder S. (2003). A Typology of Social Roles in Usenet, unpublished doctoral thesis, Department of Linguistics, Harvard University. In: Harridge-March S., Quinton S. (2009) Virtual snakes and ladders: social networks and the relationship marketing loyalty ladder, *The Marketing Review*, 9, 2: 171-181.
- Goldsmith R.E., Horowitz D. (2006). Measuring motivations for online opinion seeking. *Journal of Interactive Advertising*, 6, 2.
- Grove S. J., Fisk R. P. (1997). The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of 'getting along' *Journal of Retailing*, 73: 63-86.
- Gruen T.W., Osmonbekov T., Czapslewski A.J. (2007). Customer-to customer exchange: its MOA antecedents and its impact on value creation and loyalty, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35: 537-549.
- Hargie O., Tourish D., Wilson N. (2002). Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study, *The Journal of Business Communication*, 39:4.
- Harridge-March S., Quinton S. (2009). Virtual snakes and ladders: social networks and the relationship marketing loyalty ladder, *The Marketing Review*, 9, 2: 171-181.
- Hollenbeck C.R., Zinkhan G.M., (2010). Anti-Brand Communities, Negotiation of Brand Meaning, and the Learning Process: The Case of Wal-Mart. *Consumption, Markets & Culture* 13, 3: 325-45.
- Holt DB. (2002). Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Journal of Consumer Research* 29 (1): 70-90.
- Holt D.B. (2004) *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Cambridge MA: HBS Press. In: Cova B., Pace S., (2006). Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment- the case of "my Nutella" the community, *European Journal of Marketing*, 40, 9-10: 1087-1105;
- Houser D., Wooders J. (2006). Reputation in Actions: theory and evidence from eBay. *Journal of economics and management strategy*, 15, 353-369.
- Invernizzi E., Gambetti R., Romenti, S. (2009). Comunicazione, processi decisionali strategici e marketing. *Impresa Progetto. Rivista on line del DITEA*, 1:12.

- Jepsen A. (2006). Information Search in Virtual Communities: Is it Replacing Use of OffLine Communication?. *Journal of Marketing Communications*, 12, 4: 247-261.
- Kotler P., Gregor W., Rodgers W.H. (1977). The Marketing Audit Comes of Age, *Sloan Management Review*.
- Kozinets R. (1998), On netnography: initial reflections on consumer research investigations of cyberculture, *Advances in Consumer Research*, 25: 366-371.
- Kozinets R. (1999). E-tribalized Marketing? The strategic implications of virtual community of consumption, *European Management Journal*, 17:256.
- Kozinets R. (2006). Click to connect: netnography and tribal advertising, *Journal of Advertising research*, 46, 3 (September): 279-288.
- Kozinets R. V. (2001). Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of Star Trek's Culture of Consumption, *Journal of Consumer Research*, 28 (June): 67-68.
- Kozinets R.V, Handelman J.M, (2004), Adversaries of Consumption: Consumer Movements, Activism, and Ideology. *Journal of Consumer Research* 31, 3: 691-704.
- Kozinets R.V, Handelman J.M, and Lee M.S.W., (2010) Don't Read This; or, Who Cares What the Hell Anti-Consumption Is, Anyways? *Consumption Markets & Culture* 13,3: 225 - 33.
- Kozinets R.V., de Valck K., Wojnicki A.C., Wilner S.J.S. (2010). Networked Narratives: understanding Word-of-Mouth marketing in Online Communities, *Journal of Marketing*, Vol. 74.
- Lasswell H.D. (1948). *The Structure and Function of Communication Society*, in Bryson L., *The Communication of Ideas*, New York: Harper.
- Lau G.T., Ng S. (2001). Individual and situational factors influencing negative word of mouth behaviour, *Canadian Journal of Administrative sciences*, 18, 63-178.
- Lazarsfeld P.F. *The structure and function of communication society*. In: Bryson L. (1948). *The communication of ideas*, New York: Harper. In: Bianchi A., Di Giovanni, P. (2000) *La comunicazione*, Milano: Paravia Bruno Mondadori editori, 202-203.
- Lazarsfeld P.F., Merton R. (1949). *Mass Communication Popular Taste and Organized Social Action*, University of Illinois Press. In: Fabris G. (1992) *La pubblicità: teorie e prassi*. Milano: Franco Angeli.
- Lee S., Hwang T. and Lee H-L. (2006). Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies, *Management Decision*, 44, 3: 315-334.
- Liu Y., (2006). "Word of Mouth for Movies: Its Dynamics and Impact on Box Office Revenue," *Journal of Marketing*, 70(July), 74-89.
- Longo M.C. (2007). *Le comunità virtuali: luoghi di interazione e di partecipazione per lo sviluppo di relazioni di fedeltà*, 269-289. In: Faraci, R., Galvagno M., Giaccone S.C. (a cura di) (2007). *La fedeltà nelle relazioni tra impresa e mercato*, Torino: Giappichelli Editore.
- Marc M. (1971). A suggested explanation of the mechanism of Advertising. *Proceedings*, Seminar on translating advertising theories into research reality, Madrid: Esomar.
- Martin C. L., Pranter, C.A. (1989). Compatibility management: Customer-to-customer relationships in service environments. *The Journal of Services Marketing*, 3, 3: 5-15.
- Mason R.B. (2008). Word of mouth as a promotional tool for turbulent markets, *Journal of Marketing Communicatinos*, Vol.14 ,3.
- Mathwick C, Wiertz C, and De Ruyter K (2008) Social Capital Production in a Virtual P3 Community. *Journal of Consumer Research* 34, 6: 832-49.
- Mauri A.G. (2002). Le prestazioni dell'impresa come comunicazione "di fatto" e il ruolo del passaparola, *Sinergie*, 59, 148.

- McDonald M., Leppard J. (1993). *L'Audit di Marketing*, Milano: Franco Angeli.
- McDonald M.H.B., Leppard J.W. (1991). *The marketing audit: translating marketing theory into practice*, Butterworth-Heinemann.
- Melnik M. Alm J. (2006). Does a seller's reputation matter? Evidence from e-bay auctions. *Journal of industrial economics*, 50, 3: 337-350.
- Micelli, S. (2000). *Imprese, reti e comunità virtuali*, Milano: Etas, 96-97.
- Muñiz A. M., Schau, H.J. (2005). Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community, *Journal of Consumer Research*, 31, 4: 737-47.
- Nonnecke B., Preece J. (2001). Lurker Demographics: Counting the silent. In: *Proceedings of CHI 20-00*, Hague, The Netherlands, 73-80.
- O'Guinn T.C., Muniz A.M. Jr. (2005). Communal consumption and the brand. In: Mick D.G., Ratneshwar S. (2005) *Consumption: Frontiers of Research on Consumer Motives*, London: Routledge, 252-72.
- Oreilly T., (2007) What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, *Communications & Strategies*, No. 1, p. 17
- Oxenfeldt A.R. (1959). *The Marketing Audit: Its Nature, Purposes and Problems, Analyzing and Improving Marketing Performance*, AMA Management Report, n.32, New York.
- Pisano V. (2007). La fedeltà del cliente e le nuove tecnologie digitali: opportunità e problematiche. In Faraci R., Galvagno M., Giaccone S.C. (a cura di). *La fedeltà nelle relazioni tra impresa e mercato*, Torino: Giappichelli Editore, 243-246.
- Pitta, D. and Fowler, D. (2005). Online consumer communities and their value to new product developers, *Journal of Product and Brand Management*, 14, 5: 283-292.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000). Co-opting customer competence, *Harvard Business Review*, 78: 1.
- Pruden D.R., Vavra, T.G. (2004). *Controlling the Grapevine*, MM, July-August, 23-30.
- Ramirez R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, n.20.
- Richins M.L. (1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied customers: a pilot study. *Journal of Marketing*, 47, 68-78.
- Schiffman L.G., Kanuk L.L. (1995). *Consumer Behaviour*, 9th Ed. NJ: Upper Saddle River, Prentice Hall. In: Brown J., Broderick A.J., Lee N. (2007). Word of Mouth communication within online communities: conceptualizing the online social network, *Journal of Interactive Marketing*, 21, 3: 4.
- Schindler, R.M. & Bickart, B. (2005). Published 'word of mouth': referable, consumer generated information on the internet, in Haugtvedt, C.P., Machleit, K.A. & Yalch, R. (eds) *Online Consumer Psychology: Understanding and Influencing Consumer Behavior in the Virtual World*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 35-61. In: Lee M., Youn S. (2009). Electronic word of Mouth (eWOM). How eWOM platforms influence consumer product judgement, *International Journal of Advertising*, 28, 3: 473-499.
- Sen S., Lerman D. (2007). Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the web. *Journal of Interactive Marketing*, 21, 4: 76-94.
- Shannon C.E. (1948). The mathematical theory of communication, in *Bell System Technical Journal*, Vol. 27.
- Shannon C.E., Weaver W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Trad. it., *La Teoria Matematica della Comunicazione*, Etas Kompass, Milano 1971.

- Sheth J.N. (1971). Word-of-mouth in low-risk innovations. *Journal of Advertising Research*, 11, 3 (June):15–18.
- Signori P. (2008). *Visioni, percorsi e verifiche nei controlli manageriali. Applicazioni al marketing e alla comunicazione*, McGraw-Hill.
- Solis B. (2009). The Conversation Prism v2.0, in <http://theconversationprism.com> (visitato nel mese di Settembre 2010).
- Stern M.E. (1972). *La programmazione del marketing*, Milano: Isedi.
- Thompson C.J, Coskuner-Balli G., (2007) Countervailing Market Responses to Corporate Co-Optation and the Ideological Recruitment of Consumption Communities. *Journal of Consumer Research* 34, 2: 135-52.
- Thompson S. A., Sinha R.K. (2008). Brand Communities and New Product Adoption: The Influence and Limits of Oppositional Loyalty, *Journal of Marketing*, 72 (November), 65–80.
- Trusov M., Bucklin R.E., Pauwels K. (2009). Effects of Word-of-Mouth versus traditional marketing: findings from an Internet Social Networking Site, *Journal of Marketing*, Vol. 73.
- Tybout A.M., Calder B.J., Sternthal B. (1981). Using information processing theory to design marketing strategies. *Journal of Marketing Research*, 18, 1: 73–79.
- Valdani E. (1997). Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione, *Economia e Management*, n. 3: 81-93.
- Vescovi T. (2008). I clienti invadenti e il marketing non convenzionale, *Micro&Macro Marketing*, 3: 449-454.
- Vescovi T. (2009). Invading customers and business governance, *Sinergie quaderno*, 16, dicembre, 77.
- Vicari S. (2001). *Economia della virtualità*. Milano: Egea, 47-49.
- Villanueva J., Yoo S., Hanssens D.M. (2008). The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth. *Journal of Marketing Research*, 45 (February): 48–59.
- Weiner, N. (1948). *Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Wiley.
- Weiner, N. (1986). *Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*. Avon.
- Wenger E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge: University Press.
- Wilson A. (1982). *Marketing Audit Checklist*, McGraw Hill.
- Wipperfurth A. (2005). *Brand Hijack: Marketing Without Marketing*, New York, NY: Portfolio. In: Addis M., Podestà S. (2005). Long life to marketing research: a postmodern view, *European Journal of Marketing*, 39, 3-4, 386-412.
- Zwick D, Bonsu SK, and Darmody A. (2008). Putting Consumers to Work: `Co-Creation` and New Marketing Govern-Mentality. *Journal of Consumer Culture* 8 (2): 163-96.