

Social Network Marketing (3)

Estratto della tesi di laurea IULM di Giorgio Montersino, Digital Natives Snc

Economia della Coda Lunga

Si è visto come uno spostamento sia in atto da un mercato di massa a una massa di mercati. In altre parole, l'era della comunicazione di massa, che ha sfruttato l'avanzamento tecnologico per produrre opere rivolte ad un grandissimo numero di persone, sta lasciando spazio ad un mercato di scelte infinite. La differenza è sostanziale ed è la conseguenza di un ribaltamento di termini. Se nel mercato di massa, il costo marginale per raggiungere l'ennesimo+1 spettatore (o consumatore) era molto vicino a zero, ora la stessa evoluzione tecnologica ha permesso non solo di distribuire con più efficienza (un numero maggiore ma anche una maggiore varietà di prodotti), ma ha anche permesso a moltissime persone di produrre. Sta diventando insomma molto più difficile massimizzare i guadagni andando a sfruttare la più ampia intersezione di gusti personali, cioè creando un prodotto destinato a diventare hit. Ciò che è venuto meno, infatti, è stata la scarsità di scelta (per citare il caso della televisione, la scelta limitata ai canali televisivi terrestri) e l'impossibilità di fruire dei contenuti muovendosi nello spazio della giornata (ora molto semplificato dai lettori mp3 e reso automatico, con tanto di aggiornamenti continui, dai podcast). Il primo effetto della scarsità è stato l'appiattimento della diversificazione e quindi un'imposizione da parte della maggioranza di un gusto che apparteneva al cosiddetto minimo comune multiplo dei consumatori potenziali (10People, 2007).

Le possibilità attuali provengono soprattutto dalla rete, che funziona come filtro e catalizzatore di incontri tra consumatori e servizi, fino a mescolare produttori e consumatori, permettendo uno scambio orizzontale di un grande numero di prestazioni commerciali di piccola entità. Senza ancora citare il lavoro volontario e la produzione sociale (software open source, Wikipedia, condivisione di risorse tecniche ecc.), possiamo portare come esempio servizi on-line di vendita di opere multimediali (fotografie, tracce audio, video), in cui gli utenti, perlopiù fruitori di questi prodotti, hanno



Rilasciato con licenza Creative Commons
Attribuzione - Non Commerciale - Condividi Allo Stesso Modo 2.5 Italia

anche la possibilità di inserire le proprie creazioni nel catalogo, attribuire loro un prezzo (che può anche essere zero) e iniziare così a ottenere ricavi dalla propria produzione, lasciando una percentuale di commissione, solitamente bassa, al gestore del servizio. L'esempio leader di questo settore è iStockPhoto, una vera e propria agenzia fotografica che rende ricercabili e trovabili dal pubblico, tramite i motori di ricerca, le fotografie del suo catalogo. Si può dire, insomma, che il core business di iStockPhoto non sia la fotografia, né la sua produzione né in sé la sua distribuzione, ma sia un servizio che renda reperibili i propri prodotti. Saranno poi gli utenti i veri produttori delle singole opere (e persino pubblicizzatori, grazie a programmi di affiliazione, link da altri siti, ecc.) In tutto ciò, il particolare più rilevante è che la varietà dei prodotti aumenta esponenzialmente rispetto alla testa di opere di grande successo. È insomma sempre meno importante trovare un prodotto hit ed è sempre più facile e redditizio focalizzarsi sulla coda lunga, cioè la grande quantità di prodotti che vendono, ognuno, poche copie.

La rappresentazione della coda lunga su assi cartesiani richiama la distribuzione di Pareto, ma invertita.

La legge di Pareto

La cosiddetta legge dell'80/20 risale al 1897, quando Vilfredo Pareto notò che l'80% della ricchezza, in Italia così come in altri paesi analizzati, era posseduta dal 20% della popolazione. Il principio si rivelò estendibile a molti campi diversi e utile per l'ottimizzazione, per esempio, del controllo della qualità o nel business. La gestione aziendale, per esempio, l'ha utilizzato ottenendo buoni miglioramenti nell'ottimizzazione, specialmente del rapporto con i clienti. notando che il 20% dei consumatori (ma anche dei prodotti, dei processi e delle attività) contribuiscono per l'80% alla creazione di profitti. Focalizzando quindi le attenzioni su una piccola parte di essi, si è potuta incrementare l'efficienza e la redditività del sistema.

Ma il principio di Pareto è anche in uso nel design di applicazioni per computer, in cui si è notato che l'80% degli utenti utilizza il 20% delle funzioni messe a disposizione. Anche questo ultimo dato sta ricevendo smentite dai recenti principi di software design,



Rilasciato con licenza Creative Commons
Attribuzione - Non Commerciale - Condividi Allo Stesso Modo 2.5 Italia

guidate da Google e il suo ventaglio di applicazioni utilizzabili on-line, senza scaricare alcun client diverso dal browser per navigare in internet. I prodotti di Google, così come la maggior parte degli attuali siti di successo, seguono (anzi spesso ne rappresentano la prima linea di avanzamento) i principi della corrente denominata generalmente Web 2.0, che fa della essenzialità e dell'efficienza un dogma. Nel modello delineato da O'Reilly (Musser, 2006) il web è visto come una piattaforma sulla quale si sviluppano le singole applicazioni, che quindi non costituiscono più un mondo a sé, ma si inseriscono in un ecosistema complesso e molto ampio. Questa visione rende le applicazioni efficienti, in quanto riduce la ridondanza delle funzioni e nega spazio alle caratteristiche meno coerenti con la funzione principale per cui si utilizza lo strumento. Si può anche notare come, data per assunta l'efficienza dell'applicazione (o in generale la sua qualità), rimane un grande spazio per la differenziazione e quindi per le strategie di marketing, il posizionamento e l'interconnessione con l'ecosistema.

La coda lunga, si diceva, è un'applicazione inversa del principio di Pareto. Significativo il titolo del documento che Brynjolfsson, Hu e Simester hanno pubblicato nel 2006: "Goodbye Pareto Principle, Hello Long Tail" (Brynjolfsson et al. 2006). Nell'articolo, i tre studiosi spiegano che, riducendo di molto i costi di ricerca (*search costs*), i mercati di internet e in generale l'information technology avrebbero potuto incrementare di una quota rilevante la quantità complessiva di vendite dei beni più difficili da trovare. Questo provocherebbe l'allungamento della coda nella distribuzione delle vendite, che si mostra quindi molto meno concentrata.

Dal punto di vista del consumatore, la coda lunga è una curva di domanda, la cui forma è assimilabile a una *power-law* (cioè una $f(x) = 1/x$, che quindi non va mai a zero). Nel mercato tradizionale, la *power-law* viene troncata ad un certo punto, cioè alla soglia oltre la quale non è più redditizio distribuire o rendere disponibile un prodotto, perché la sua domanda non ne supera il costo marginale. Ciò avviene in conseguenza dei costi relativamente alti di distribuzione che, come abbiamo visto, vengono abbattuti grazie all'*information technology*. La coda lunga quindi è una *power-law* non troncata dagli imbuti della distribuzione, come gli spazi espositivi o i canali limitati.



I nuovi mercati

Secondo Anderson, le tre condizioni fondamentali che permetterebbero l'esistenza di una coda lunga sono:

l'alta varietà dei prodotti

l'ineguaglianza, cioè la presenza di differenze di qualità tra i prodotti in vendita

effetti comunicativi come il passaparola e la reputazione, che tendono ad amplificare le differenze qualitative.

Un recente articolo pubblicato dall'MIT Sloan Management Review (2007), ha esaminato la coda lunga sia dal punto di vista della domanda che della distribuzione, identificando una serie di caratteristiche. Tra queste, l'espansione dei magazzini centrali dei commercianti on-line (gli *e-tailers*), che ha permesso di ampliare l'offerta e di proporre una maggiore varietà. Dall'altra parte, come citava Anderson, hanno avuto un ruolo chiave i motori di ricerca, i meccanismi di raccomandazione e gli strumenti di *sampling* (per offrire un'anteprima di ciò che si sta vendendo), che hanno enormemente allargato l'orizzonte geografico della ricerca dei prodotti da acquistare. Vale a dire che è molto più facile trovare quello che si sta cercando e di conseguenza è più facile acquistarlo a prezzi competitivi.

In termini economici, ciò che caratterizza questi nuovi mercati è la loro estrema fluidità. Essendoci moltissimi rivenditori e moltissimi acquirenti è più probabile trovare un prezzo giusto. Nel caso delle librerie, un esempio di questo meccanismo è il mercato dei libri usati. Prima dell'arrivo di Amazon e Barnes&noble i negozi di libri usati non riuscivano a incontrare un pubblico adeguato, dal momento che una singola libreria non poteva contenere una varietà rilevante e le possibilità che un avventore casuale trovasse ciò che cercava erano minime. Nel 1982 Richard Weatherford mise le basi di una società che poi prese vita nel 1997 con il nome Alibris. L'obiettivo della società era sfruttare le possibilità offerte dai personal computer per raccogliere e organizzare gli inventari delle migliaia di librerie presenti sul territorio, e in effetti Weatherford compilò un database con i dati di 12 mila librerie e lo rese disponibile ad Amazon e Barnesandnoble. Oggi il



Rilasciato con licenza Creative Commons
Attribuzione - Non Commerciale - Condividi Allo Stesso Modo 2.5 Italia

meccanismo è progredito e addirittura Amazon ha sviluppato un sistema simile ad eBay per la compravendita di libri usati da parte degli utenti (senza asta) che convive accanto alle proprie offerte.

L'impatto di queste novità sui consumatori si sta rivelando via via più significativo, e l'effetto sul loro comportamento è tanto rilevante quanto più è diffusa la metodologia di azione. Secondo la teoria del web 2.0, del resto (Musser, 2006), le applicazioni più rappresentative della nuova tendenza del web sono quelle che si rivelano più efficaci man mano che vengono adottate da numeri crescenti di persone. Dalla concretizzazione di questo concetto è avvenuto l'incontro tra gli obiettivi di marketing e degli sviluppatori di tecnologia.

Le applicazioni più significative in questo contesto sono quelle legate al *social networking*, che hanno messo in comunicazione e in rapporto diretto i comportamenti dei consumatori. A partire dalle innovazioni di Amazon, che ha sviluppato il primo meccanismo di raccomandazione commerciale, la tendenza si è dimostrata vincente per tutte le attività che potevano trarre vantaggio da una focalizzazione estremamente avanzata sul consumatore e sui suoi gusti.

Il ruolo degli aggregatori

“Aggregatore” è decisamente una parola chiave nel contesto delle nuove applicazioni web che agiscono sulla coda lunga. Sono aggregatori i software che raccolgono e organizzano contenuti dai *feed* RSS, e sono aggregatori software come eBay e Amazon, che invece catalogano una grande quantità di prodotti (da fornitori e da utenti) e li rendono disponibili al pubblico. In questo caso quindi la tecnologia aiuta il mercato a democratizzare la distribuzione (Anderson, 2007), cioè ad abbassare le barriere d'accesso al mercato, permettendo a un numero crescente di prodotti di superare l'ostacolo e raggiungere i consumatori ad un prezzo molto inferiore rispetto al passato.



Rilasciato con licenza Creative Commons
Attribuzione - Non Commerciale - Condividi Allo Stesso Modo 2.5 Italia

Esistono migliaia di esempi di aggregatori della coda lunga: Google (con AdSense/ AdWords) raccoglie gli annunci pubblicitari di piccoli e medi inserzionisti, iTunes e Rhapsody aggregano la coda lunga della musica, Netflix opera nello stesso modo nel mercato dei film, eBay aggrega la coda lunga dei beni fisici e dei commercianti che li vendono, servendo sia i grandi negozi che alle milioni di persone che vogliono semplicemente disfarsi di oggetti vari.

Anderson individua 5 categorie di aggregatori commerciali:

- ▶ Amazon, Netflix ed eBay, per esempio, sono aggregatori di beni fisici (libri, film, oggetti)
- ▶ iTunes, iFilm, iStock invece trattano beni digitali, ed è una realtà che può espandersi sulla coda lunga più facilmente della precedente.
- ▶ Google, Craigslist¹ aggregano pubblicità o in generale servizi
- ▶ I vari motori di ricerca e siti come Wikipedia appartengono alla categoria degli aggregatori di informazioni
- ▶ Infine, forse la tipologia più promettente nel contesto delle relazioni con i consumatori è quella delle comunità o in generale gli aggregatori di *user-generated content*, come i blog, YouTube, MySpace, ecc.

I servizi che distribuiscono beni fisici sono definiti aggregatori ibridi, perché ancora in qualche modo limitati dalle necessità di stoccaggio e spedizione fisica dei prodotti. Visualizzando sulla coda lunga le soglie di profitto di attività tipo (per esempio Tower Record per i negozi tradizionali, Amazon per quelli ibridi e iTunes per i puramente digitali), si noterà come Amazon si collochi tra i due estremi, riuscendo a sfruttare solo in parte la grande (ma non infinita) quantità di prodotti disponibili.

¹ Craigslist è principalmente un servizio di pubblicazione di annunci



Dinamiche e motivazioni della partecipazione

Il marketing che approccia la dimensione sociale della rete deve interrogarsi, per prima cosa, sulle dinamiche che spingono gli utenti a compiere questa o quell'azione. Si è già avuto modo di descrivere i meccanismi della produzione sociale, ma è necessario fare ulteriori passi nella psicologia per comprendere i fattori che influenzano l'utente nella scelta della strategia da adottare.

Benkler (2007) raffigura un modello di stimoli che sollecitino l'azione che si sta configurando nel mercato odierno grazie all'apporto della tecnologia e alla nuova granularità della struttura dei progetti di produzione sociale. Questo tra l'altro, secondo Benkler, permetterebbe di superare i limiti imposti dalle normative restrittive sul copyright.

Le strategie dei produttori si collocano sui due assi della massimizzazione dei benefici (quindi applicando diritti esclusivi per produrre profitti, applicando diritti non esclusivi per creare profitti oppure applicando diritti non esclusivi per ottenere benefici non monetari) e la minimizzazione dei costi, fruendo delle informazioni di pubblico dominio, usando informazioni proprie o acquistate, usando informazioni condivise privatamente. La combinazione di questi fattori produce diverse strategie di produzione.

La scelta di una strategia dipende anche dalla tecnologia a disposizione. Le nuove tecnologie hanno reso più praticabili le strategie che escludono il mercato, e la granularità dei progetti collaborativi ha permesso di sollecitare l'azione degli individui senza il bisogno di lanciare grandi stimoli.

Per granularità si intende, secondo Benkler, le dimensioni limitate di ogni modulo che costituisce un nucleo di azione. Il numero di persone che può partecipare ad un progetto è inversamente proporzionale alla quantità di lavoro necessario per rendere un modulo efficiente, quindi la granularità del modulo definisce lo sforzo necessario per poter far parte di un progetto. Come conseguenza, se l'investimento è sufficientemente basso, allora non si avrà bisogno di grandi incentivi per indurre all'azione.



Più specificamente, focalizzando sui *social network*, Davide Casali e Giananda Giacoma hanno riassunto le lezioni della psicologia sociale (e non solo) in un documento ancora in via di compilazione, ma rilasciato nella sua prima versione lo scorso settembre (Casali et al., 2007). In particolare, nel documento ci si interroga sui fattori che portano le persone ad utilizzare una certa struttura tecnologica, a creare relazioni sociali e infine a creare contenuti collaborativi.

In questo contesto, il design centrato sull'utente (*user-centered design*) riveste una importanza fondamentale e spesso fornisce le risposte più efficaci a interrogativi che il marketing non sa sciogliere con le teorie tradizionali. L'UCD si andrebbe quindi a collocare tra le scienze sociali, in modo da fornire un punto di vista più concreto nelle fasi di progettazione di un servizio. Questo ci porta a definire il singolo utente come un elemento inserito in un contesto sociale, le cui attività e necessità sono in grande parte imprevedibili, ma non del tutto lasciate al caso.

Stiamo infatti parlando di un sistema complesso (il network) che non sottostà a particolari determinismi progettuali. Per questo motivo, per l'importanza cruciale che riveste la partecipazione e il comportamento del singolo utente/consumatore/ produttore per processo, è imprescindibile l'adozione di un sistema di sviluppo *step-by-step*, quindi di una struttura molto flessibile e reattiva ai feedback degli utenti.

Nel citato modello Web 2.0 di O'Reilly, questa caratteristica è definita *perpetual beta*, cioè una condizione perennemente provvisoria del prodotto in distribuzione, che viene migliorato giorno per giorno, con la fondamentale collaborazione (più o meno esplicita e concreta) degli utenti, tramite messaggi *feedback*, interviste, osservazioni dei risultati, analisi dei comportamenti e metriche. Bisogna tenere conto della delicatezza di questo sistema, perché la maggior parte dei segnali recepibili sono segnali deboli, ed è quindi necessaria una grande attenzione e sensibilità nel seguire il ciclo di vita del progetto.

Le dinamiche principali per comprendere gli elementi essenziali al design di un buon *social network* sono state identificate da Casali e Giacoma. Secondo gli autori, in fase progettazione, è necessario analizzare i bisogni funzionali a cui il servizio va incontro, ovvero le necessità pratiche che vengono risolte, quindi l'inserimento nel flusso di attività giornaliero delle persone, ovvero come il servizio si inserirebbe all'interno delle giornate



degli utenti, le pulsioni aggreganti, ovvero la dimensione personale della rete sociale e le motivazioni che portano il singolo ad aggregarsi agli altri nello specifico caso del servizio, e infine la definizione dei gruppi sociali, ovvero come vengono gestiti i vari gruppi sociali che sorgeranno spontaneamente e le relazioni del singolo con i gruppi stessi. La relazione con altrettanti vettori di strategie di marketing è diretta, e in questa sede ci focalizzeremo soprattutto sulle pulsioni aggreganti e sulla definizione dei gruppi sociali, che sono gli stimoli più interessanti che portano alla definizione e allo sviluppo strategico di una marca. Questi elementi saranno fondamentali per definire come i *social network* possono supportare la costruzione di *awareness*, *goodwill* e *loyalty* in relazione ad un brand.

Le motivazioni sono considerate fattori dinamici del comportamento che attivano e dirigono un organismo verso una meta.

“Le motivazioni possono essere coscienti o inconscie, semplici o complesse, transitorie o permanenti, primarie, ossia di natura fisiologica, o secondarie di natura personale o sociale, a cui si aggiungono le motivazioni superiori come gli ideali e modelli esistenziali che l'individuo assume in vista della propria autorealizzazione” (Galimberti, citato in Casali et al. 2007)

Possiamo distinguere tra motivazioni primarie e secondarie. Le prime sono legate a bisogni fisiologici, come la fame, la sete, la sessualità, l'esplorazione e l'accudimento parentale, mentre le seconde hanno natura sociale, culturale o autorealizzativa.

Senza il soddisfacimento dei bisogni fisiologici, non si creano le condizioni per lo sviluppo dei bisogni e delle motivazioni più complesse, che solo quelle ci caratterizzano come umani e che ci saranno più utili nell'analisi dello sviluppo dei network.

Al concetto di motivazioni primarie si lega quello delle motivazioni omeostatiche, secondo cui la principale spinta motivazionale è orientata alla riconquista di uno stato di equilibrio fisiologico a fronte di una alterazione degli equilibri omeostatici del corpo.

Le motivazioni antiomeostatiche fanno parte di una logica più relazionale e sociale, in cui l'uomo viene visto non solo come un sistema biologico con i suoi equilibri



omeostatici ma anche come un essere cognitivo che ha bisogno di stimolazione e ricerca la possibilità di esplorazione, di autostima e auto-realizzazione.

La motivazioni primarie e omeostatiche, cioè legate principalmente ad una visione fisiologica dei processi motivazionali, può rivelarsi riduzionista e meccanicista. Questa prospettiva consente una misurabilità e condizionabilità maggiore dei comportamenti studiati, ma non riesce, come ci si può aspettare, a spiegare completamente molte forme di motivazione e i relativi comportamenti. Le influenze di natura culturale e sociale infatti arricchiscono e complicano ulteriormente lo scenario e vanno tenute in debito conto. L'analisi deve insomma avvenire a più livelli contemporaneamente, valutando la rilevanza di ciascuno dei fattori nel processo decisionale.

Nella fattispecie delle community virtuali, le motivazioni che spingono gli utenti a contribuire a progetti senza la promessa di un ritorno monetario, possono essere varie. Il punto centrale è che ogni singolo tipo di comunità ha le proprie specifiche motivazioni trainanti. Qualche esempio:

- ▶ Usenet è sempre stato un sistema di discussioni distribuite attraverso internet. I moderatori e gli operatori che fanno funzionare i singoli gruppi di discussione sono volontari.
- ▶ AOL invece è stata la prima grande rete di *chat-room*, e anche in questo caso gli operatori erano volontari. Oggi la maggior parte delle *chat-room* di AOL non sono più moderate, ma il modello si applica ad altre comunità virtuali dello stesso tipo.
- ▶ Slashdot è un forum molto frequentato, certamente tra i più autorevoli nel settore dell'informazione tecnologica. Su Slashdot si possono trovare articoli scritti dagli utenti, commentati e arricchiti da altri utenti. Il "karma" è il valore che definisce il potere di influenza dei singoli utenti nei confronti dei contenuti di Slashdot, e si acquista con un sistema meccanico che calcola la buona condotta e l'apprezzamento che un utente riceve.



Rilasciato con licenza Creative Commons
Attribuzione - Non Commerciale - Condividi Allo Stesso Modo 2.5 Italia

- ▶ Infine, lo stadio più recente di collaborazione è Wikipedia, oggi la più grande enciclopedia del mondo, interamente scritta e corretta (continuamente) da volontari. Come già citato, Wikipedia ha dato vita ad una comunità di persone varia e multifaccettata.

Nel 1998 Peter Kollock ha identificato tre motivazioni diverse dal semplice altruismo che spingerebbero un individuo a partecipare ad una comunità on-line. Questi punti possono essere utili per la realizzazione di una strategia focalizzata a rafforzarle, per incrementare quindi la partecipazione degli utenti.

Secondo Kollock, la reciprocità anticipata è una di queste motivazioni: una persona, cioè, è più disposta a fornire informazioni utili ad un gruppo, quando è convinto che il servizio gli sarà fornito in cambio qualora ne avesse bisogno a sua volta. Si può dire che questo concetto è espandibile all'intera attività su internet nelle applicazioni web 2.0, nel momento in cui l'utente si rende conto di avere a disposizione moltissime informazioni e moltissimi contenuti medialia a titolo gratuito e si sente quindi protagonista di uno scambio reciproco in cui non circola alcun tipo di valuta. Sarà quindi molto motivato a contribuire a costruire il contenuto della rete per quanto è nelle sue possibilità. Per esempio le voci di Wikipedia, generalmente, sono scritte da individui esperti nel campo specifico.

Un'altra motivazione che spinge gli *editor* di Wikipedia a lavorare volontariamente (così come i *contributors* della maggior parte dei progetti on-line) è il riconoscimento. Contribuire con propri contenuti specializzati infatti incrementa la reputazione e quindi la visibilità all'interno e all'esterno del gruppo.

Uno dei metodi che emerge per incrementare la partecipazione degli utenti è quindi di incoraggiarli a condurre un'attività on-line alla luce del sole, cioè non anonimamente. Un esempio particolare di questo meccanismo è fornito da Meyers (1989) che, per illustrare il potere della reputazione, cita il caso dei pirati informatici che, quando coinvolti in attività illegali, devono nascondere la propria identità dietro pseudonimi. Se cambiassero il loro pseudonimo ad ogni operazione, sarebbe per le autorità molto più difficile seguire le loro tracce. Ciononostante, gli *hacker* sono



solitamente riluttanti a cambiare pseudonimo, in quanto così facendo perderebbero lo status di reputazione ad esso collegato.

Ad ogni modo, il concetto di reputazione si applica soprattutto alle community come eBay, in cui alla reputazione è collegata una affidabilità commerciale. Oltre a ciò, anche in siti come Amazon o Internet Movie Database, in cui le recensioni degli utenti (*peer review*) influenzano² l'attrattività dei prodotti per i clienti, la reputazione degli autori dei contributi è fondamentale. Affinché le recensioni che compaiono sulle pagine dei negozi on-line siano affidabili, infatti, esistono degli algoritmi molto complessi che calcolano la reputazione di ogni singolo utente. La lotta per la reputazione può diventare un vero e proprio *cursus honorum* molto coinvolgente e catalizzante per l'attività della community.

Altri due concetti che possono aiutare a comprendere il comportamento degli utenti in attività volontarie sono: il senso di efficacia e il senso di comunità. Il primo è relativo agli effetti positivi che gli utenti sentono di poter provocare nel proprio ambiente o nell'ambito di un progetto. In Wikipedia, per esempio, le modifiche e le aggiunte che si fanno sull'enciclopedia sono immediatamente visibili e quindi gli utenti hanno la sensazione di poter operare con efficacia sul progetto.

Il senso di comunità si sviluppa con una sorta di riconoscimento, ma più che dal sistema, direttamente dagli altri utenti. Solitamente il senso di comunità è fondamentale per i blog, in cui una delle soddisfazioni maggiori per un autore è quella di ricevere i commenti degli altri utenti. Anche in siti come Amazon e YouTube (o, in Italia, MyMovies e Ciao.it) il meccanismo è fondamentale: in questo caso la propria recensione viene valutata dagli altri utenti, solitamente con una indicazione "utile/inutile". Naturalmente il senso di comunità è collegato con la reputazione, ma appunto è sentito più come l'accettazione nel gruppo da parte degli altri membri (che valutano l'idoneità dei propri interventi) che non come una valutazione più meccanica proveniente in qualche modo dall'alto.

² Anche nel caso di IMDb, il soggetto commerciale è Amazon.



Incrementare il livello di partecipazione

Il lavoro dello sviluppatore di piattaforme aggreganti è quindi parte della strategia di marketing. Se nei primi anni di evoluzione di internet (ma il concetto si applica anche ai progressi precedenti) erano gli specialisti più tecnologici ad caricarsi del compito di gestire l'utilizzo degli strumenti, negli ultimi anni è emersa chiaramente la possibilità, da parte degli esperti di marketing, di unire le competenze di comunicazione e le opportunità offerte dalla tecnologia diffusa, per affinare le proprie pratiche di comunicazione con i clienti. Da questa commistione deriva lo sviluppo delle discipline scientifiche della comunicazione, e specialmente del design (sempre più comunemente *user-centered design*) per lo sviluppo, e della semiotica per l'analisi.

È quindi il design a giocare il vero ruolo connettivo tra le piattaforme e gli utenti. All'interfaccia si attribuisce la responsabilità del successo e dell'insuccesso di una strategia aggregativa su internet e enormi attenzioni sono state dedicate allo sviluppo di tecnologie, di standard e ultimamente di soluzioni creative che facilitassero l'adozione degli strumenti da parte di utenti nuovi o comunque poco avvezzi. Nel processo quindi, si tratta di associare un'offerta di servizio che sia attrattiva (in quanto utile o piacevole) a una strategia che ingeneri pulsioni aggreganti.

Sono le pulsioni aggreganti, infatti, a scatenare l'effetto virale, che infatti è anche noto come effetto network. Si può citare l'esempio di Digg³, la cui pulsione aggregante si basa sulla competizione, e in particolare sul piacere egoico di avere proposto qualcosa che è giunto infine sulla prima pagina del sito.

Nel caso di Digg, le pulsioni sono utilizzate esplicitamente per generare un effetto virale, per incrementare la frequenza di ritorno o il tempo di permanenza sul sito. Più frequentemente, lo sfruttamento delle motivazioni aggreganti avviene in modo implicito e non guida la formazione della strategia. È l'esempio dei forum o in generale di siti non commerciali o in cui le interazioni sociali non sono predeterminate ma avvengono liberamente. Rendere esplicito questo meccanismo significa collegare più direttamente i bisogni funzionali e le pulsioni aggreganti, per sfruttare queste ultime al meglio come

³ www.digg.com



motore per la vita e l'alimentazione di un *social network*. La pianificazione e l'esplicitazione delle pulsioni a cui ci si vuole appoggiare facilita, più che l'innescò, la persistenza e l'evoluzione di un network.

Le pulsioni aggreganti non sono facili da determinare e, in genere, vanno sfruttate in stretta connessione con la risoluzione di un bisogno funzionale. In caso contrario, si rischia di compromettere l'applicazione, avviando un'inerzia sociale che potrebbe degenerare in una chiusura del gruppo su sé stesso. Per questo, Giacomà e Casali suggeriscono di dedicare grande attenzione alla combinazione di bisogni e pulsioni, coniugandoli in base alle modalità di conversione più adatte al contesto. Tra le pulsioni più comuni, gli autori citano:

- ▶ la competizione, che comprende anche un gusto per la sfida e può portare anche ad un accumulo di aggressività (quindi può richiedere una attenzione particolare per le regole comportamentali e sociali da applicare in fase di moderazione);
- ▶ la curiosità, che spinge gli utenti a esplorare e cercare diverse fonti per combinarle e risintetizzare le informazioni;
- ▶ il narcisismo, che è strettamente collegato al bisogno di riconoscimento e dell'approvazione altrui, principalmente alla ricerca di una conferma delle proprie capacità;
- ▶ e infine il bisogno di condivisione, o di appartenenza ad una collettività, per rafforzare il proprio pensiero individuale in un contesto protettivo che condivide almeno in parte i valori del soggetto.

Per incentivare i bisogni funzionali il network può far emergere esigenze nuove, o incrementarne il grado di complessità, in un meccanismo tipico dei network in cui è presente una *storyline*. Ad esempio, nei giochi cosiddetti *mass-multiplayer* (MMORPG) si susseguono una serie di fasi di difficoltà crescente.



Rilasciato con licenza Creative Commons
Attribuzione - Non Commerciale - Condividi Allo Stesso Modo 2.5 Italia

Le tecniche di incentivo si possono associare alle pulsioni specifiche. Per esempio, nel caso dei MMORPG, per far leva sul senso di competizione si può visualizzare appunto il livello o lo stato del gioco, o instaurare riti particolari relativi al raggiungimento di particolari obiettivi. Per incentivare la curiosità si può focalizzare sulle novità o sugli imprevisti che possono emergere durante l'attività; per l'appartenenza evidenziare i valori in comune o incentivare la solidarietà tra i membri, e infine per il narcisismo si può facilitare l'instaurazione di rapporti di fiducia fornendo ai membri occasioni di visibilità.

Applicazione alla strategia aziendale

Tra la fine del 2006 e l'inizio del 2007, la Economist Intelligence Unit ha condotto una ricerca intervistando 311 dirigenti circa le pratiche che le loro aziende stavano conducendo per coinvolgere in qualche modo i loro clienti in feedback o progetti collaborativi. Il sondaggio è significativo perché ne emerge che in una serie di diversi settori, il coinvolgimento del cliente è considerato cruciale per generare un vantaggio competitivo, posizionandosi a monte della fedeltà dei clienti e del loro grado di soddisfazione.

A dispetto del generale ottimismo mostrato dai 311 intervistati, tuttavia, l' Economist Intelligence Unit ha rilevato una resistenza generalizzata nell'implementare sistemi di questo tipo, come conseguenza della percepita difficoltà di sviluppo e integrazione nelle attività della propria azienda.

I risultati sono confermati anche da un'altra ricerca condotta da Forum One e presentata da Bill Johnston su On-Line Community Report a fine 2007. Johnston ha rilevato come esista una certa tolleranza, da parte del management, nei confronti delle iniziative di marketing legate al *social networking* o in generale orientate ad accrescere il livello di coesione tra i consumatori (*community value*). Oltre la metà degli intervistati infatti, ha dichiarato che nella propria azienda la politica era positiva nei confronti di tali iniziative, ma che comunque dei risultati chiari dovevano essere mostrati nel vicino futuro. La creazione di un modello di ROI appare quindi una priorità per la maggior parte delle aziende.



Rilasciato con licenza Creative Commons
Attribuzione - Non Commerciale - Condividi Allo Stesso Modo 2.5 Italia

Tra gli strumenti che i dirigenti hanno dichiarato di utilizzare per sondare le opinioni dei clienti ci sono le applicazioni interattive on-line, insieme ai sondaggi telefonici e alle ricerche di mercato (ciascuna vera per il 42/44% degli intervistati), mentre tra le tecnologie maggiormente impiegate per incrementare il *commitment* ai propri servizi o prodotti, si trovano: moduli elettronici, web design, tecnologie multimediali. Tre caratteristiche tipiche della prima fase del marketing su internet, che saranno integrate (secondo gli intervistati, nella maggioranza dei casi entro i prossimi 5 anni) da tecnologie più avanzate, come sistemi per la personalizzazione dei prodotti, sistemi che integrano servizi on-line e off-line, piattaforme di *customer relationship management* on-line, ecc.

Per implementare efficacemente iniziative di coinvolgimento, l'azienda deve sviluppare una *engagement strategy* che includa un prospetto conoscitivo circa le caratteristiche dei proprio clienti e soprattutto di cosa questi si aspettano che l'azienda faccia per coinvolgerli e per renderli più affezionati. Una strategia di coinvolgimento dovrebbe prevedere inoltre dei metri di valutazione per misurare il successo di eventuali iniziative, nonché naturalmente stabilire quale utilizzo della tecnologia dev'essere fatto per ottenere gli obiettivi prefissati. In altre parole, dalle conclusioni della ricerca dell'Economist emerge una necessità crescente di mettere in chiaro, nello specifico, il modo in cui il coinvolgimento del cliente può portare un vantaggio significativo all'azienda.

Le difficoltà in questo contesto derivano probabilmente dalla velocità con cui si presentano i cambiamenti, specialmente tecnologici oppure sociali legati alla tecnologia. Sembra, d'altronde, che il mondo delle aziende che oggi operano attraverso (o per) internet stia chiedendo anche ai player più tradizionali di adottare una maggiore fluidità attuando uno snellimento delle procedure decisionali. In quello che il web 2.0 definisce *perpetual beta* e nei principi enumerati nel Cluetrain Manifesto (Weinberger, et al. 2000) si trovano le linee guida che appartengono al marketing più moderno: trasparenza, apertura, disponibilità all'ascolto e alla conversazione, rapidità di risposta ecc.

Dovendosi insomma confrontare con consumatori sempre più esigenti (man mano che la tecnologia rende necessaria l'adozione di un modello più moderno e aperto), i manager delle aziende hanno trovato nel grado di coinvolgimento un fattore differenziante cruciale. Anche se il termine "*engagement*" è anche usato per descrivere



Rilasciato con licenza Creative Commons
Attribuzione - Non Commerciale - Condividi Allo Stesso Modo 2.5 Italia

più in generale la fedeltà e la soddisfazione dei clienti, nell'approccio più avanzato è inteso come la creazione e il mantenimento di interazioni significative tra l'azienda, i consumatori e gli *stakeholder* esterni. E non è certo un punto di arrivo, ma una condizione continuativa che si evolve nel tempo. L'obiettivo di questo coinvolgimento è definito dai manager nella accresciuta fedeltà dei consumatori, nell'incremento dei ricavi e nell'incremento dei profitti.

Ralph Emerson disse: "*build a better mousetrap and the world will beat a path to your door*", ma oggi la situazione sembra cambiata e la parte centrale del processo sembra essere proprio il sentiero verso la porta e non tanto la qualità, che ormai è data per scontata. Focalizzare sul modo in cui i clienti arrivano all'azienda significa supportare meccanismi di reperibilità, per fare sì che i nostri prodotti vengano trovati senza ostacoli.

Tra le strategie chiave che l'Economist suggerisce, particolarmente interessante per il contesto tecnologico è quello riguardante l'integrazione tecnologica. Secondo l'Intelligence Unit, un architettura orientata al servizio non può prescindere da una vasta integrazione tra piattaforme e programmi. La cosiddetta *service-oriented architecture* (SOA) avrebbe la funzione di integrare tutte le informazioni disponibili sui singoli clienti e, insieme, di fornire un servizio personalizzato, e sta iniziando ad occupare un ruolo critico nelle strategie di coinvolgimento dei consumatori.

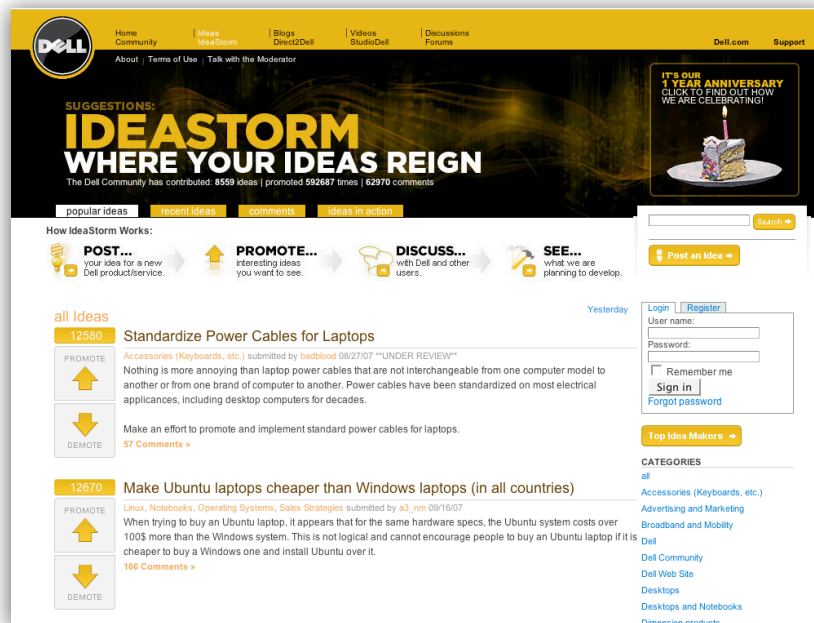
Dal CRM al VRM

"Una potente conversazione globale è in atto, attraverso la rete le persone scoprono rapidamente nuovi modi di condividere la conoscenza," si legge nel già citato Cluetrain Manifesto, che costituisce le fondamenta del nuovo approccio del mondo della comunicazione al mercato moderno. Le persone di cui parlano Doc Searls e gli altri autori delle 95 tesi, ora stanno diventando sempre più consapevoli e refrattarie ai messaggi pubblicitari. La nuova tendenza è il cosiddetto *conversational marketing*, che infatti punta ad avvicinare e a far dialogare gli attori del mercato.



Rilasciato con licenza Creative Commons
Attribuzione - Non Commerciale - Condividi Allo Stesso Modo 2.5 Italia

Casi di applicazioni del concetto su internet sono stati recentemente quelli di Johnson&Johnson o British Telecom, ma soprattutto l'acclamata iniziativa IdeaStorm messa on-line da Dell. IdeaStorm⁴ ricalca il modello di Digg.com, in cui gli utenti possono pubblicare una idea, sotto forma di frammento testuale (nel caso di Digg si tratta di link), e la comunità vota ogni contenuto con un "sì" o "no". Si tratta di un modello di editoria sociale, dove le persone possono esprimere liberamente le proprie opinioni e, al tempo stesso, scegliere quelle che considerano più valide e vederle emergere in un processo molto democratico. Nel caso di Dell, le idee espresse dagli utenti sono idee relative all'attività dell'azienda, quindi possono essere utili suggerimenti per le attività da intraprendere nel futuro, o per correggere quelle del passato. Il dialogo, attraverso questi meccanismi, si amplia oltre il reparto delle pubbliche relazioni, ma tenta di coinvolgere tutti gli *stakeholder* in uno sforzo condiviso di miglioramento.



IdeaStorm di Dell.com (12 febbraio 2008)

In una recente intervista ad Alessio Jacona (il Sole 24 Ore, 24 gennaio 2008), Doc Searls ha dichiarato che il nuovo passo da compiere è quello verso le "relazioni" tra gli individui e quindi non solo più "conversazioni" tra azienda e mercato. Searls ha lavorato

⁴ <http://www.dellideastorm.com/>



Rilasciato con licenza Creative Commons
 Attribuzione - Non Commerciale - Condividi Allo Stesso Modo 2.5 Italia

(con il Berkman Center for Internet and Society) ad un progetto di *Vendor Relationship Management* (VRM), inteso come opposto a *Customer Relationship Management*, in cui non è tanto l'azienda che seleziona il segmento a cui rivolgersi, ma l'attenzione è posta perlopiù sul processo opposto, in cui è il consumatore che incontra una serie di marche e sceglie quelle con le quali desidera instaurare un rapporto. Il concetto naturalmente si applica ad una serie di attori sociali, come le organizzazioni o le istituzioni o i governi.

Il nuovo cliente quindi, forte degli strumenti offerti dal VRM, potrà instaurare con l'azienda una relazione più simile ad un rapporto umano del mondo reale. Il sistema di relazioni che si viene a formare è molto simile a quello su cui si basa il movimento *open-source*, "dove è l'amore, la passione per uno scopo comune, il principale collante e dove i rapporti sono paritari e regolati da una meritocrazia persino brutale". Insomma, nel futuro profetizzato da Doc Searls la pubblicità sarà secondaria, in quanto saranno definitivamente i clienti a scegliere le aziende e i prodotti, a dialogare con loro e decidere in autonomia di chi fidarsi.



Rilasciato con licenza Creative Commons
Attribuzione - Non Commerciale - Condividi Allo Stesso Modo 2.5 Italia