

I social network  
possono modificare  
– forse rivoluzionare –  
le dinamiche di  
interazione fra  
aziende e  
consumatori

**Pasquale Ambrosio, Massimo Cappato**  
Nolan, Norton Italia

## Opportunità (e rischi) 2.0

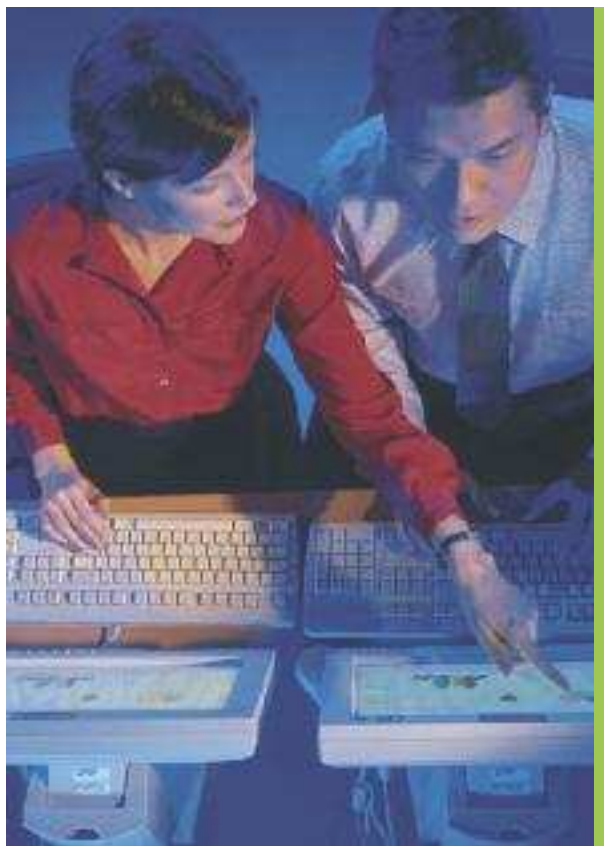
Al pari di molte icone, “Web 2.0” è diventato un termine multiforme e inafferrabile: c'è chi lo denigra come un puro “brand modaiolo” ma insignificante, mentre altri lo vedono carico di significati non banali. Depurato dei suoi aspetti più “effimeri”, il Web 2.0 è la più ampia piattaforma disponibile per interazioni, comunicazioni e attivismo in genere, supportando il passaggio online di quel fenomeno socio-antropologico denominato social network.

Flickr, del.icio.us, MySpace, Last.fm, YouTube sono certamente i pionieri di una nuova forma di collaborazione che va ricreando la mappatura della socialità in rete con gli ovvi trasbordi online, e che nel contempo sta rivoluzionando il piccolo e grande business: caratteristiche, queste, sostanzialmente inscindibili e di cui occorre tener ben conto addentrandosi nelle dinamiche del social network online. Uno scenario sempre in movimento, sotto l'onnicomprendensiva definizione di Web 2.0, che comincia ad attirare i grandi investimenti. Secondo una recente ricerca di IDC, il mercato del social network in USA dovrebbe salire dai 46,8 milioni di dollari del 2006 a 428,3 milioni di dollari nel 2009, decuplicando quindi il suo giro d'affari in soli 3 anni: un mercato ancora relativamente piccolo, ma con enormi potenzialità di sviluppo in termini di incremento degli utenti, progresso qualitativo delle applicazioni e, soprattutto, dell'utilizzo marketing di tali applicazioni per campagne pubblicitarie o di fideliz-

zazione. Secondo gli autori della ricerca, il social network sarebbe l'applicazione che oggi sia gli utenti sia gli uomini di marketing “sentono di dover utilizzare” per essere al passo con i tempi e per una presenza efficace in rete. I vantaggi per le aziende stanno nell'alto coinvolgimento che gli utenti vivono in questi ambienti (generando il cosiddetto “valore dell'esperienza collettiva”); nella maggior durata della loro permanenza su tali applicazioni; nei costi ridotti in rapporto ai risultati in termini di penetrazione e di efficacia.

La frontiera del fenomeno sarebbe la “co-creation”, ossia la possibilità di far partecipare i consumatori ai processi creativi e produttivi dell'azienda. In fondo non è qualcosa di nuovissimo: da sempre le aziende fanno partecipare i partner del proprio network alla co-creazione dei propri prodotti/servizi. Portare a bordo i clienti, però, cambia le regole del gioco, con conseguenze ancora largamente inesplorate per quanto riguarda, come minimo, la natura e la portata delle interazioni, la capacità di renderle efficaci e le sfide di management conseguenti. I consumatori vogliono intrattenersi tra loro, aggregandosi intorno a un prodotto o un servizio, secondo modalità parzialmente imprevedibili e, al tempo stesso, difficili da sfruttare ma molto interessanti per le aziende.

Si pensi al negozio di abbigliamento online Threadless, il quale chiede ai propri clienti di pro-



porre idee per nuove t-shirt. Ogni settimana la comunità vota le preferite: le quattro più votate vengono prodotte e vendute e i vincitori, quale remunerazione del loro contributo, ricevono una combinazione di soldi e crediti da spendere sul sito. Le società che coinvolgono i clienti su progettazione, test, marketing e post-vendita (per la comunicazione/trasferimento dell'esperienza d'acquisto, elemento predominante nelle politiche di marketing) tendono a rispondere meglio alle necessità e ai comportamenti dei clienti e sono capaci di tagliare i costi per la penetrazione sul mercato, aumentando fidelizzazione e velocità dei cicli di sviluppo.

Peraltro, coinvolgere i clienti nell'innovazione di prodotto non è immune da rischi: gli studi e le analisi sui bisogni di lungo periodo dei consumatori divengono più effimeri, poiché il coinvolgimento dei clienti sull'innovazione si focalizza necessariamente sul breve periodo, e occorre porre una spasmodica attenzione nel soddisfarli senza pause o incertezze. Allo stesso modo, e per le stesse ragioni, le usuali tecniche di segmentazione

del mercato e l'estromissione delle porzioni meno remunerative possono avere conseguenze molto forti per l'amplificazione che i social network sono in grado di generare.

In un suo articolo, David Brown ammonisce: "Ciò che le aziende ancora faticano a capire, tuttavia, è la natura non atomica, ma organica, dei social network: essi non sono un mero aggregato di clienti, e tanto meno un mercato sul quale vendere i propri beni o servizi. I social network sono assimilabili a un ecosistema, caratterizzato da logiche evolutive basate su meccanismi di feedback e risposta, dove si intrecciano processi economici di diverso tipo [...] La contemporanea presenza di motivazioni individualistiche e altruistiche, di leadership attiva e di identificazione e fruizione passiva, spiazzano coloro che pensano di poter applicare le tecniche del marketing convenzionale".

Non mancano naturalmente visioni meno "poetiche", come quella di Nick Carr, il quale spiega invece che i social network rappresentano "un meccanismo incredibilmente efficace per raccogliere il valore economico del lavoro gratuito offerto da moltissima gente per concentrarlo nelle mani di pochissimi".

Prima di far comprare alla propria azienda un'isola su Second Life o diventare seeker su InnoCentive per i progetti di ricerca e sviluppo, è indispensabile avere una visione corretta dei principi economici alla base dei social network. I social network non sono mercati, né gerarchie, bensì ecosistemi: i business model che vi fanno riferimento, quindi, non possono limitarsi alle tradizionali logiche di scambio economico di beni e servizi, ma richiedono articolazioni più complesse, che spesso trascendono il comportamento basato su principi di razionalità economica e di massimizzazione dell'utilità individuale. Un business model che tenga conto di quella straordinaria lezione di economia aperta chia-

**I membri delle community non sono solo clienti ai quali vendere qualcosa, ma sono detentori di interessi articolati, che possono svolgere molteplici funzioni economiche.**

mata Web 2.0 deve essere più evolucionistico che ingegneristico, più emergente che preordinato, più Darwin che Porter, più "agricolo" che industriale. I membri dei social network non sono solo "clienti" ai quali vendere qualcosa, ma sono detentori di interessi articolati, che possono svolgere molteplici funzioni economiche: per esempio ridurre i costi di progettazione, produzione e marketing. I social network su piattaforme digitali sono molto efficaci nei processi collaborativi di creazione e condivisione del valore economico, ma possono sfuggire ai tradizionali processi di cattura e appropriazione del valore basati unicamente su comportamenti di tipo competitivo.

Per costruire e gestire un business model profittevole e sostenibile, è necessario identificare con chiarezza la natura delle varie attività di creazione e appropriazione del valore e comprendere i ruoli svolti dai diversi attori, quali il cliente o il fornitore o, ancora, il concorrente o chi propone servizi complementari. Ciò non è affatto semplice: un social network può svolgere il ruolo di fornitore di servizi, spesso a costo basso o addirittura nullo (come nel caso della cessione dei diritti d'autore su MySpace); può essere co-produttore (come nella scrittura di recensioni su Amazon); può essere "complementor" di un prodotto proprietario (come gli stilisti e gli studi di architettura su Second Life).

I social network non sono dunque mercati frequentati da clienti, bensì ecosistemi abitati da stakeholder, ovvero detentori di interessi di varia natura, con specifiche prerogative di potere e influenza, che sono regolati da un complesso e dinamico equilibrio di contributi e ricompense. Un modo particolarmente efficace per utilizzare i social network per finalità "business" è quello di "scaricare" costi associati a lavoro intellettuale sui membri – meglio ancora se con il duplice ruolo di clienti e fornitori, in cambio di benefici derivanti dall'appartenenza al network

stesso. I social network su piattaforme digitali consentono efficientissime forme di mobilitazione di risorse intellettuali a basso costo; oltre alle note esperienze di sviluppo di soluzioni open source, quali Linux o Apache (supportate da IBM), si è aggiunto per esempio InnoCentive, il social network digitale presso il quale le aziende possono richiedere, in forma anonima, la soluzione a problemi connessi alla propria attività di ricerca e sviluppo, offrendo una ricompensa il cui valore è spesso solo una frazione del costo che sarebbe richiesto per svolgere lo stesso progetto internamente.

Un'impresa può usare i social network per aumentare la domanda potenziale diretta o indiretta, oppure farli diventare uno standard de facto (come Wikipedia) o proprietario (come Skype). Altri business model sono basati su fenomeni di *value shifting*, ovvero sul trasferimento di valore dal processo primario a processi complementari: il modello più semplice è quello in cui il processo primario di fruizione dei contenuti è spesso gratuito e l'estrazione del valore avviene sul processo complementare di sfruttamento. Altri fenomeni di value shifting non sono invece assoluti ma relativi e si manifestano – per esempio – generando erosione nello spazio competitivo di un concorrente: con il social network di sviluppatori che supporta Linux e l'open source, IBM sposta parte della propensione di spesa dei clienti, e quindi il valore, sui servizi di consulenza e system integration, a discapito dell'offerta proprietaria di Sun e Microsoft.

Le ferite sono ancora doloranti, ma altrettanto vive sono le prospettive di crescita esponenziale, aspettative rivoluzionarie, casi eclatanti che attirano l'attenzione dei media generando un impetuoso afflusso di capitali... ci ricorda niente? Forse non sarà "bolla 2.0", ma anche in questo caso i business plan vanno presi con le molle, se non altro perché la

prima pagina del piano è uguale per tutti: una curva esponenziale che rappresenta gli utenti che accorrono entusiasti. Se ognuno di questi business plan andasse a buon fine, in breve tempo tutti gli abitanti alfabetizzati del pianeta non dovrebbero fare altro tutto il giorno che partecipare ai social network, così come sette anni fa avrebbero dovuto navigare e acquistare online 24 ore su 24. Chi ha detto per primo che il tempo è denaro?

