

IL MARKETING VIRALE ESPERIENZE E LEZIONI DAL MERCATO MUSICALE

sintesi

Il marketing virale è una tecnica di promozione a basso costo in cui i consumatori sono indotti a farsi vettori della comunicazione, prestando al messaggio la propria credibilità. Negli ultimi anni questo modo di comunicare, particolarmente adatto a viaggiare su Internet, è stato sperimentato con successo nell'industria discografica. Per indagare le ragioni di questo successo e le condizioni che lo hanno reso possibile, si presentano sei esperienze, da cui risulta il perfezionamento delle tecniche di controllo della comunicazione *peer-to-peer* tra consumatori. Si ipotizza che esista una relazione tra forma della concorrenza nel mercato discografico e decollo del marketing virale: esso consentirebbe di aggirare le barriere strategiche all'entrata del settore, e sarebbe dunque una formidabile arma competitiva per gli outsider. Ci si pone poi il problema delle condizioni di funzionamento di queste tecniche, e si conclude che assai importante è abbinare la presenza di adeguati fattori motivanti (incentivi, identità, esperienza ludica) a un basso costo individuale di partecipazione alla campagna.

ALBERTO COTTICA

Musicista pop/rock professionista (Modena City Ramblers, Fiamma) ed economista (Eco&Eco, Centro Musica). Si occupa di strategie e politiche per la musica.

TOMMASO M. FABBRI

Docente alla Facoltà di Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia, già visiting professor alla Pennsylvania State University, collabora con MediaBrain (www.mediabrain.it).

Introduzione e risultati principali

La comunicazione promozionale e pubblicitaria tradizionalmente intesa è un flusso di informazioni dal produttore al consumatore, l'elaborazione e la diffusione del quale è guidata dai principi del marketing. Oggi, grazie allo sviluppo di Internet, con particolare riferimento ai prodotti digitalizzabili, stanno acquistando crescente rilevanza modalità di comunicazione promozionale e pubblicitaria che deviano dai principi consolidati e si affidano interamente al consumatore come veicolo di informazione verso altri consumatori. Raggruppiamo queste nuove modalità sotto la dizione "marketing virale".

Le tecniche di marketing virale sono state oggetto, negli ultimi anni, di una popolarità rapidamente crescente. Nel giugno 2002 una query su Google della voce "viral marketing" restituiva 33 000 link; solo otto mesi dopo, nel gennaio 2003, la stessa query restituiva 185 000 link. Nello stesso periodo sono stati costituiti otto nuovi Viral Teams (v-Teams), e i link ad essi riferiti (restituiti da Google digitando v-Teams) sono cresciuti da 24 a 138. La totalità dei nuovi v-Teams, e quindi delle nuove iniziative di marketing virale, ha riguardato il settore musicale. In ragione della completa digitalizzabilità del prodotto che tratta, questo settore è stato spesso il terreno privilegiato di sperimentazione dei nuovi modelli di business resi possibili dalla "rivoluzione digitale" e dal decollo di Internet. L'interesse per queste modalità comunicative da parte del settore musicale, quindi, va esaminato con attenzione, perché potrebbe essere l'anticipazione di una tendenza generale dell'economia.

Questo articolo si pone in primo luogo il problema del funzionamento degli strumenti di marketing virale nel settore musicale. Dopo una breve introduzione teorica vengono analizzati sei casi, dei pochissimi disponibili. Quattro riguardano dinamiche virali endogene, cioè generate dall'aggregarsi dei fans in comunità nelle quali interagire, altri due riguardano invece campagne virali vere e proprie, in cui l'interazione tra i consumatori, ancorché libera, è esogena, cioè promossa e strutturata dall'azienda venditrice.

In secondo luogo, si propone una spiegazione del vivo interesse per il marketing virale da parte delle imprese del settore musicale basata sulla struttura industriale del settore stesso. Questa si può descrivere, con ragionevole approssimazione, come costituita da poche imprese, grandi e integrate sia internazionalmente sia verticalmente (le cosiddette majors), che operano in regime di oligopolio, controllando circa il 75% del mercato mondiale; e da una frangia di imprese molto numerose ma assai più piccole e meno integrate. La posizione competitiva delle imprese più grandi è difesa da due ordini di barriere all'entrata: il primo di natura tecnologica (la distribuzione tradizionale off line del prodotto discografico, attività caratterizzata da rilevanti economie di scala), il secondo di natura più strettamente strategica (forti investimenti non recuperabili in promozione, che testimoniano la determinazione delle imprese a difendere la propria quota di mercato a qualunque costo e quindi fanno da deterrente all'entrata in gioco di nuovi concorrenti). Il mercato musicale è, in altri termini, un mercato caratterizzato da una forte tensione competitiva implicita.

Il marketing virale, d'altra parte, si presta male a essere usato per incanalare ingenti risorse: è una tecnica tendenzialmente a basso costo, in cui, come si dirà meglio, stanziare moltissime risorse può addirittura essere dannoso. In più, per varie ragioni, le majors hanno finora marcato un forte ritardo nel comprendere Internet e governarne lo sviluppo a proprio vantaggio. Si tratta, quindi, di uno strumento che le più avanzate tra le etichette indipendenti e altre imprese nuove entranti, soprattutto quelle di cultura IT-Internet, possono usare *meglio* delle majors, aggirando le barriere strategiche all'entrata. La tensione competitiva citata più sopra, poi, fa sì che queste imprese siano fortemente incentivate a usare questi strumenti e ad affinarli sempre più. Questa combinazione di possibilità e volontà sembra avere guidato il crescente utilizzo del marketing virale in questo mercato, i cui protagonisti, non a caso, sono appunto etichette indipendenti e imprese di ma-

Il marketing virale è una tecnica tendenzialmente a basso costo, in cui stanziare moltissime risorse può addirittura essere dannoso

trice IT-Internet. L'uso di tecniche di marketing virale da parte delle majors è sporadico o assente, e comunque affidato a strutture esterne.

Infine, ci si pone il problema delle implicazioni manageriali di quanto sostenuto, cioè delle condizioni di buon funzionamento di una campagna virale. L'analisi delle esperienze suggerisce che i motivatori del consumatore-fan che si fa veicolo promozionale siano principalmente l'identificazione con l'artista e il divertimento e il glamour associati al mondo della musica. Conseguentemente, i fattori che si sono dimostrati capaci di indurre i consumatori/fans a partecipare a campagne virali sono essenzialmente incentivi (non necessariamente economici) e identità, con un possibile ruolo anche per l'esperienza ludica. È inoltre importante che il costo di partecipazione sia tenuto molto basso, allestendo soluzioni tecniche che agevolino il passaparola.

Word-of-mouth, buzz e marketing virale

1. Una ricerca di Opinion Research Corporation International (citata in Rohrbacher 2000) afferma che una persona riferisce delle proprie on line experiences, buone o cattive che siano, mediamente ad altre dodici persone, cioè cinque volte di più che nel mondo fisico. Alcune possibili formalizzazioni del cosiddetto viral spread sono elaborate anche da Jurvetson (2000).

L'espressione "marketing virale", coniata da Jurvetson e Draper (1997), denota ogni strategia che stimoli e incoraggi gli individui a trasmettere ad altri e a diffondere un messaggio di marketing generando il potenziale per una crescita esponenziale sia della notorietà sia dell'influenza del messaggio stesso (Wilson 2000).

L'utilizzo del consumatore come veicolo di diffusione del messaggio rimanda a quella forma di pubblicità e di promozione per così dire naturale che è il passaparola (*word-of-mouth communication*), ma l'avvento della comunicazione *web-based* ha evidenziato due principali differenze, una di ordine quantitativo e una di ordine qualitativo, fra passaparola on line e off line. Dal punto di vista quantitativo, la possibilità di comunicare con molte persone simultaneamente ha enormemente potenziato i flussi di informazione diretti e interattivi, non tanto o non solo fra impresa-fonte e cliente finale, ma soprattutto *tra* clienti finali. Le comunità virtuali sono network comunicativi vastissimi e molto connessi – nel settore musicale generalmente formati da individui che condividono un interesse per un artista o per un genere musicale – grazie ai quali le informazioni vengono diffuse a un numero vastissimo di persone in un tempo molto breve.¹ Dal punto di vista qualitativo, la possibilità di seguire in tempo reale così come di memorizzare e analizzare i flussi comunicativi e i comportamenti che avvengono in un sito o all'interno di una comunità (*tracking* sofisticato) rende il passaparola *web-based* un fenomeno conoscibile nelle sue dimensioni, analizzabile nel contenuto con tecniche specifiche (Zanasi 2002) e quindi più orientabile a fini strategici rispetto al passaparola off line.

Internet ha anche dato al passaparola maggiore centralità rispetto a prima all'interno del processo decisionale del consumatore. Il consumatore che si trova in una situazione di *information overload*, e quindi esperisce crescenti difficoltà a selezionare e a processare tutte le informazioni ricevute, si affiderà più facilmente all'esperienza acquisita da altri, un amico o un conoscente, esternalizzando così le operazioni di ricerca, raccolta e selezione delle informazioni necessarie a decidere. Il passaparola funge cioè da potente riduttore della complessità informativa in quanto fonte di informazioni filtrate. Proprio in ragione della semplificazione e della accelerazione che imprime ai processi decisionali di consumo, il *word-of-mouth*, e più precisamente la *generazione di word-of-mouth* è oggi un importante obiettivo di marketing. Secondo Reichheld e Scheffer (2000) il passaparola è economicamente più efficiente del marketing tradizionale sia in fase di acquisizione di nuovi clienti sia nel loro mantenimento; i due autori affermano pertanto che il valore della fiducia è spesso maggiore in Internet rispetto al mondo fisico. Rosen (2000) utilizza il termine *buzz* (letteralmente, brusio) per indicare il risultato aggregato del passaparola intorno a un prodotto/servizio: *buzz* è l'insieme di tutti i commenti scambiati in un dato momento a proposito di un determinato prodotto/servizio. La sua rappresentazione grafica richiama una rete in cui i nodi sono individui e i link rappresentano le comunicazioni in essere. In un *buzz* sono generalmente presenti degli hub, ovvero nodi in cui i flussi comunicativi in entrata e in uscita sono maggiori che altrove, e dei cluster, ovvero aree in cui gli individui sono più intensamente collegati. I *buzz* sorgono spontaneamente intorno a qualsiasi prodotto/servizio e la loro intensità è correlata alla

competitività del prodotto/servizio in ragione esponenziale: maggiori i vettori iniziali del passaparola, cioè gli individui che veicolano un commento o una raccomandazione, molto maggiore il loro numero al turno successivo. Il passaparola è un processo che si autoalimenta in quanto si rafforza senza interventi esterni ma solo grazie alla naturale trasformazione dei destinatari in nuovi vettori del messaggio. In proposito Jurvetson e Draper (1997) usano l'espressione *self-organizing viral distribution networks*. Questa proprietà si associa però, normalmente, ad altre tre proprietà che vanno attentamente considerate allorché si voglia fare del *buzz* uno strumento di marketing: l'indipendenza delle fonti, il coinvolgimento emotivo e la contagiosità del messaggio. Il *word-of-mouth* è un sistema di comunicazione che funziona solo quando gli interlocutori si percepiscono reciprocamente come disinteressati, e cioè privi di interessi (commerciali) a distorcere la realtà (questo non esclude l'utilizzo di *incentives*). I vettori iniziali del messaggio/raccomandazione, cioè coloro che per primi si impegnano a condividere le proprie esperienze di consumo, dovranno quindi risultare spontanei e credibili. Inteso come meccanismo di diffusione di esperienze (*experience-delivery mechanism*), il passaparola risulta inoltre maggiormente necessario intorno a prodotti il cui acquisto comporta coinvolgimento emotivo e identificazione; è in questi casi – si pensi all'acquisto di un disco – che ci affidiamo di più alle raccomandazioni. Infine, il messaggio deve essere contagioso nel senso che il consumatore, normalmente immerso in un caos informativo, tende a preservare la propria quiete, ignorando tutte le informazioni con bassa priorità, e a dedicare la sua attenzione a quelle che sembrano opportunità di divertimento. Il superamento dei filtri cognitivi individuali avviene allora grazie a un'*idea-virus* (Godin 2000), e cioè un messaggio che, anche indipendentemente dai suoi contenuti promozionali e quindi dal prodotto/servizio promosso, abbia una vocazione a essere diffuso in quanto brillante, intrigante o divertente. Queste tre proprietà di un sistema di *buzz* non si presentano necessariamente insieme: un messaggio divertente in sé diminuisce sensibilmente l'importanza del mittente, quanto a indipendenza e autorevolezza, così come il brusio intorno a un prodotto a elevato coinvolgimento può crescere viralmente anche in assenza di incentivi ai partecipanti, ludici o economici. Inversamente, elargire incentivi monetari o premi, magari in ragione del grado di impegno profuso nella diffusione del messaggio, può distogliere completamente l'attenzione dal prodotto e generare un *buzz* che, in realtà, si nutre degli incentivi e non trova alcun interesse per il prodotto. Queste considerazioni dovrebbero, a nostro avviso, aiutare a connotare più precisamente il concetto di marketing virale. Esso comprende tutte le forme di pubblicità e promozione in cui il consumatore/cliente è *veicolo*; in questo senso, la capillarità e la tempestività delle comunicazioni on line fanno di Internet il suo campo d'applicazione elettivo. Il marketing virale, inoltre, analizza e fa leva su quelle caratteristiche dell'emittente, del messaggio e del ricevente che rendono il processo di diffusione, e cioè di generazione del *buzz*, simile a un contagio. Il marketing virale, infine, in quanto tecnica di marketing, cerca di guidare un processo, la generazione del *buzz* appunto, che è distribuito e autoalimentantesi, e quindi intrinsecamente refrattario al controllo. Conseguentemente, i suoi strumenti non mirano a imporre il prodotto ai consumatori ma piuttosto a indurli a farsi testimonial del prodotto/servizio (*interruption marketing vs permission marketing*; Godin 2001).

Un'*idea-virus* è un messaggio che, indipendentemente dal prodotto/servizio promosso, ha una vocazione a essere diffuso in quanto brillante, intrigante o divertente

Quattro case studies di dinamiche virali

I casi che seguono sono disposti in ordine cronologico, a cominciare dai Grateful Dead, e cioè dal gruppo che per un misto di intuizione e di circostanze si è posto prima degli altri il problema di impostare una strategia di crescita appoggiata sulla tendenza al proselitismo della sua *fan base* (come si vedrà i Deads rivendicano apertamente l'invenzione stessa del marketing virale). Tutti i casi costituiscono esempi di coinvolgimento della *fan base* nella promozione e nella valorizzazione di una propo-

sta musicale: il cliente è veicolo della proposta. Non tutti i casi, invece, sono “appoggiati” alla rete. Grateful Dead e Gem Boy, almeno nella loro fase iniziale, si affidano infatti al passaparola “analogico”, mentre Alarm, Subsonica e, in misura crescente, Ali Dragon e Zoe Birkett, rappresentano esperimenti interamente incentrati sulla creazione e sullo sfruttamento di reti di comunicazione e di comunità virtuali. Tutti e quattro i casi affidano il contagio principalmente alle opportunità di identificazione e di coinvolgimento che la proposta suscita e offre; ciò nonostante, almeno in uno di essi, Gem Boy, la partecipazione alla proposta garantisce una valenza ludica che sembra giocare un ruolo importante.

2. *Gazel e Schwer (1997) hanno applicato una metodologia input-output per calcolare l'impatto economico dei tre concerti che i Grateful Dead tennero a Las Vegas nel maggio del 1995. Il risultato finale è che l'effetto netto sul PIL assomma a oltre 28 milioni di dollari.*

Grateful Dead: dinamica virale analogica

I Grateful Dead sono una band americana di rock “classico” attiva fin dagli anni sessanta. È tuttora un gruppo di enorme successo negli USA (molto meno in Europa), che è riuscito a sopravvivere molto bene anche alla morte del suo cantante e leader carismatico, Jerry Garcia. Questo gruppo pratica strategie virali da quarant'anni, da molto prima, quindi, dell'era di Internet.

Il fenomeno da cui queste strategie derivano è del tutto endogeno. I fans del gruppo, portatori di una forte controcultura anarco-libertaria tipicamente americana (chiamano se stessi Deadheads, “teste di morto”), iniziarono a registrare illegalmente i concerti dei Grateful Dead e a scambiarsi i bootleg così ottenuti. Allora come oggi, queste pratiche non solo costituivano una violazione della normativa sul copyright, ma erano attivamente contrastate da artisti e case discografiche perché venivano vissute come una riduzione degli introiti di entrambi. L'idea era che le registrazioni pirata sostituissero gli album ufficiali. Anche i Grateful Dead presero in considerazione alcune misure per impedire ai loro fans di registrare i concerti (per esempio un rafforzamento del personale di security), ma ben presto apparve chiaro che non c'era modo di impedire ai Deadheads di fare una cosa che desideravano e che ritenevano essere un loro diritto. Naturalmente il gruppo non poteva permettersi un conflitto frontale con il suo pubblico, tanto più che gli ideali contro-culturali del secondo erano ampiamente sbandierati nelle canzoni e negli stili di vita del primo: di conseguenza, i Grateful Dead adottarono la strategia opposta, e presero a incoraggiare attivamente la registrazione dei concerti.

La paternità di questa idea è da attribuire a John Perry Barlow, l'autore dei testi dei Deads in quel periodo. Più tardi Barlow lasciò il music business per occuparsi dei problemi dei diritti del cittadino in Internet: attualmente è il presidente dell'influente Electronic Frontier Foundation e uno dei leader più accreditati del movimento “no copyright”, a testimonianza degli stretti legami tra viralità, rete e proprietà intellettuale. E l'idea funzionò al di là di qualunque aspettativa: il gruppo potesse avere. Nella testimonianza dello stesso Barlow: “I Grateful Dead hanno inventato il marketing virale senza volere ... regalavamo la nostra musica. A quel tempo lo facevamo perché ci sembrava impossibile impedire ai Deadheads di registrarla. Non lo facevamo per i soldi, e non stavamo guadagnandone. Ma quei nastri sono diventati il generatore del nostro successo. Hanno sparso il virus dappertutto, e al tempo in cui ho smesso eravamo l'artista a più alto fatturato dell'entertainment business, principalmente, ma non solo, grazie ai concerti.”²

La cosa interessante è che i nostri dischi non erano nemmeno lontanamente belli come i nastri che facevano alcuni dei Deadheads, ma arrivarono tutti al disco di platino. C'è un desiderio da parte della *fan base* di possedere l'oggetto fisico, oltre che avere la musica da suonare...” (Barlow 2002).

Il circolo virtuoso instauratosi è molto chiaro. I bootleg registrati su nastro dai fans vengono diffusi e aumentano la visibilità del gruppo; la visibilità porta pubblico ai concerti, e questo pubblico compra gli album ufficiali e il merchandising. In più, anche i “nuovi” fans si mettono a registrare bootleg e così via. In conseguenza di questa esperienza, Barlow è arrivato a teorizzare che, per le idee, la fama sia direttamente fortuna.

Questo modello si impernia su due elementi principali: il primo è la musica dei Deads, estremamente adatta a essere fruita dal vivo in lunghi ed energetici happening e, invece, abbastanza refrattaria a essere catturata in tutto il suo portato emotivo in uno studio di registrazione. Il secondo elemento sono, naturalmente, i Deadheads

stessi, che si sono rivelati straordinari network hub per arrivare autorevolmente ad altre persone.

È interessante notare come nessuno di questi due elementi sia stato progettato dal gruppo. Certamente non il tipo di pubblico: sono stati i Deadheads a scegliere i Grateful Dead, e non viceversa. Quanto al tipo di musica, esso è certamente una variabile sotto il controllo diretto dell'artista, ma è del tutto chiaro che la musica dei Grateful Dead non sia stata pensata per essere un prodotto "adatto al marketing virale". È semplicemente successo che la band e il suo pubblico condividessero una cultura fortemente connotata in senso identitario: questo ha influenzato la musica prodotta dalla prima e le modalità di fruizione e di proselitismo messe in atto dal secondo. Le strategie virali vere e proprie dei Grateful Dead sono consistite semplicemente nel creare le condizioni perché il virus potesse attecchire e svilupparsi e incoraggiare il processo. L'identità culturale come brodo di coltura per le idee virali è un tema che tornerà più volte nelle prossime pagine.

Alarm: la community si trasferisce on line

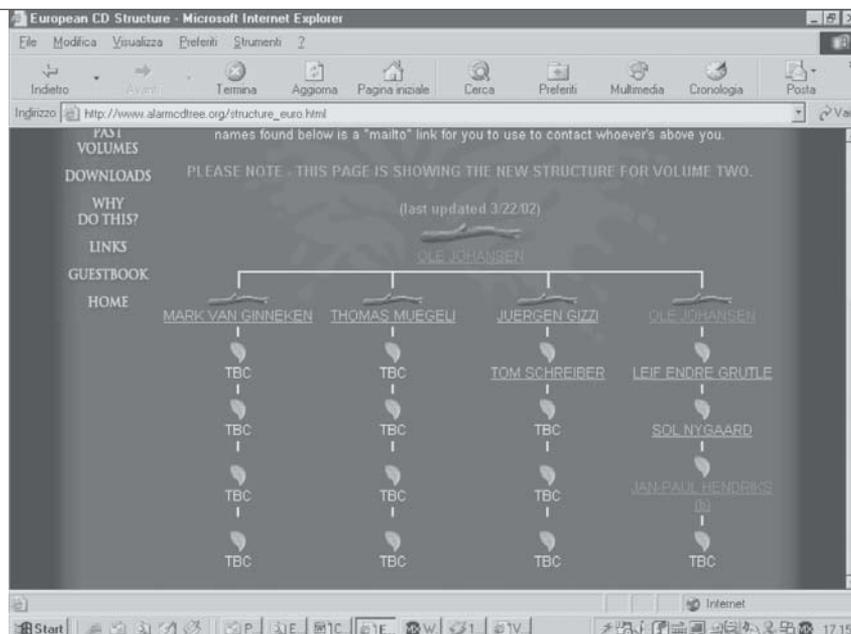
Gli Alarm sono una band di punk rock gallese attiva dai primi anni ottanta, che conosce un momento di forte visibilità in quel periodo in connessione con l'apogeo del cosiddetto Celtic Rock (Big Country, Runrig), i cui capofila erano ovviamente gli U2. Questo gruppo è riuscito, negli anni, a consolidare attorno a sé un pubblico di straordinaria fedeltà, il cui supporto continuativo ha, da solo, garantito alla band un ampio seguito. Il raccordo tra band e community dei fans è stato assicurato tramite un'intensa attività live che è proseguita negli anni e ha giocato un ruolo crescente nella storia del gruppo; questo ruolo è ulteriormente cresciuto quando il gruppo ha iniziato a trasferire on line parte delle relazioni con il pubblico. La band apre un sito web già nel 1991, e inizia a gettare le basi di un rapporto interattivo con il pubblico. A guidare l'operazione è Mike Peters, cantante e anima degli Alarm. Ecco come Peters stesso la racconta in un'intervista recente: "Negli anni ottanta gli unici mezzi che avevamo per comunicare erano fare concerti, incontrare la gente e suonare per loro, ma a volte non potevi tornare in certi posti per almeno un paio d'anni, e così, anche se avevamo fatto un grande concerto, anche se era stata una serata infuocata e appassionata, non poteva durare due anni, mentre noi intanto dovevamo andare in mille altri posti. Nel 1991 questa situazione per me era diventata così frustrante che ho aperto una linea telefonica a casa mia, nel Galles, per rispondere alle chiamate dei fans e per trattare con la gente in modo diretto e personale; d'altronde, di questo è fatto il punk rock: comunicare con gli altri! ... Quando ho cominciato col sito, nel 1991, mi sono accorto che non avevo più voce in capitolo: ero senza una casa discografica, senza una band e tagliato fuori da tutte quelle persone che mi conoscevano solo come 'quello degli Alarm'. Il sito ha restituito la capacità di comunicare a me e alla mia musica, e anche di crescere. Ora ho un rapporto virtuale con i fans, che poi si concretizza con il *gathering*, il raduno annuale, che quest'anno è già stato prenotato in ogni ordine di posto. Questo è un modo per tirare fuori, per far scaturire verso l'esterno quello che cerchiamo di raggiungere con le nostre canzoni" (Peters 2002, da www.mescalina.it).

Un impegno così forte nel comunicare con i fans ha sollecitato diverse iniziative da parte di questi ultimi in favore del gruppo. Quella più interessante per i temi trattati in questo saggio è un sistema *peer-2-peer* di distribuzione, a prezzo di costo, di registrazioni inedite realizzate nel corso di esibizioni dal vivo degli Alarm, che si chiama Alarm CD Tree. L'interfaccia web e il cuore dell'iniziativa è il sito www.alarmcd-tree.org. Su di esso gli utenti possono, oltre che richiedere di partecipare al sistema, votare i brani da inserire nelle pubblicazioni in allestimento.

Ogni volta che un nuovo utente si iscrive, i vertici del CD Tree gli assegnano una posizione all'interno dell'organigramma della community, ramificando ulteriormente la struttura dell'albero, e provvedono a fargli pervenire la copia di un nuovo bootleg degli Alarm, tutte le volte che il sito realizza una nuova pubblicazione. La rete distributiva si basa sull'identificazione di vaste aree geografiche di riferimento e sulla suddivisione gerarchica dei ruoli dei membri: le "foglie" devono premurarsi di farsi inviare, tramite e-mail, l'indirizzo postale (fisico) dei "rami" cui fanno riferimento,

quindi devono spedire loro un cd registrabile da 80 minuti e i soldi necessari a sostenere le successive spese di spedizione; i “rami”, a propria volta sono incaricati di mettersi in contatto con i propri referenti – i “rami senior” – e di inviare loro un nuovo cd vergine della stessa durata, oltre al corrispettivo per il ritorno postale; lo stesso faranno i “rami senior” nei confronti dall’amministratore del sistema. Da questi, secondo una semplice logica di funzionamento *top-down*, partirà quindi la distribuzione del bootleg, che attraverso le masterizzazioni realizzate, nell’ordine, da amministratore (per i “rami senior”), rami senior (per i rami) e rami potrà raggiungere capillarmente tutte le foglie, sparse per il mondo, dell’Alarm CD Tree.

Figura 1 UNA PARTE DELL’ALARM CD TREE



All’interno del sistema nessuno, naturalmente, realizza profitti; tutti, però, sono in grado di accedere a materiale inedito della band, che altrimenti non verrebbe mai pubblicato. Obiettivi del sito sono infatti promuovere la musica degli Alarm e favorire la condivisione di tutte le registrazioni che non comparirebbero mai in un’uscita ufficiale: “L’ultima cosa che vogliamo fare – precisa il webmaster – è privare la band di qualsiasi potenziale reddito”. Chi viene privato di redditi sono invece i venditori di bootleg piratati che frequentano le fiere del disco di qualunque paese.

Il funzionamento del sistema è pertanto estremamente semplice e richiede soltanto un masterizzatore ai “rami” e un lettore cd alle “foglie”. L’iscrizione alla mailing list degli Alarm e la frequentazione del sito sono poi importanti per restare al corrente su aggiornamenti del sistema, nuovi bootleg, cambiamenti nella propria collocazione all’interno del CD Tree o altro, e permettono di rafforzare il coinvolgimento e il senso di coesione dei fans. La disponibilità di tali strumenti per la creazione dell’ambiente comunicativo della community permette inoltre di dirigere nuovi utenti verso il CD Tree e la musica degli Alarm.

L’Alarm CD Tree è un’iniziativa “doppiamente virale”. Da un lato, infatti, ha in sé caratteristiche della viralità come l’interattività e una tendenza al proselitismo sostenuta da una struttura di incentivi (la possibilità di ricevere cd esclusivi gratuitamente); dall’altro, l’idea stessa di mettere in piedi il CD Tree non è stata del gruppo o della sua casa discografica, ma di un fan degli Alarm, che ha metabolizzato in modo creativo la strategia di interattività in rete tra band e pubblico messa a punto da Peters. Per dare un esempio di quest’ultima, il nuovo album degli Alarm *In The Poppy Fields* (è uscito a fine gennaio 2003) ha avuto tre versioni scaricabili esclusivamente dal sito del gruppo prima di arrivare alla *release* ufficiale: Peters ha lanciato la prima versione e creato un forum nel quale le idee, le aspettative e le speranze dei fans cir-

ca il nuovo album sono confluite in una seconda versione di *In The Poppy Fields*. Su questa nuova versione si è continuato a discutere in rete, il che ha stimolato Peters a scrivere nuovi brani in vista di una terza versione, e così via fino a quella definitiva. Sottoscrivendo uno speciale abbonamento si può accedere all'intero processo e ai materiali generati: demo, outtakes, registrazioni dal vivo e l'accesso a un sito appositamente creato (www.inthepoppyfields.com).

Gem Boy: identità e viralità

I Gem Boy sono un gruppo bolognese di rock demenziale nato nel 1994. Grazie a testi improntati a una comicità di grana piuttosto grossa e a una presenza scenica goliardica e situazionista, conquistano nella seconda metà degli anni novanta un certo seguito in Emilia Romagna. Si tratta, naturalmente, di un pubblico fortemente caratterizzato, che accorre a concerti a ingresso rigorosamente gratuito. Il mercato dei Gem Boy è imperniato sulle feste estive della birra che prosperano un po' dovunque in Emilia.

Nel periodo 1999-2000 il gruppo fa un importante salto di qualità grazie a Internet. Viene lanciato il sito ufficiale della band (www.gemboy.it), ma il vero driver del loro aumento di popolarità è Napster. Ecco la testimonianza di Davide Fiorello, chitarrista e webmaster della band: "La nostra mailing list ha ormai raggiunto quota 10 000. Sono tutte persone che hanno compilato in questi anni il form che mettiamo a disposizione in rete e che hanno deciso di iscriversi al nostro fan club; noi provvediamo a inoltrare loro le ultime news o le date dei concerti direttamente nella loro casella di posta elettronica. Da quando Napster e i vari cloni hanno cominciato a farla da padroni, abbiamo più o meno 1500 contatti al giorno sul nostro sito, numeri fino a qualche tempo fa davvero impensabili.



Figura 2 BANNER DEL SITO DEI GEM BOY

È interessante notare che l'idea di rendere disponibili i brani dei Gem Boy sui servizi di *file sharing* non è stata del gruppo, ma di uno o più anonimi fans. I componenti della band si sono accorti di quanto stava avvenendo monitorando l'aumento di traffico sul loro sito (lanciato nel 1999) e soprattutto ricevendo le prime proposte di esibirsi al di fuori del loro territorio di riferimento. Resisi conto del potenziale della rete nell'aumentare la popolarità del gruppo, i Gem Boy hanno cercato la collaborazione con i due principali portali italiani dedicati alla community del demenziale, Bruzzi (www.bruzzi.com) e Bastardi Dentro (www.bastardidentro.com). Ciascuno di questi siti ha circa 50 000 utenti registrati, ed entrambi hanno accettato di mettere online i brani del gruppo bolognese e un link al sito ufficiale.

Al crescere della pressione di quelle che sono ormai diverse migliaia di fans interessati alla musica dei Gem Boy, all'inizio del 2002 l'etichetta indipendente Venus offre al gruppo un contratto di distribuzione. A giugno esce l'album, che ha venduto circa 8500 copie, una cifra di tutto rispetto in un anno molto difficile per la discografia. Contestualmente il gruppo ingaggia un'agenzia di booking e un ufficio stampa per seguire la promozione. L'aumento di popolarità del gruppo è tale che i Gem Boy devono ora gestire una tensione tra i loro fans storici nella roccaforte emiliana e il nuovo contesto. I fans della prima ora, infatti, non accettano di dovere pagare il biglietto per uno spettacolo che hanno sempre visto gratis e al cui successo sentono (a ragione) di avere collaborato: viceversa, coloro che si sono avvicinati al gruppo in tempi più recenti non hanno problemi a pagare 15 euro per assistere a un'esibizione della band. I Gem Boy sono ormai una band professionale a tutti gli effetti.

Nel caso dei Gem Boy si può parlare di marketing virale solo a partire dal 2000 circa. Il primo impatto del gruppo con la viralità è stato fortuito, nel senso che non è

stato originato da un comportamento strategico da parte del gruppo. Una volta riconosciuto il fenomeno, però, i Gem Boy hanno iniziato a sfruttarlo in modo consapevole, aiutati dall'identità chiarissima del loro progetto e, di conseguenza, del loro pubblico. Questa, infatti, fa sì che esistano dei mezzi specializzati, molto efficaci e a basso costo, per accedere a quel tipo di pubblico, il che moltiplica la velocità di circolazione delle idee virali all'interno della community.

Subsonica: l'integrazione tra marketing tradizionale e marketing virale

I Subsonica, formati a Torino nel 1996, sono probabilmente la band italiana più importante di questi anni. Il loro progetto è quello di integrare il rock, con testi in italiano, nella *club culture* di provenienza britannica: per questo scrivono canzoni ma le suonano su moduli ritmici dance, cercano collaborazioni costanti con dj e artisti di musica elettronica in genere. I loro due ultimi album hanno entrambi raggiunto il numero uno delle classifiche di vendita, e suonano ormai nei più importanti *venues* italiani. La loro carriera si è sviluppata in modo abbastanza tradizionale, in simbiosi con l'etichetta indipendente Mescal, che ha investito sul gruppo e l'ha portato al successo. Nonostante questo, i Subsonica hanno dedicato molte risorse a sviluppare un canale di comunicazione con il proprio pubblico attraverso Internet. Il sito del gruppo (www.subsonica.it) è curatissimo e aggiornato in continuazione: se ne occupa il batterista, Ninja, ingegnere informatico. I fans possono seguire le attività del gruppo in tempo reale leggendo un diario di bordo molto preciso e ben scritto: inoltre, i Subsonica mantengono con cura una mailing list di fans, cui scrivono personalmente ogni dieci-quindici giorni. A oggi gli iscritti a questa mailing list sono oltre 60 000. Inoltre, la band usa regolarmente anche la piattaforma di Vitaminic, azienda italiana che fornisce servizi di community on line per i musicisti.

Non sarebbe esatto dire che i Subsonica praticano una strategia di marketing virale. Il cuore dell'interesse del gruppo sembra piuttosto essere nella cura del rapporto con i fans. Questo sforzo, però, trascina con sé una certa viralità: chiunque volesse condividere con un amico qualche aspetto del mondo dei Subsonica trova in rete tantissimo materiale e una vivace community, cui il gruppo ha organizzato un luogo di interazione (il sito contiene un forum, *facilities* per la chat, gli indirizzi e-mail di tutti i componenti del gruppo che rispondono ai messaggi dei fans in una sezione apposita ecc.). Di conseguenza, anche se il progetto Subsonica si affida prevalentemente a strumenti di marketing di tipo tradizionale, e deve il suo successo soprattutto a questi, si può affermare che abbia realizzato un'integrazione tra essi e strumenti di comunicazione più vicini a un'idea compiuta di marketing virale.

Due case studies di marketing virale

Questo paragrafo presenta due casi, Ali Dragon e Zoe Birkett, in cui le dinamiche virali non sono emerse dalla libera interazione tra i membri di una community di fans, ma sono state progettate partendo da zero. Sebbene anche i quattro casi precedenti contengano elementi di strategia, nel senso che gli artisti e i loro management le hanno autorizzate e sfruttate (Grateful Dead, Subsonica) e spesso stimolate e incoraggiate (Alarm, Gem Boy), questi due marcano un'importante differenza nella natura proattiva, piuttosto che adattiva, della scelta della strategia di marketing. Questa differenza di impostazione si riflette in una differenza nelle tecniche di comunicazione e nelle piattaforme offerte alle *communities*, entrambe molto più strutturate e capaci di rendere il processo più controllabile o quantomeno monitorabile. Questa maggiore strutturazione ci ha permesso di trattarli più approfonditamente e di ricavare da loro, più che dagli altri, indicazioni operative su come impostare una strategia di marketing virale.

Ali Dragon: l'esperienza dei v-Teams

Il caso del collettivo rock-reggae francese Ali Dragon è il primo da noi incontrato in cui il MV viene teorizzato e praticato non già dagli artisti o da avanguardie tecnologizzate di fans, ma dalla casa discografica stessa. La forte caratterizzazione alternativa e militante del gruppo fornisce una base identitaria naturale alla community dei

fans di Ali Dragon; in questo senso i meccanismi aggregativi che legano il fan all'artista e alla community ricordano molto da vicino quelli che abbiamo visto al lavoro nel caso degli Alarm o dei Grateful Dead. Questi meccanismi, però, sono stati riconosciuti e utilizzati scientificamente dall'etichetta e dai suoi esperti di marketing per propiziare la nascita della community e promuovere l'album di esordio dell'artista.

Il collettivo Ali Dragon, formato dai fondatori del gruppo Louise Attaque e dai membri del gruppo Antidote, desiderava utilizzare la rete per creare interesse per l'uscita – imminente – del loro primo album, *Le Dernier Cri*. Il gruppo si presenta con riferimenti culturali fortemente alternativi (rock/reggae/ Mano Negra ecc.)

Contattata dalla loro casa discografica Atmosphériques, la società Protein, filiale di marketing virale del gruppo Vitaminic, ha proposto di dar vita a una strategia di promozione originale utilizzando un nuovo strumento *Internet-based*, i "v-Teams". Questi permettono di costituire una comunità virtuale di utenti ai quali si attribuisce un insieme di missioni di promozione, basate sull'impiego di tutte le funzionalità della rete (e-mail, siti, forum, newsgroups, chat, sistemi *peer-2-peer*). I navigatori iscritti sono in sostanza invitati a creare visibilità per l'artista mediante un sistema di ricompense al merito.

La strategia proposta da Protein e accettata da Atmosphériques e dal collettivo Ali Dragon si articola come segue:

1. *Costituzione del primo nucleo comunitario: attivare i leader d'opinione.* Una campagna virale fondata sul potere di mobilitazione degli opinion leader necessita di un lavoro preliminare di ricerca di questi primi ambasciatori (tramite siti personali, forum, newsgroup ecc.), oltre all'attivazione di banche dati utenti che siano le più dettagliate possibili. I passi seguiti, nella fattispecie sono stati:
 - ▷ l'invio di flash-mail a 50 000 contatti corrispondenti a fans di rock/reggae/musica francese, estratti dalle banche dati di peoplesound/Vitaminic;
 - ▷ azioni portate avanti su forum, newsgroup e chat musicali da cinque "super utenti" che collaborano regolarmente con Protein. Questi sono, nella maggior parte dei casi, studenti informatici, webmaster di siti personali ecc.;
 - ▷ primi contatti stabiliti su siti affiliati (peoplesound, Vitaminic, inrocks.com, Yahoo Musique ecc.).
2. *Sviluppo di moduli virali.* A questo punto sono stati elaborati "moduli virali", cioè sostanzialmente e-cards che potevano essere inserite in normali messaggi e-mail che: a. informavano dell'esistenza del gruppo e della prossima uscita dell'album; b. davano accesso a contenuti multimediali in rete (videoclip in streaming, 3 files MP3 scaricabili ecc.); c. contenevano funzioni forward integrate.
3. *Nascita del v-Team: la base di lancio del Buzz.* Contestualmente è stato strutturato il "V-Team" (V per virale, ovviamente) di Ali Dragon. Esso si configura come un sito sviluppato in ASP. Dopo aver compilato un breve formulario, gli iscritti navigano su una pagina personalizzata e si vedono proporre un insieme di missioni che permettono loro di diffondere i moduli virali alla propria rete di amici oppure mediante l'utilizzo di forum, newsgroup, siti d'informazione, siti personali, chat e sistemi *peer-2-peer*. Il tutto è gestito da un back office che pianifica le tappe della campagna, lanciando le missioni e monitorandone l'esecuzione e l'efficacia.
4. *Creazione di un sistema di ricompense per motivare gli utenti.* Una volta iscritti, ciascuna missione portata avanti con successo all'interno dei v-Teams (contatti sul sito, reclutamenti, apertura di flash-mail ecc.) genera un ammontare di punti, definito in funzione dell'importanza della missione. Automaticamente viene generata una classifica che dà luogo, alla fine della campagna, all'assegnazione di premi. Nell'intento di incoraggiare i membri iscritti al v-Team a diffondere i moduli virali al maggior numero possibile di propri conoscenti, Protein ha stabilito, in accordo con Ali Dragon e casa discografica, una lista di ricompense da assegnare in funzione del posizionamento in classifica di ciascuno: oltre a premi molto interessanti per i primi dieci classificati, è prevista una lunga serie di premi minori per attenuare l'effetto scoraggiante dei punteggi record.

Una campagna virale fondata sul potere di mobilitazione degli opinion leader necessita di un lavoro preliminare di ricerca di questi primi ambasciatori



Figura 3 | MODULI VIRALI DEL V-TEAM DI ALI DRAGON

5. *Campagna di comunicazione alla stampa.* Al fine di assicurare una grande visibilità sulla stampa, Protein assicura una massiccia campagna di comunicazione sottolineando l'originalità del progetto, in modo tale da trasmettere un'idea forte, suscettibile d'attenzione da parte dei media.

Nello spazio di tre mesi, la community di Ali Dragon vantava 18 759 membri iscritti, 28 036 MP3 scaricati e 168 548 connessioni al sito, e costituiva la più vasta e la più attiva tra quelle formatesi intorno a un gruppo musicale prima dell'uscita del suo primo album. A titolo d'esempio, il miglior punteggio realizzato da un membro del v-Team Ali Dragon, al momento in cui questo caso è stato trattato, ammontava a 337 900 punti. Con una media di 50 punti per missione, questa persona è riuscita a generare 6758 contatti verso il sito.

Sul versante dei media, questa operazione ha generato più di una ventina di articoli sulla stampa quotidiana nazionale (*Libération, Les Echos* ecc.), sui periodici studenteschi (*Phospore, Transfac* ecc.), sulla stampa musicale (*Grandlink, La Lettre du Disque, Musique Info Hebdo*), sui giornali specializzati nella comunicazione (*Stratégies CB News* ecc.), sulla stampa on line e informatica (*Journal du Net, 01Net, SVM Mac, Le Monde Informatique* ecc.). Essi hanno sottolineato l'aspetto comunitario dell'operazione, la strategia virale o l'utilizzazione dei sistemi *peer-2-peer* come vettore di diffusione del progetto.

Secondo Laurent Macherey, direttore marketing della casa discografica Atmosphériques, si tratta "di una prima esperienza su Internet particolarmente confortante. Questo tipo di campagna di diffusione virale, creativa e controllata, dovrebbe assumere un ruolo d'importanza crescente nei meccanismi promozionali delle case discografiche".

Zoe Birkett: il MV applicato a un'artista pop

Zoe Birkett è una giovane cantante britannica al suo disco d'esordio che interpreta musica pop "da classifica": canzoni d'amore leggere e poco impegnative per l'ascoltatore, confezionate in un formato molto adatto per essere trasmesso su radio commerciali. Si tratta del caso più recente tra quelli che esaminiamo qui: l'operazione che la riguarda è cominciata solo all'inizio del 2003. La sua casa discografica è Peoplesound, un'etichetta nata a metà degli anni novanta con l'idea di distribuire musica on line e che è stata poi assorbita dal gruppo italiano Vitaminic (lo stesso, si ricorderà, cui appartiene Protein, la società di MV che si è occupata di Ali Dragon in Francia).

1. *Una community "ludica".* Se per costruire la community di Ali Dragon si è fatto ricorso a basi dati precostituite di appassionati di rock-reggae (generi fortemente "identitari"), l'incentivo a fare parte del v-Team di Zoe Birkett è meno chiaro, e sembra più basato sull'idea di partecipare a una specie di gioco a premi. Sulla home page di Peoplesound veniva inserito un link alle offerte speciali del periodo, che conteneva anche una pagina dedicata a Zoe Birkett. Questa, fornite alcune informazioni essenziali sull'artista, invitava il lettore a entrare nel suo v-Team. Gli utenti interessati compilavano on line un semplice form nel quale dichiaravano dati personali (compresi i gusti musicali) e ricevevano una password per accedere alla home page del v-Team stesso. Il ruolo del form è quello di monitorare in modo preciso e in tempo reale il profilo di chi partecipa a campagne di questo tipo, nella consapevolezza che questi utenti sono una risorsa di marketing per l'azienda e non solo per Zoe Birkett. L'idea, dunque, è quella di tarare le campagne virali successive sulla base degli elementi di maggiore interesse per gli utenti più orientati alla viralità.

Una volta iscritti al v-Team si entra nella "mission page", che fornisce qualche indicazione di base sul suo funzionamento a chi non ne conoscesse ancora le caratteristiche principali; segue, poi, l'illustrazione dettagliata dei quattro obiettivi della missione. In una sezione introduttiva, lo staff autore del v-Team spiega in cosa consista fondamentalmente il v-Team: diffondere al massimo notizie riguardanti l'artista in questione per aumentarne la notorietà, suscitare interesse attorno ad esso e "essere artefici del suo cammino per diventare una star". Tutto questo spedendo in giro ad amici e conoscenti e-mail, lasciando messaggi sui message boards oppure facendo circolare la voce attraverso la chat. In cambio di que-

sto sforzo in termini di tempo e fatica verrà corrisposto ai vari partecipanti un determinato ammontare di punti, commisurato appunto all'entità dello sforzo. Maggiore sarà, al termine della *competition*, il totale dei punti collezionati, più alta sarà la probabilità per il concorrente di accaparrarsi un premio di valore. I premi non sono ancora stati resi noti in dettaglio, ma quello che è già certo è che il primo premio sarà un pass speciale per trascorrere una giornata intera con Zoe in occasione di uno show televisivo nel quale verrà presentata al pubblico.

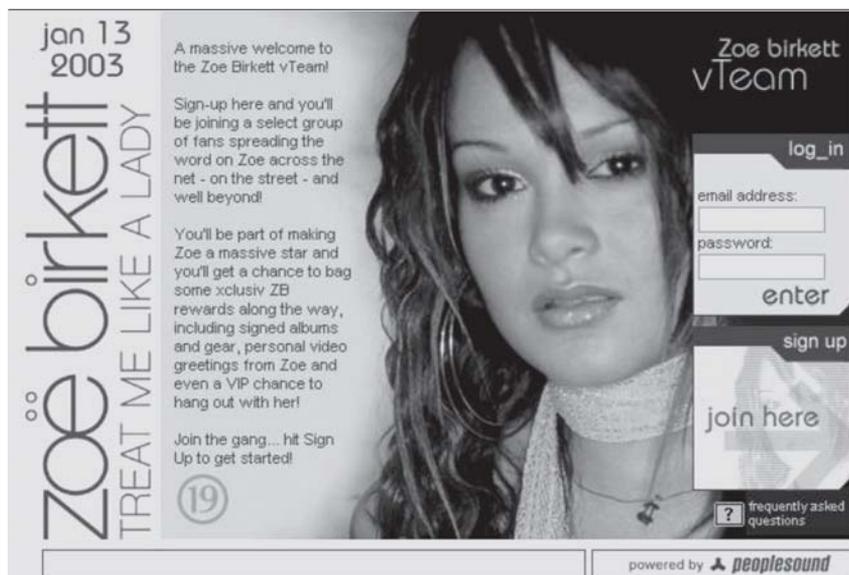


Figura 4 LA HOME PAGE DEL vTEAM DI ZOE BIRKETT

2. *Obiettivi della campagna*. La missione, come accennato, si compone di quattro obiettivi, tutti volti a diffondere il più possibile l'immagine di Zoe Birkett all'esterno. È utile passarli in rassegna per avere un'idea più concreta di come funziona una campagna virale.

▷ Obiettivo 1: Vid Blitz

Treat me like a lady, il videoclip d'esordio di Zoe Birkett è stato proposto per una programmazione su The Box – The Music Television You Control. Quello che viene richiesto da questa prima parte della missione è di mettere al corrente quanta più gente possibile dell'esistenza del video per aiutare Zoe a raggiungere la vetta della speciale classifica stilata da The Box, sulla base dei voti del pubblico. Viene reso noto il codice attribuito dalla televisione al video di Zoe Birkett, dopo di che viene richiesto a ogni partecipante di "passare parola". Questo può essere fatto in due modi. Il primo è spedire al maggior numero di utenti in giro per la rete il numero di codice attribuito al videoclip di Zoe: non è importante il mezzo utilizzato (mail, message boards o chat) l'importante è raggiungere il target. Una volta spedito in giro il messaggio, l'utente deve notificare il suo sforzo all'organizzazione del v-Team, cliccando sull'area "reports". Qui troverà un modulo da riempire nel quale dovrà indicare come ha sparso la voce, a chi e in che modo. Il secondo modo è fare sapere a The Box quanto è apprezzato il video: chiamando in qualsiasi momento della giornata il call center di The Box e votando si aiuta Zoe a entrare nella Top 10 della chart. Nel caso in cui il video riesca effettivamente a entrare nei dieci più votati, chiunque abbia contribuito all'operazione riceve di diritto 15 000 punti, che arriveranno a essere 30 000 nel caso in cui *Treat me like a lady* dovesse raggiungere la prima posizione della classifica.

▷ Obiettivo 2: A card from Zoe

La seconda modalità con cui promuovere Zoe consiste nell'inviare ad amici e conoscenti una particolare cartolina elettronica (e-card) creata appositamente dagli organizzatori del v-Team. È presente sulla pagina un link attivo che rein-

dirizza l'utente alla pagina nella quale si trova la cartolina. Qui, assieme all'anteprima della stessa, è anche presente un modulo nel quale inserire gli indirizzi e-mail verso cui inoltrare la e-card. In questo modo la cartolina sarà automaticamente inviata a tutti i recapiti desiderati; le ricompense connesse a questo secondo step della missione sono di duplice natura. Da un lato si concorre all'estrazione di diversi gadget autografati dalla cantante, semplicemente inviando a qualcuno la cartolina; dall'altro, l'operazione permette di far guadagnare ai concorrenti del v-Team punti preziosi per la classifica finale. Ogni destinatario della e-card che aprirà la cartolina ricevuta fa scattare automaticamente l'assegnazione di 300 punti a colui che l'ha inviata; sulla e-card, naturalmente, è poi presente un link che darà la possibilità al ricevente di visitare il sito ufficiale e lo informerà, al contempo, dell'esistenza del v-Team.

▷ Obiettivo 3: On the radio

Il singolo d'esordio di Zoe è in onda sulle radio inglesi dall'inizio del 2003. Il terzo obiettivo che deve essere raggiunto è far sì che la canzone venga trasmessa il più spesso possibile. Ci sono diversi modi per richiedere una canzone alla radio, che vanno dalla semplice telefonata, al contatto sul sito Internet della radio oppure al messaggio di posta elettronica spedito all'indirizzo della stazione radio stessa. Ogni metodo è buono, sempre nell'ottica di far raggiungere un alto grado di notorietà alla cantante; una volta contattata la stazione radio, sarà cura del partecipante inviare il report della sua azione al v-Team, per raccogliere il punteggio che gli spetta. La radio, come è noto, è uno dei canali promozionali più importanti in assoluto, soprattutto nel circuito mainstream.

▷ Obiettivo 4: Zoe Official

Il quarto e ultimo obiettivo di questo v-Team consiste nel generare il più alto numero possibile di contatti sul sito ufficiale di Zoe Birkett. Sulla pagina d'iscrizione viene notificato all'utente un indirizzo web diverso per ciascun v-Teamer; il compito del concorrente è di far circolare il più possibile, con tutti gli strumenti di cui dispone, tale indirizzo. Cliccando su questo link, il destinatario viene reindirizzato sul sito ufficiale di Zoe, dove può trovare le ultime notizie su di lei, il suo video in streaming, fotografie che la ritraggono e molte informazioni biografiche e sul suo primo lavoro discografico. Ogni utente che cliccherà sul link inviato dal concorrente gli accrediterà automaticamente 25 punti; saranno poi 100 i punti che spetteranno a questi per ogni mail informativa spedita e notificata tramite report all'organizzazione del v-Team. Aumentare i contatti del sito ufficiale dell'artista permette di instaurare un rapporto diretto con i fans, alla ricerca di informazioni che non potrebbe reperire altrove; un sito ben realizzato, esauriente e ricco di materiale fotografico, audiovisivo e da scaricare (sfondi, temi per il desktop, icone personalizzate, screensaver ecc.) risulta sempre più uno strumento di forte attrazione per i fans e un modo per coinvolgerli attivamente nel proprio successo.

3. *Strumenti della comunicazione virale.* Una speciale sezione del sito è dedicata agli strumenti di comunicazione che i v-Teamers devono usare per raggiungere questi obiettivi. Le modalità sono essenzialmente tre. La prima consiste nell'inviare messaggi ai *broadcasters* che ospitano e ritrasmettono i messaggi degli utenti. Per esempio, diversi canali televisivi musicali hanno trasmissioni cui è possibile inviare SMS che vengono ritrasmessi in una fascia in alto sullo schermo, mentre passa il videoclip di turno. La seconda modalità consiste nel lasciare messaggi sui message boards on line (forum, newsgroup, guestbook); la terza nel chattare con altre persone. Quello che il v-Team richiede ai suoi partecipanti è che vengano condivisi su questi "luoghi di incontro

virtuali" collegamenti a siti audio-video, a screensaver, download o qualsiasi altro link indicato dall'organizzazione del v-Team stesso, che naturalmente diffonderà sempre informazione su Zoe.

Un aspetto di grande interesse della campagna su Zoe Birkett è che i v-Teamers

Un sito ben realizzato e ricco di materiale da scaricare è sempre più uno strumento di forte attrazione per i fans e un modo per coinvolgerli

vengono istruiti con cura sugli stili comunicativi da usare nel prendervi parte. Ecco, per esempio, alcune regole riferite all'utilizzo di message boards:

- ▷ lasciare messaggi corti e comunicativi;
- ▷ digitare l'esatto indirizzo web, stream, download o altro link proposto;
- ▷ utilizzare il proprio stile di linguaggio o scrittura;
- ▷ usare la propria immaginazione per sistemare il messaggio dove più può funzionare.

Vi sono anche regole negative, comportamenti da evitare:

- ▷ lasciare messaggi lunghi e troppo complicati;
- ▷ modificare gli indirizzi o i link proposti;
- ▷ usare un linguaggio troppo formale;
- ▷ lasciare messaggi su siti in cui già sono presenti numerosi messaggi di altri v-Teamers: l'eccessiva promozione può risultare altrettanto dannosa dell'assenza di promozione stessa.

Circa il comportamento da tenere in chat, i v-Teamers vengono avvertiti che "fondamentale è saper selezionare con cura chi può essere interessato alla questione e chi invece vi rimane del tutto indifferente". Inoltre, in generale si richiede al partecipante di personalizzare al massimo sia lo stile del messaggio sia il luogo virtuale nel quale diffonderlo. "Just be yourself", avverte il sito, metti te stesso in ciò che stai facendo. Partecipare al v-Team di Zoe Birkett, insomma, è una specie di corso di marketing in sedicesimo.

Monitoring e reporting. Come si è visto, il motore fondamentale della campagna su Zoe Birkett è un concorso a premi. Questo pone il problema del monitoraggio di chi effettivamente riesce a procurare contatti e visibilità all'artista. Peoplesound ha risolto il problema in una varietà di modi. Il principale è probabilmente quello di aprire sulla home page del Team una sezione "reports" (si ricordi che il v-Teamer accede a questa parte del sito tramite password, quindi è identificato inequivocabilmente). Da questa pagina ciascuno può descrivere le azioni di informazione compiute. Il fatto che un v-Teamer dichiari di avere fatto una certa cosa è sufficiente per l'accredito dei punti: se, però, la dichiarazione è accompagnata da uno screengrab dell'azione compiuta i punti aumentano molto. Gli *screengrabs* sono semplicemente file grafici che riproducono lo schermo del computer in un dato momento: tutti i sistemi operativi incorporano questa funzionalità. Dunque, il v-Teamer può lasciare un messaggio che riguarda Zoe Birkett in un newsgroup musicale; "fotografare" lo schermo che riproduce il suo messaggio e inviare per posta elettronica, dalla sezione reports, il suo screengrab all'ufficio responsabile della campagna (è però anche possibile usare mezzi "analogici": fotografie di schermi televisivi inviati per posta tradizionale). Per avere un'idea del sistema di incentivi costruito in questo modo, basti pensare che ciascun messaggio caricato su un message board dà diritto a 100 punti per la classifica finale in assenza di uno screengrab di accompagnamento; se lo screengrab è presente i punti salgono a 400.

L'ascesa del marketing virale nel mercato musicale: un'interpretazione economico-industriale

Esiste ormai una vasta letteratura sulla forma del mercato della musica (e in particolare di quella registrata) e del *global entertainment* e sulle pratiche competitive in esso dominanti. Tentare una *survey* esula dagli obiettivi di questo articolo: in generale, si può affermare che gran parte degli autori ritiene che la concorrenza di prezzo non vi giochi un ruolo rilevante.³ Non solo i prezzi praticati dalle diverse case discografiche tendono a essere allineati tra loro: la letteratura riporta vari esempi storici di *price leadership* in azione, in cui a volte basta l'annuncio di un prossimo aumento dei

Al partecipante si richiede di personalizzare al massimo lo stile del messaggio: "Just be yourself", avverte il sito, metti te stesso in ciò che stai facendo

3. Belinfante e Johnson (1982) riscontrano una concorrenza di prezzo abbastanza accesa solo al livello della vendita al dettaglio, quindi tra i commercianti di dischi di una stessa città; Black e Greer (1987) modellano il mercato discografico come un oligopolio differenziato verticalmente, e sottolineano il ruolo della concorrenza non di prezzo nello spiegare l'aumento quasi ininterrotto di concentrazione che ha interessato questo mercato dagli anni cinquanta in poi; Silva e Ramello (1999) sviluppano un modello "misto", che combina elementi dell'oligopolio verticalmente differenziato con elementi della somma di n monopoli legali corrispondenti agli n prodotti fonografici, a partire dalla constatazione della bassa sostituibilità tra fonogrammi (cioè album) differenti: "La pratica commerciale consolidata ha insegnato che pochissimi individui sono disposti a sostituire l'acquisto di un disco di un determinato musicista con quello di un altro, e certamente non in ragione di un prezzo di vendita inferiore di quest'ultimo".

4. Nel marzo 1974 l'etichetta americana CBS fece sapere che stava prendendo in considerazione un innalzamento del prezzo dei singoli, e approfittò di un'assemblea della National Association of Record Merchandisers per sondare le reazioni dei commercianti. La rivista *Billboard* scrisse un reportage dell'assemblea in cui la reazione veniva giudicata generalmente favorevole; in giugno, ABC annunciò che avrebbe innalzato il prezzo dei singoli a partire dall'uscita successiva. Immediatamente CBS e Polydor annunciarono lo stesso aumento a partire dall'uscita del 1° luglio, e le altre majors si accodarono rapidamente. Belinfante e Johnson (1982) chiamano questo fenomeno "price leadership barometrica".

5. Merryll Lynch (2001) quantifica tali margini nel 23% circa.

6. Gli economisti industriali non amano i monopoli, e non c'è bisogno di dire che il diritto d'autore è stato spesso criticato per le sue conseguenze economiche negative (prezzi e profitti alti, consumo e benessere sociale bassi). Non è sorprendente nemmeno che le grandi case discografiche difendano invece questo istituto a spada tratta, affermando che esso garantirebbe un incentivo economico alla creazione artistica.

Si veda Barlow (2000) per un punto di vista critico sul diritto d'autore; Towse (1999) per una discussione di questo istituto come incentivo alla creazione; Cottica (2001) per un'analisi della struttura di interessi degli artisti.

prezzi da parte di un'etichetta importante per scatenare un allineamento delle concorrenti.⁴ Oltre ai livelli assoluti, anche le strutture dei prezzi sono in genere identiche per tutte le case discografiche importanti e per tutti i paesi principali: una fascia di prodotti *full price* (nuove uscite o album di catalogo che vendono ancora bene), che rappresentano buona parte delle vendite delle majors, una *mid price* (nuove uscite di etichette indipendenti; nuove uscite di majors per cui non ci si attende un grande successo di vendita; prodotti nelle fasi finali del loro ciclo di vita), il cui prezzo è il 60-70% del prezzo pieno, e una *budget price* in cui vengono raccolti prodotti non mainstream (musica classica eseguita da artisti non molto famosi o altri prodotti di nicchia) al 50% circa del prezzo pieno.

Questa situazione, naturalmente, non implica che nel mercato discografico non vi sia concorrenza. Al contrario: un'indagine molto citata della Monopolies and Merger Commission britannica ha escluso esplicitamente che l'omogeneità dei prezzi fissati da produttori diversi derivi da pratiche collusive (1994). La concorrenza segue prevalentemente la via della differenziazione di prodotto. Secondo Silva e Ramello (1999), la musica e, quindi, i prodotti fonografici sono intrinsecamente diversi tra loro, e impattano sul mondo interiore degli ascoltatori in modi diversi. Tra i microeconomisti vi è un certo accordo sull'idea che questa diversità tenda a produrre artisti che godono di seguiti davvero molto vasti, le cosiddette superstar, anche in assenza di strategie specifiche da parte dei produttori. Si tratta di un fenomeno molto studiato, per il quale sono state avanzate spiegazioni rigorose e convincenti. La maggior parte dei modelli, a partire da quello di Rosen (1981), ipotizza piccole irregolarità nelle decisioni di allocazione di domanda per costruire modelli in cui le funzioni di ricavo dei venditori sono convesse. Esempi di queste irregolarità sono l'imperfetta sostituibilità tra un talento superiore e uno inferiore (una grande performance non è sostituita da due concerti mediocri), o la presenza di economie di scala nel consumo (un artista usa più o meno lo stesso sforzo nell'esibirsi per dieci o per mille persone). Rosen dimostra che la convessità nelle funzioni di ricavo predice che la distribuzione del reddito degli artisti si sposti verso destra, con pochi individui che guadagnano cifre molto alte. In sostanza, piccole differenze nella dotazione di talento artistico si traducono in grandi differenze di reddito. Secondo alcuni autori, non vi è neppure bisogno di ipotizzare differenze di talento per spiegare il fenomeno della *superstardom*. Chung e Cox (1994) propongono un modello totalmente stocastico, basato sull'idea che il fatto che un certo artista sia scelto da un certo consumatore dipenda da quanti consumatori hanno scelto lo stesso artista in precedenza. Questa situazione genera naturalmente un effetto *bandwagon*, e il modello predice l'esistenza di superstar senza ipotizzare talenti differenziali. Gli autori, come anche Cox et al. (1995), conducono un test empirico sul database dei dischi d'oro assegnati dall'associazione americana delle etichette discografiche agli artisti di successo sulla base delle vendite, e trovano una capacità sorprendente dei modelli stocastici puri di spiegare i dati.

Questa sarebbe dunque la base originaria per la bassa elasticità incrociata di domanda dei prodotti fonografici; le etichette hanno poi cercato di rafforzarla mediante massicci investimenti in promozione e marketing volti ad aumentare la visibilità degli artisti. La razionalità di questi investimenti è duplice: da un lato, si punta a rendere "più unici" i propri artisti e i loro album, riducendo ulteriormente l'elasticità incrociata di domanda per i propri prodotti e quindi allontanando la prospettiva, poco allettante, di una forte concorrenza di prezzo; dall'altro, questi investimenti vanno a costituire una massa di costi *sunk* che rappresentano un'efficace barriera strategica all'entrata, à la Sylos-Modigliani-Bain. In assenza di queste barriere strategiche, naturalmente, è probabile che nuove imprese entrerebbero nel mercato, attratte dagli alti

margini che la bassa elasticità di prezzo permette.⁵ La pietra angolare economico-giuridica su cui poggia questo equilibrio di mercato è naturalmente l'istituto del diritto d'autore, che conferisce ai suoi titolari un diritto di sfruttamento economico in esclusiva. In presenza di bassa sostituibilità tra diversi prodotti fonografici, si può sostenere, come fanno i già citati Silva e Ramello (1999), che il diritto d'autore confi-

La quota di mercato delle majors è stimata al 76,5%.

La rimanente quota è appannaggio di piccole e piccolissime etichette

gura il mercato discografico come la somma di n mercati di monopolio legale, uno per ciascuno degli n prodotti commercializzati.⁶ Come è noto, questa situazione porta, in equilibrio, a una struttura industriale caratterizzata da: a. prezzi più alti di quelli di concorrenza; b. persistenza di margini alti; c. una massa di investimenti non recuperabili, che fungono da barriera strategica all'entrata, tale da dissipare la rendita derivante da tali margini; d. un alto grado di concentrazione.

Di questi fenomeni, tutti presenti nell'industria discografica, attenzione particolare merita quello della concentrazione, in quanto proprio nella sua struttura si trova la possibile spiegazione delle potenzialità del marketing virale. Un indice di concentrazione molto usato per rappresentare il mercato discografico è la quota di mercato delle majors (dopo una serie di acquisizioni, attualmente sono solo quattro: BMG, Universal, Sony, Warner Music).⁷ Merryll Lynch (2001) la stima al 76,5% sulle vendite del 2000. La rimanente quota è appannaggio di un numero molto alto di piccole e piccolissime etichette, molte delle quali si appoggiano a una delle majors per esplorare alcune fasi del proprio ciclo produttivo (tipicamente la distribuzione).⁸ Questo quadro ci autorizza a rappresentare l'industria discografica come una struttura bipartita: un ristretto oligopolio che controlla circa i tre quarti del mercato e una frangia competitiva che si contende il rimanente quarto. Occorre precisare che le barriere all'entrata nel cuore oligopolistico del settore musicale non sono solo di natura strategica, derivanti cioè dagli investimenti in promozione, ma anche di natura più strettamente tecnologica. Fino ad anni molto recenti, la maggior parte degli autori attribuiva un ruolo molto importante alla distribuzione dei prodotti discografici: le majors, e soltanto esse, hanno strutture logistiche molto potenti e costose, in grado di coordinare il lancio mondiale di un album facendone pervenire milioni di copie a decine di migliaia di punti vendita in tutto il mondo nello stesso giorno. Queste strutture, enormemente dispendiose da costruire, hanno finito per essere utilizzate anche da molte etichette indipendenti, in cambio ovviamente di una sostanziosa quota dei propri margini.

Oggi il ruolo della distribuzione è in discussione⁹ in seguito al decollo di Internet – che permette ai consumatori di comprare musica on line semplificando molto la distribuzione dei supporti fisici o addirittura, nelle vendite per download, scavalcandola completamente¹⁰ – e si assiste a una forte tensione competitiva. Le etichette della frangia competitiva sono oggi stimolate a sviluppare strategie che permettano l'accesso ai ricchi margini delle majors e l'affermarsi di Internet come strumento globale di comunicazione sta fornendo loro modi non già di infrangere, ma di aggirare le barriere all'entrata strategiche e tecnologiche erette dalle majors. Da un punto di vista economico-industriale, dunque, il marketing virale è, in potenza, uno di questi modi/strategie. Come si è visto, esso preesiste a Internet, ma l'avvento della rete ne ha enormemente abbassato i costi relativamente ad altre forme di promozione. In più, si può notare come le majors soffrano di un notevole ritardo di comprensione rispetto alla rete. In quanto detentrici di uno dei contenuti più ambiti – la musica – queste imprese si trovano in teoria in una posizione fortemente strategica per sfruttare la rivoluzione digitale: in realtà non sono ancora riuscite a mettere a segno un solo colpo vincente in questa arena. Né MusicNet (Warner Music, BMG-EMI) né PressPlay (Universal, Sony) sono mai decollate, e, anzi, si può argomentare che in certa misura siano costate dimissioni eccellenti come quelle del presidente di Vivendi Universal, Jean-Marie Messier. BMG è addirittura riuscita nell'impresa di dissipare completamente il patrimonio della leggendaria Napster, probabilmente la più grande comunità on line della storia, che è arrivata ad avere oltre 60 milioni di utenti. Non è invece un caso che le operazioni più riuscite e “strutturate” di MV descritte in questo studio siano state messe in campo da e con soggetti appartenenti alla frangia competitiva del mercato, e da imprese con una forte cultura Internet. Ali Dragon fa riferimento all'etichetta indipendente Atmosphérique, e la campagna è stata strutturata da una società del gruppo Vitaminic, nato per vendere musica on line (e regolarmente snobbato dalle majors). Quanto a Zoe Birkett, è sotto contratto per una casa discografica nata direttamente su e per Internet, Peoplesound (poi acquisita da Vitaminic).

Inoltre, anche al di là di questo vantaggio “di competenze” che le etichette minori di-

7. A dicembre 2003 è stata ufficializzata la decisione di un'ulteriore fusione, alla pari, tra BMG e Sony Music. Questa mossa è attualmente (gennaio 2004) al vaglio del Commissario europeo all'antitrust.

8. Il loro numero è assai difficile da stimare con qualche grado di affidabilità: per il mercato italiano le stime variano dalle 128 unità proposte dal panorama IFPI dell'industria europea (1996) alle oltre 2000 indicate dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (1996) (Silva, Ramello 1999). Scott (1999) lamenta difficoltà simili per gli USA.

9. Oggi, inoltre, almeno nelle nicchie di mercato, esistono alternative di distribuzione meno costose delle macchine logistiche delle majors: distributori indipendenti, a volte operanti su un solo mercato nazionale (come Venus, Self, e Audioglobe in Italia) ma anche internazionalizzati (Edel, Ryko, Koch) abbassano le barriere tecnologiche all'entrata.

10. Si tratta, ovviamente, di un fenomeno assai difficile da quantificare. Merryll Lynch (2001) prevede, abbastanza ottimisticamente, che le vendite on line salgano a oltre 20 miliardi di dollari nel 2010, un po' meno della metà delle vendite totali. È però vero che molte etichette indipendenti segnalano un deciso aumento delle loro vendite on line physical, cioè di supporti fisici venduti sul web.

La diffusione del VM nell'industria musicale è il risultato di una forte tensione competitiva dovuta all'esistenza di barriere a difesa di margini insolitamente alti

mostrano nell'utilizzo della rete, il marketing virale sembra intrinsecamente meno interessato da rendimenti di scala crescenti rispetto al marketing più tradizionale, che richiede l'uso dei mezzi di comunicazione di massa. Il marketing virale può mirare in modo efficace target ben definiti, richiede interlocutori molto vivaci e poco massificati ma usa mezzi "poveri", va insomma nel senso di ridurre le barriere all'entrata. Questo sembra spiegare perché sia le etichette indipendenti sia gli stessi artisti vi stiano ricorrendo in misura crescente. Le etichette lanciando nuove campagne, sperimentando nuovi mezzi, affinando la tecnica, gli artisti

(Alarm, Subsonica, Gem Boy) dando vita a strutture con le quali allargare la loro *fan base* e approfondire il loro rapporto con essa. In alcuni casi si tratta di scelte di autonomia (Alarm e Gem Boy), mentre in altri (Subsonica) si può ipotizzare che gli artisti cerchino di creare i presupposti per aumentare il proprio potere contrattuale e i propri margini.¹¹

Riassumendo: la rapida diffusione del marketing virale nell'industria musicale è il risultato della combinazione di due elementi. Il primo è una forte tensione competitiva dovuta all'esistenza di barriere strategiche e tecnologiche all'entrata a difendere margini insolitamente alti. Il secondo è l'affacciarsi sulla scena di imprese con un retroterra IT-Internet ben più abili delle

majors nello sfruttare le potenzialità comunicative (promozionali e/o distributive) della rete.¹² In questa interpretazione la rapida diffusione del marketing virale nel settore musicale è quindi un indicatore della tensione competitiva esistente nel settore e di un contesto di innovazioni tecnologiche e di marketing che minaccia di rompere gli equilibri di mercato attuali. Se questa dovesse essere una descrizione realistica della situazione dovremmo aspettarci di assistere a un forte flusso di innovazione sia tecnologica (cioè dal lato della distribuzione) sia di comunicazione (cioè dal lato della promozione); nella misura in cui queste innovazioni avranno almeno in parte successo, questo dovrebbe portare alla crescita del ruolo delle etichette indipendenti *Internet-oriented*, e quindi a una diminuzione del grado di concentrazione dell'industria. Storicamente, l'industria discografica ha già assistito in passato a fenomeni simili, che hanno in genere portato le majors ad assorbire le etichette indipendenti che avevano avuto successo (Belinfante, Johnson 1982; Silva, Ramello 1999). In questo caso, però, non è detto che le acquisizioni sarebbero una strategia vincente: per ora le majors hanno palesato una tale distanza dalla cultura della rete da non riuscire a trarre profitto da start-up e acquisizioni.

Restano da spiegare le ragioni di un ritardo culturale così evidente, da parte delle majors, nello sfruttare appieno le potenzialità commerciali nell'uso della rete. Non vi è dubbio che esso esista.¹³ Ancora nel 2003 tre importanti discografici italiani sottolineavano, da un lato, l'importanza strategica di Internet per il settore ma, dall'altro, potevano indicare come esempi positivi solo un'impresa che produce personal computer e software (Apple Computers, 25 milioni di file venduti con iTunes). Anche i servizi di distribuzione on line il cui lancio è imminente vengono indicati in iniziative di Internet provider come Tiscali o Wanadoo, o al limite di discografici indipendenti (Messaggerie Musicali, gruppo Sugar) non di grandi case discografiche. Tutto ciò che un'azienda come Warner Music può vantare nel campo è "un sito web ... che ha evidenti fini promozionali".¹⁴ Per quanto riguarda le esperienze di creazione di *communities* più direttamente connesse con il marketing virale, il direttore della FIMI Enzo Mazza cita "diverse case discografiche, soprattutto nel mondo della musica dance"; giova ricordare che quello dance è appunto un mercato di nicchia in cui le majors non hanno, o quasi, voce in capitolo. Gli autori ritengono plausibile l'ipotesi che questa riluttanza a esplorare davvero la rete e il VM abbia a che fare con un problema politico: la IFPI (associazione internazionale delle case discografiche) è impegnata da anni in una lotta senza quartiere alla pirateria, alla copia privata e al *file sharing*. Ora, è evidente che condividere musica può essere una forma efficace di VM o di alimentazione di dinamiche virali; anzi, in certa misura sembra difficile impostare una campagna di VM nel settore musicale senza in qualche modo avallare l'idea che i brani musicali vengano diffusi in rete, con qualche rischio che il fenomeno

11. La casa discografica dei Subsonica è Mescal, una delle maggiori etichette indipendenti italiane. Mescal ha un accordo di distribuzione con Sony Music Italia, per cui i cd dei Subsonica vengono materialmente stampati in stabilimenti Sony, e circuitati attraverso la rete logistica e commerciale di Sony. Questo servizio è molto costoso, e si può argomentare che l'aumento del potere contrattuale di Mescal nei confronti di Sony sia un elemento fondamentale per accrescere la sua redditività. Mescal sta quindi appoggiando a tutto campo la strategia virale dei Subsonica, sapendo che l'aumento di visibilità del gruppo non si tradurrà in un braccio di ferro contrattuale tra esso e Mescal, ma verrà giocato sul tavolo delle trattative con Sony, su cui c'è un sostanzioso margine da erodere.

12. La musica, bene totalmente digitalizzabile e trasportabile con tempi e qualità accettabile anche con le tecnologie e le infrastrutture di IT disponibili, sembra essere il terreno di prova per eccellenza per l'e-commerce. Non sorprende quindi che alcune tra le imprese più avanzate in termini di e-commerce operino appunto nel settore della musica.

13. Andrea Rosi, IT manager di BMG Italia: "L'industria discografica soffre di una disattenzione storica agli aspetti industriali del business. I discografici di punta sono stati per decenni esperti degli aspetti artistici e di marketing: quando è arrivata la rivoluzione digitale, semplicemente non c'era un management in grado di governarla. Mi aspetto che questo ritardo sarà colmato nel giro dei prossimi due anni".

14. Enzo Mazza, direttore FIMI: "L'iniziativa di Apple ha profondamente cambiato l'approccio dell'industria e oggi sono diversi i siti legali che offrono musica 'à la carte' o con modelli di subscription, sia come downloading sia come streaming ... Il 2004 dovrebbe essere l'anno del lancio di molti servizi in Europa dove già oggi sono oltre 300 000 i brani legalmente offerti da siti come Od2, Tiscali, Wanadoo, Messaggerie Musicali...".

sfugga di mano alle case discografiche proprietarie dei brani.¹⁵ Questo, per le majors, sembra essere un fattore sufficiente a indurre una paralisi di fatto. Mentre si ammette che il *file sharing* possa essere uno strumento efficace di contagio, cosa che gli artisti sanno bene (Cottica 2001), si teme che esso finisca per erodere vendite e profitti delle aziende.¹⁶

Implicazioni manageriali: alcune regole per una campagna virale di successo

La potenza e la capillarità di Internet amplificano enormemente la portata del naturale passaparola, rendendo possibile la generazione *buzz* di dimensioni insperate nel mondo fisico e in tempi brevissimi. Tuttavia, come sottolineano Reichheld e Scheffer (2000), l'infrastruttura tecnologica è solo uno strumento, che non garantisce di per sé la diffusione del messaggio: "It's not about the technology. It's about connecting people to other people, and facilitating further connections" (Carton 2002). Il problema manageriale di come impostare una campagna virale efficace si può pertanto riesprimere con la domanda: che cos'è che rende un messaggio *virale*? Come per tutti i fenomeni cosiddetti autorganizzati, è concettualmente problematico ragionare prescrittivamente, e cioè individuare regole per attivarli e per sostenerli. Rohrbacher (2000), per esempio, afferma perentoriamente che "you can't make it viral". Tuttavia, proprio adottando una prospettiva organizzativa, e partendo dalla definizione di marketing virale come strategia che stimola e incoraggia i consumatori a diffondere un messaggio presso altri consumatori, è possibile riformulare il problema nei termini delle condizioni che potrebbero indurre un consumatore ad adottare un comportamento *cooperativo* nei confronti della fonte del messaggio (l'impresa, il viral team ecc.). La decisione di cooperare – letteralmente di operare in vista del medesimo risultato – può essere ispirata da due logiche differenti: la logica delle conseguenze, in base alla quale un individuo decide di diffondere un messaggio perché ne ricava qualcosa, oppure la logica dell'appropriatezza, in base alla quale un individuo decide di diffondere un messaggio perché ciò è appropriato a un individuo come lui (March 1998). La presenza di queste due possibili logiche genera due possibili strumentazioni di sostegno alla cooperazione: l'incentivazione e l'identità. L'incentivazione consiste nel riconoscere incentivi, economici e non, a fronte di ogni comportamento cooperativo. L'identità consiste nel creare contesti simbolici in cui il consumatore possa identificarsi, in modo che la diffusione del messaggio risulti guidata da valori piuttosto che da interessi. Se osserviamo i vademecum elaborati da *practitioners* intorno al problema di come far funzionare una campagna virale – la tabella 1 ne riporta alcuni – troviamo conferma di quanto affermato.

Autore	Regola 1	Regola 2	Regola 3
Bazadona (2000)	Create incentives	Send-to-a-friend button	Track activity
Brewer (2001)	Offer an incentive	Personalize refer-a-friend	Track and analyze
Redetzke (2003)	Make initial offer worth doing	Don't fear incentives	Use a Velvet Rope (esclusività)

Gli incentivi sono centrali ai fini della contagiosità di un messaggio. La natura degli incentivi può essere economica (per es: 500\$ di sconto sull'acquisto di merce presso Danier.com, un dettagliante di prodotti in pelle), virtualmente economica (per es: i Decibels guadagnabili in CokeMusic.com con i quali è possibile acquistare mobili per il proprio salotto virtuale), o simbolica (per es: l'esclusività, come nel caso della recente campagna televisiva della Honda, che è stata preceduta da una *sneak-preview* accessibile grazie a una e-mail inviata ai 500 migliori clienti e diffusasi da questi a 35 000 persone nel volgere di tre settimane).¹⁷ Quanto all'entità degli incentivi, Posman (2001) osserva che molto spesso non conta quanto grande sia l'incentivo, e mostra come l'entità dell'incentivo sia debolmente correlata alla riuscita della campagna.

15. In linea di principio è possibile differenziare lo status giuridico dei vari brani, usando licenze che consentano copie infinite per i brani utilizzati per il marketing virale e licenze che non consentano copia alcuna per altri brani.

16. Salvatore Monteleone, IT manager di Warner Music Italia: "Non abbiamo mai fatto esperimenti di communities. Esistono alcuni siti realizzati direttamente dagli artisti, dove questo avviene ... C'è chi sostiene che in realtà il file sharing è già un modello avanzato di Viral Marketing. Se mi piace un brano lo condivido, lo passo ad altri senza il filtro della promozione radiofonica o pubblicitaria ... Vi sono gruppi che sono cresciuti diffondendo i propri brani in rete, ma oggi rimane il problema della tutela dai diritti e la modalità per poter riconoscere un'adeguata retribuzione per la distribuzione dei brani ... La pirateria non consente, infatti, ancora un sereno sviluppo del p2p come elemento di marketing da parte del business legale".

17. Weeks (2003), individua come trend emergente a proposito di marketing virale proprio lo sfruttamento della passion for pre-view/pre-launch che sembra caratterizzare i consumatori.

Tabella 1 GETTING VIRAL

Altrettanto importante è la predisposizione di soluzioni tecniche che agevolino il passaparola (*refer-to-a-friend*, *send-a-friend*, *e-cards*, *flash mails* ecc.). Meskauskas (2001) distingue fra il marketing virale *frictionless*, nel caso in cui la diffusione del messaggio avvenga senza alcuno sforzo da parte dell'utente (si pensi alle *greetings e-cards* di Hot-mail), e il marketing virale *active*, nel caso in cui il reclutamento di nuovi utenti richieda una partecipazione attiva da parte degli utenti in essere (si pensi a ICQ). In ogni caso, è opportuno che la partecipazione, e quindi il coinvolgimento di nuovi utenti, sia quantomeno guidata e supportata.

Fondamentale inoltre è il *tracking* di quanto avviene nel network. Ai fini di una campagna virale, il tracking non deve limitarsi al monitoraggio del *traffico* in termini di *hits* e di *impressions* ma deve indagare invece in dettaglio i singoli comportamenti individuali. I dati di *click-streaming* consentono, per esempio, di ricostruire il cammino e le azioni svolte da un utente all'interno di uno spazio virtuale. I dati di *pass-along*, di *click-through* e di *conversion rates*, distinti fra utenti originari e *referrals*, consentono inoltre di valutare la performance dei soggetti diffusori e individuare quelli che danno un ritorno sull'investimento relativamente superiore (*viral influencers*). Un'indagine di Jupiter riportata da Mulcahy (2003) mostra tuttavia che solo una minoranza delle imprese intervistate utilizza soluzioni tecniche di analisi dei *pass-along* in grado di identificare i *viral influencers*.

Le due strategie virali in ambito musicale da noi presentate sembrano conformarsi ai suggerimenti sopra illustrati. Sia nel caso Zoe Birkett sia nel caso Ali Dragon le modalità di generazione del *buzz* sono state progettate da e attraverso la creazione di un v-Team che si è occupato di individuare i network hub attraverso cui innescare il contagio, di creare infrastrutture (pagine web, mission page, forum, chat ecc.) e mezzi standardizzati di diffusione della proposta (e-card, flash-mail ecc.), e di elaborare un sistema di ricompense per i partecipanti collegate alla loro performance individuale, misurata dal numero di azioni/contatti. Abbiamo dunque tecnologie di agevolazione del passaparola, incentivi e tracking sofisticato finalizzato all'individuazione degli hub o *viral influencers*. Non è ancora chiaro, tuttavia, quanto la leggerezza/semplificazione del messaggio premi rispetto alla sua pesantezza/sofisticazione. Bazadonna (2000) suggerisce di evitare ogni complicazione tecnologica quali attachment, *plug-ins* o messaggi troppo pesanti. Per contro, Riley (2000) sostiene la maggiore attrattività e, per estensione, la maggiore contagiosità di messaggi multimediali molto ricchi e sofisticati. La campagna di Zoe Birkett sembra essersi certamente ispirata al primo suggerimento, predisponendo e-card standardizzate e facilmente forwardabili con associata la possibilità di creare link. Tuttavia, è innegabile che la sofisticata veste grafica della campagna di Zoe Birkett abbia certamente e pesantemente influito sul successo finale dell'iniziativa.

Per comprendere questa apparente contraddizione è necessario quindi considerare anche il ruolo dell'identità come meccanismo di sostegno alla cooperazione e quindi alla contagiosità di una proposta. I progetti Zoe Birkett e Ali Dragon sono infatti riusciti a configurare contesti virtuali di interazione fra utenti che in ragione delle loro caratteristiche statiche (architettura, grafica, linguaggio) e dinamiche (opportunità e modalità di interazione) hanno innescato corposi e contagiosi processi di categorizzazione positiva e di identificazione da parte dei primi utenti bersaglio, che si sono così messi a cooperare nel far conoscere ad altri Ali Dragon e Zoe Birkett, sostituendosi interamente ed efficacemente ai costosi media tradizionali. È verosimile che gli elementi simbolici (grafica, linguaggi, animazione, modalità di interazione) e quindi i processi di identificazione giochino un ruolo importante in ambito musicale, ma non è tuttavia possibile alcuna generalizzazione in proposito poiché quali siano i contesti simbolici virtuali capaci di innescare processi di categorizzazione positiva, di identificazione, di desiderio/senso di appartenenza dipende di volta in volta dal target cui la proposta/messaggio è rivolta.

Infine, nel tentare un inquadramento e una prima comprensione di un fenomeno così nuovo e così dinamico come il marketing virale non si può tralasciarne un a-

Un aspetto da non tralasciare è la dimensione ludica: entrare nella mission page e compiere una missione di contagio è qualcosa di molto vicino a giocare con un videogioco

spetto che magari in maniera non così evidente sembra presente trasversalmente nelle dinamiche e nelle strategie presentate: la dimensione ludica. Parlando con alcuni iscritti a Zoe Official abbiamo constatato che un movente importante della loro partecipazione è il divertimento, come se l'entrare nella mission page e il compiere una missione di contagio fosse qualcosa di molto vicino a giocare con un videogioco. Di fatto, il valore dei premi offerti dipende in modo molto forte dal successo della campagna, in quanto il glamour offerto dall'esperienza di passare una giornata con Zoe Birkett è all'inizio molto basso, dato che Zoe è un'artista del tutto sconosciuta. E Doug Rollins, *interactive brand manager* di Coca-Cola, afferma che una delle peculiarità di CokeMusic.com è l'enorme quantità di tempo che i ragazzi trascorrono a CokeStudios; CokeStudios è un locale virtuale dove i membri, nella forma di sagome personalizzabili nell'aspetto, possono interagire con gli altri, invitarsi nelle proprie stanze private, scambiarsi scalette musicali e ricevere Decibel, la moneta del posto, a misura di quanto la loro musica è piaciuta agli altri. "È una forma di gioco, è divertimento" (Rodgers 2003).

www.economiaemangement.it

© RCS Libri SpA. Tutti i diritti sono riservati.

Riferimenti bibliografici

- Belinfante A., Johnson R. (1982), "Competition, pricing and concentration in the U.S. recorded music industry", *Journal of Cultural Economics*.
- Chung K. H., Cox R.A.K. (1994), "A stochastic model of superstardom: An application of the yule distribution", *Review of Economic and Statistics*.
- Cottica A. (2001), "Diritti e rovesci della musica", *Diario*, n. 7.
- Cox R.A.K., Felton J.M., Chung K.H. (1995), "The concentration of commercial success in popular music: An analysis of the distribution of gold records", *Journal of Cultural Economics*.
- Dal Lago A., Rovatti P.A. (1993), *Per gioco. Piccolo manuale dell'esperienza ludica*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Gasser L. (1991), "Social conceptions of knowledge and action: Distributed artificial intelligence foundations and open systems semantics", *Artificial Intelligence*, n. 47.
- Gazel R.C., Schwer R.K. (1997), "Beyond rock and roll: The economic impact of the Grateful Dead on a local economy", *Journal of Cultural Economics*.
- Godin S. (2001), *Propagare l'idea-virus*, Alchera, Milano.
- Mantovani G. (1993), "Comunicazione mediata dal computer, processi di gruppo e cooperazione", *Sistemi Intelligenti*, n. 5/1.
- Rosen E. (2000), *The Anatomy of Buzz. How To Create Word-of-Mouth Marketing*, Doubleday, NY.
- Rosen S. (1981), "The economics of superstars", *American Economic Review*.
- Schmidt K., Bannon M. (1992), "Taking CSCW seriously", *Computer Supported Cooperative Work*, n. 1.
- Schmidt K. (1991), "Riding a tiger or computer supported cooperative work", in L. Bannon, M. Robinson, K. Schmidt (Eds), *Ecsaw 91*, Kluwer, Amsterdam.
- Silva F., Ramello G. (1999), *Dal vinile a Internet. Economia della musica fra tecnologia e diritti*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- Spears R., Lea M. (1992), *Social Influence and the Influence of the Social in Computer-Mediated Communication*, Hemel Hempstead, Harvester Wheatsheaf.
- Sproull L., Kiesler S. (1991), *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*, MIT Press, Cambridge.
- Tatar D.G., Foster G., Bobrow D.G. (1991), "Design for conversation: Lessons from Cognoter", *International Journal of Man-Machine Studies*, n. 34.
- Towse R. (1999), "Incentivi e redditi degli artisti derivanti dal diritto d'autore e diritti connessi nell'industria musicale. Considerazioni sui nuovi diritti degli artisti esecutori nel Regno Unito", in Silva F., Ramello G., *Dal vinile a Internet. Economia della musica fra tecnologia e diritti*, cit.
- Wilson R.F. (2000), "The six principles of Viral Marketing", *Web Marketing Today*, n. 70, February.