

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

FACOLTÀ DI ECONOMIA

Dottorato in Marketing per le Strategie d'Impresa

XXI Ciclo



Product Marketing 2.0
Le strategie d'innovazione nell'era del web 2.0.

Supervisore:

Prof. Alberto Marino

Tesi di Dottorato di:

Matteo Pessione

Ringraziamenti.

Prima di tutti ringrazio le persone che hanno contribuito direttamente alla stesura della tesi, in particolar modo il Professor Alberto Marino e la Professoressa Marina Nuciari per la gentilezza e l'attenzione rivolta all'elaborato. Ringrazio inoltre Alberto Alessi, Silvano Guglielmazzi e Gloria Barcellini per aver consentito un'applicazione pratica dei contenuti alla tesi.

Ringrazio i miei genitori per il sostegno, Chiara per avermi incoraggiato e sopportato nei mesi della tesi. Desidero menzionare anche tutti gli amici che mi hanno accompagnato nel corso di questi anni, in particolare, Diego, Francesco, Gino, Scotti, Luca, Schettino, Stefania ed infine ringrazio Malcolm per avermi tenuto compagnia durante la tesi.

| | |
|--|-------------|
| Introduzione | Pag. |
| Obiettivi e contenuti della ricerca | 6 |
| Aspetti Innovativi | 9 |
| | |
| Capitolo 1 | |
| <i>Il Web 2.0</i> | |
| Web 2.0, un nuovo modo di intendere internet | 12 |
| Il web 2.0 come piattaforma partecipativa | 15 |
| Web 2.0 e Marketing 2.0 | 17 |
| Strumenti di analisi | 22 |
| Benvenuti nella Network society | 23 |
| Un ritrovato desiderio di comunità | 27 |
| I processi di intelligenza collettiva e connettiva | 31 |
| Intelligenza connettiva e marketing | 33 |
| | |
| Capitolo 2 | |
| <i>Brand community e innovazione: marketing di risposta e di offerta</i> | |
| Brand community | 36 |
| I fattori critici di successo per una brand community | 41 |
| Differenti tipologie di utenti | 44 |
| Il valore strategico di una brand community | 48 |
| Brand community e innovazione: marketing di risposta e di offerta | 54 |
| | |
| Capitolo 3 | |
| <i>Brand community un supporto alle innovazioni Company Push</i> | |
| Introduzione | 58 |
| Obiettivi della ricerca e domande di ricerca | 59 |
| Il potenziale innovativo di una community | 61 |
| La nascita di un nuovo prodotto | 93 |
| Il caso Alessi, brevi cenni sulla storia dell'azienda | 66 |
| La mission Alessi e il suo progetto culturale | 68 |
| Fonte dei dati e caratteristiche degli intervistati | 71 |
| Metodologia e disegno di ricerca | 75 |
| Le cinque componenti del modello di an | 78 |
| Risultati della prima fase | 83 |
| Canali comunicativi della qualità | 63 |
| Risultati della prima fase: obiettivi conseguiti | 95 |
| Risultati seconda fase | 96 |
| Limiti | 98 |
| Conclusioni | 98 |

Capitolo 4

Le community nei processi di innovazione guidati dal mercato

| | |
|---|-----|
| Introduzione | 101 |
| Premessa metodologica | 102 |
| Domanda di ricerca | 103 |
| Il consumo come esperienza, l'importanza dell'Experiential Marketing | 104 |
| Dimensione strategica: SEMs | 105 |
| Look-Look e Zandl Group, due modelli innovativi per le ricerche di mercato | 112 |
| Il caso Look-Look | 114 |
| L'approccio culturale al consumo, Look-Look ed il suo manifesto | 115 |
| I servizi offerti da Look-Look | 118 |
| Un'interpretazione del metodo Look-Look: l'ottica del marketing esperienziale | 121 |
| Limiti | 124 |
| Conclusioni. | 125 |
| Bibliografia | 127 |

Introduzione, obiettivi e contenuti della ricerca

L'obiettivo della tesi è riesaminare le teorie di product marketing e il concetto di innovazione attraverso la prospettiva delle piattaforme web partecipative. In particolare, è stato analizzato e verificato empiricamente il potenziale innovativo di una community collegata ad un brand esistente.

Per dimostrare il reale apporto di una brand community ai processi di innovazione prodotto e servizio, saranno analizzate le due principali strategie:

- **Strategie market pull** – Dimostreremo il contributo fornito dai social network alla definizione delle strategie di innovazione trainate dal mercato.

- **Strategie company push** – Dimostreremo il valore dell'apporto degli utenti di una brand community ai processi di innovazione prodotto e servizio sostenuti dalle imprese.

Le domande di ricerca sono:

- ✘ *È possibile utilizzare il modello di analisi di Normann per valutare un prodotto connotato da una forte componente innovativa?*
- ✘ *Se questo è vero, una brand community è in grado di contribuire in modo efficace ai processi di innovazione sostenuti dalle aziende? (strategie company push)*
- ✘ *Le interazioni tra gli utenti di una community possono fornire informazioni utili al miglioramento continuo e alla creazione di nuovi prodotti customer oriented? (strategie market pull)*

Il **primo capitolo** è di carattere introduttivo, propone una contestualizzazione della ricerca e alcuni concetti chiave necessari per comprendere i capitoli successivi della tesi.

In particolare, sarà approfondito, attraverso un'analisi della letteratura, il significato di:

- *Web 2.0*: indica il passaggio da una rete basata su una piattaforma di solo accesso, nella quale gli utenti potevano semplicemente consultare le informazioni, ad una piattaforma partecipativa, dove chiunque può generare e implementare nuovi contenuti. Tim O'Reil descrive il web 2.0 come un'architettura partecipativa, in altri termini, una rete che consente a tutti gli utenti di diffondere informazioni, avviare progetti collettivi, condividere le proprie competenze ed esperienze.

- *La teoria delle reti e il significato di social network*: la teoria delle reti permetterà di descrivere una community dimostrando la sua potenziale efficacia. Se consideriamo gli utenti attivi di una community come nodi di un network composto da tutto il web, è possibile individuare con buona approssimazione la capillarità della community attraverso la teoria delle reti proposta da Barabasi.

- *Marketing 2.0*. Grazie all'evoluzione del web e all'introduzione delle piattaforme per i social network, il ruolo della "*partecipazione attiva*" dei consumatori ha assunto un nuovo valore per almeno due delle quattro P del marketing teorizzate da Jerome McCarthy: il prodotto e la comunicazione.

Il **secondo capitolo** si focalizza sulle brand community: è un'analisi dello stato dell'arte della letteratura di marketing sul tema delle community legate a dei brand.

Nel capitolo sono descritte: le caratteristiche principali di una brand community, i differenti tipi di utenti e le loro peculiarità.

Inoltre, sono evidenziati i vantaggi strategici offerti di una brand community:

- Creare un legame più stretto con i consumatori, incrementando la fedeltà rispetto alla marca.
- Ottenere informazioni preziose per la valutazione di nuovi prodotti.
- Ricevere continui feedback sulle strategie di mercato adottate da un'azienda.
- Favorire le dinamiche del passaparola, aumentando la brand awareness al di fuori della community.
- Partecipare alla definizione di alcune caratteristiche dei nuovi prodotti.

Al termine del capitolo sono esposti una serie di case study riguardanti alcune tra le principali brand community italiane e straniere.

Nel **terzo capitolo** è proposta la parte empirica della ricerca: lo studio, svolto nel corso del 2007, tramite la Community Alessi, ha consentito di raccogliere circa 3200 risposte provenienti dalle persone iscritte alla community e da un panel di controllo esterno.

La raccolta dei dati quantitativi è stata preceduta da 97 interviste face to face che hanno consentito di raccogliere informazioni utili alla definizione delle domande e alla valutazione di alcuni aspetti tecnici e qualitativi dei prodotti.

L'obiettivo è affrontare il tema delle innovazioni *company push* e *market pull*. In particolare si fornirà una risposta alle prime due domande di ricerca:

- ✘ *È possibile utilizzare il modello di analisi di Normann per valutare un prodotto connotato da una forte componente innovativa?*
- ✘ *Se questo è vero, una brand community è in grado di contribuire in modo efficace ai processi di innovazione prodotto?*

Nel corso dell'analisi sono stati valutati i pesi e la significatività delle variabili del modello proposto, in particolare, è stata misurata la loro correlazione con il successo o l'insuccesso di una serie di prodotti appena introdotti sul mercato e caratterizzati da un'elevata componente innovativa.

In seguito, sono stati confrontati i dati ottenuti dalla community Alessi con quelli raccolti da un panel esterno di consumatori. I risultati hanno consentito di validare le ipotesi proposte come soluzioni alla prima e la seconda domanda di ricerca.

Nel **quarto capitolo** sono presentati due ampi case studies, in particolare, si analizzano i vantaggi offerti dalle indagini netnografiche applicate a delle community di trend setter. Sarà appurato il valore delle indicazioni fornite dagli utenti per comprendere se esista la possibilità di rilevare bisogni insoddisfatti o latenti. Le informazioni raccolte sono state valutate attraverso un software per l'analisi qualitativa dei dati.

L'obiettivo è comprendere se i dati collezionati siano in grado di contribuire alle strategie market pull, fornendo indicazioni utili a definire le caratteristiche dei nuovi prodotti o servizi delle aziende. Attraverso questa analisi si fornisce una risposta alla terza domanda di ricerca:

- ✘ *Le interazioni tra gli utenti di una community possono contribuire al miglioramento continuo e alla creazione di nuovi prodotti customer oriented?*

Aspetti innovativi della ricerca

Le ricerche e gli esperimenti proposti nell'elaborato consentono di esplorare le potenzialità offerte dai nuovi strumenti di comunicazione e il loro rapporto con i processi di innovazione.

Le community rappresentano uno strumento strategico per le aziende, tuttavia gli studi condotti in diversi ambiti disciplinari sono basati su analisi prettamente qualitative e su ipotesi ancora discordanti.

Il presente lavoro ha consentito di dimostrare, attraverso un approccio quantitativo, il valore delle possibili interazioni tra le brand community e le due principali strategie di innovazione:

- *strategie market pull*
- *strategie company push.*

La possibilità di utilizzare una brand community esistente ha permesso un'analisi dettagliata delle sue dinamiche, inoltre, è stato possibile realizzare delle ricerche quantitative su un ampio campione di utenti internazionali. La ricchezza dei dati raccolti ha consentito di formulare delle ipotesi e di verificarne la validità in diverse nazioni.

La componente innovativa della tesi può dunque essere sintetizzata in tre punti:

1. Definizione e verifica dei possibili apporti di una brand community ai processi di innovazione.

2. Analisi comparata dei risultati forniti da una brand community e da un tradizionale panel di un'agenzia di ricerca.
3. Verifica, attraverso un approccio quantitativo, di ipotesi finora verificate solo attraverso metodi qualitativi.

I risultati della ricerca consentono di verificare, attraverso un approccio scientifico, la validità di ipotesi formulate in un'area disciplinare relativamente nuova, nella quale iniziano solo ora a stabilirsi i primi riferimenti teorici.

Capitolo I

Web 2.0, un nuovo modo di intendere internet

Nell'ottobre del 2004, Tim O'Reilly, carismatico ed eccentrico pioniere dell'evoluzione del World Wide Web, pronunciò per la prima volta il termine web 2.0 durante una sessione di brainstorming con Dale Dougherty, prefigurando una nuova era della comunicazione: “un’evoluzione democratica e trasversale nel modo di condividere e diffondere le informazioni”¹.

A distanza di due anni, il 13 dicembre 2006, il Time avrebbe confermato la profezia di O'Reilly, dedicando la copertina e il titolo di *personaggio dell'anno* ai milioni di persone che contribuiscono attivamente alla crescita e alla maturazione del web. “*Time's Person of the Year: You*”. (Fig 1).

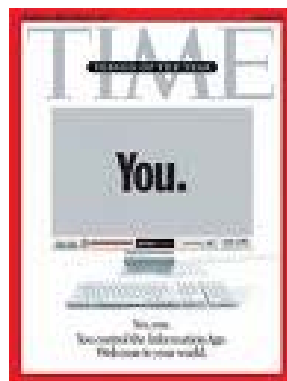


Fig. 1 Copertina del Time 13 Dicembre 2006

La prima pagina del periodico anglosassone era caratterizzata da una superficie lucida, sulla quale ogni lettore poteva veder riflesso il suo volto; l'idea nacque da Lev Grossman, giornalista del settimanale statunitense, che chiarì la scelta in questi termini: “*Per aver preso le redini dei media globali, per aver fondato e aver dato*

¹ O'Reilly Tim, “Why Web 2.0 Matters and How You Can Make the Most of It Insight and Practical Tools for Success” O'Reilly Radar, November 2006.

forma alla nuova democrazia digitale, per aver lavorato gratis ed aver battuto i professionisti nel loro stesso gioco”.

Il tempo ha dato ragione al Time, nel corso del 2007 si è palesata al mondo una nuova realtà, comparabile ad una seconda rivoluzione del web: una democratizzazione dell’accesso alla creazione e implementazione dei contenuti online, un appiattimento delle gerarchie che hanno caratterizzato il web fino alla fine degli anni 90, secondo le quali solo le istituzioni e le grandi aziende potevano comunicare con una massa alquanto passiva di utenti². Grazie alle innovazioni apportate alle piattaforme web e alla crescita esponenziale della velocità delle connessioni, ogni persona è in grado di generare contenuti propri o di diffondere notizie già presenti sulla rete partecipando a meccanismi di autoselezione collettiva.

La semplicità con cui qualsiasi individuo può implementare materiale online per condividerlo con milioni di utenti ha ridefinito i limiti strutturali imposti alla circolazione di informazioni, trasformando internet in un potenziale strumento democratico. Questa evoluzione ha creato i presupposti per la nascita del cosiddetto *Web 2.0*, termine coniato da Tim O’Reilly per indicare il passaggio dal web, caratterizzato da siti statici e contraddistinti da un basso livello di interazione, a siti dinamici i cui contenuti sono generati dai propri utenti.

Le proporzioni di questa rivoluzione hanno ridefinito il sistema tradizionale dei media; di fatto il web 2.0 è in grado facilitare in modo inedito la nascita e la diffusione di idee attraverso un processo bottom up. In altri termini, esistono ormai gli strumenti per attuare una selezione delle informazioni di pubblico interesse attraverso un processo attivo e democratico.

² Tim O’Reilly, *What is Web 2.0 – Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*”, settembre 2005.

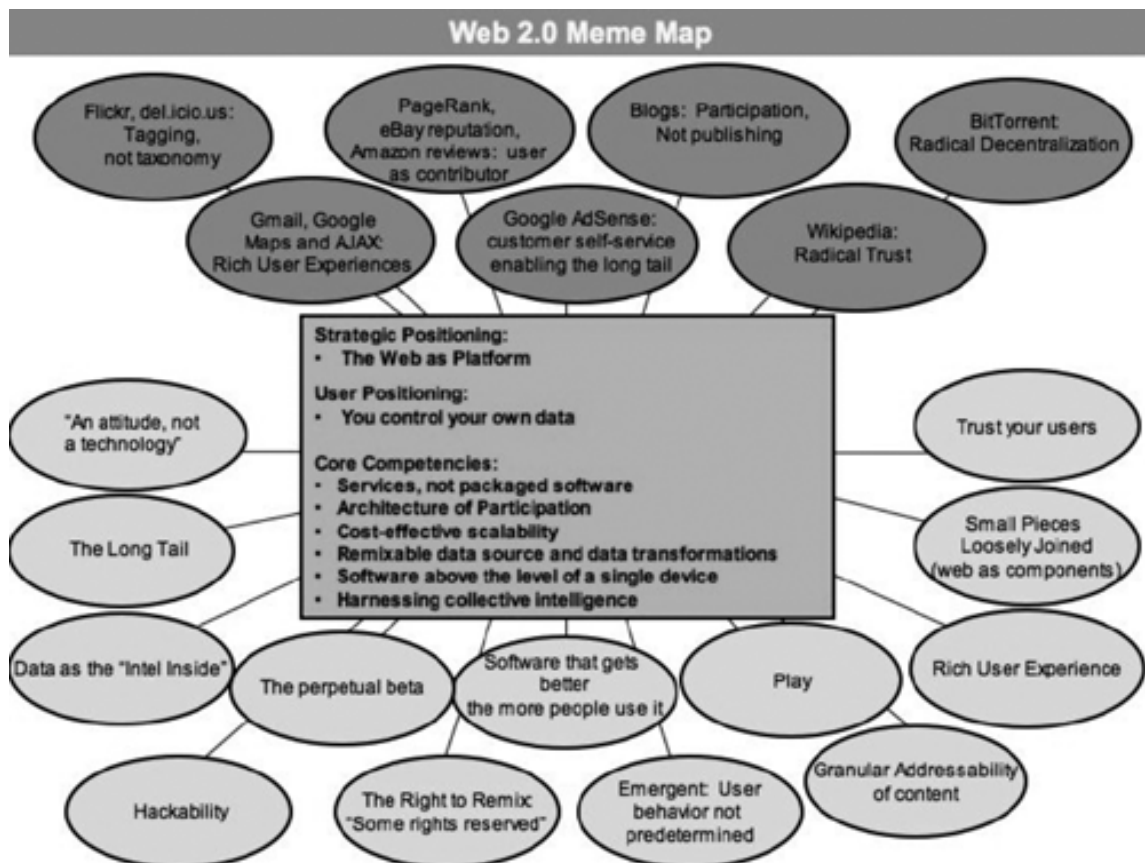


Fig.2 Mappa del Web 2.0 ideata da Tim O'reily, il testo originale ed un commento dettagliato alla mappa sono reperibili presso l'indirizzo: <http://www.xyz.reply.it/web20/index.php>

I primi esiti del cambiamento in atto sono stati raccolti nel Cluetrain Manifesto³, un documento nato attraverso dinamiche tipiche del web 2.0: il Manifesto fu creato nel 1999 e reso pubblico nell'aprile dello stesso anno. Questo testo nasce dal contributo e dalla condivisione delle esperienze di una community composta da economisti ed esperti web guidati da Rick Levine, noto consulente di IBM, e di alcune tra le più importanti aziende della new economy. Il manifesto nasce sulla falsariga delle 95 tesi di Lutero, infatti, come nel 1817 Lutero si scagliò contro le pratiche ecclesiastiche, allo stesso modo, nel 1999 i creatori del Cluetrain Manifesto presero di mira i principali attori del web, illustrando 95 tesi fondamentali per iniziare a comprendere i nuovi mercati. L'introduzione è illuminante e merita di essere citata:

I mercati online cominciano a organizzarsi da soli molto più rapidamente delle aziende che tradizionalmente li rifornivano.

³ Il Cluetrain Manifesto è condiviso sul web <http://www.cluetrain.com/>. Il documento è commentabile e condivisibile, non esistono singoli proprietari dei diritti.

Grazie alla rete, i mercati diventano più informati, più intelligenti e più esigenti rispetto alle qualità che invece mancano nella maggior parte delle aziende.

Le tesi del Cluetrain Manifesto conseguirono un crescente successo nella comunità web e sui principali media, nel 1999 il *Wall Street Journal* titolava “*Ho visto il futuro ed è Cluetrain Manifesto*”. A nove anni di distanza i principi del Manifesto sono ancora di incredibile attualità, la prima tesi, “*I mercati sono conversazioni*”, rappresenta tuttora un aspetto fondamentale per competere sul mercato attuale.

Il web 2.0 come piattaforma partecipativa

Il fattore determinante che ha comportato la nascita del web 2.0 è il passaggio da una rete basata su una piattaforma di solo accesso, con la quale gli utenti potevano semplicemente consultare le informazioni, ad una piattaforma partecipativa. Tim O’Reil descrive il web 2.0 come un’architettura partecipativa⁴; in altri termini, una rete che consente a tutti gli utenti di diffondere informazioni, avviare progetti collettivi, condividere le proprie competenze ed esperienze.

Wikipedia

Nasce nel 2000 da un’idea di Jimmy Wales. Nel giro di soli otto anni è riuscito a dar vita ad un’enciclopedia online considerata irrealizzabile che ha raggiunto ad oggi oltre 60 milioni di utenti, seguendo un trend di crescita esponenziale iniziato nel 2005.

Wikipedia (dal termine awaiano *wiky* = veloce) è una enciclopedia on line libera, prodotta, continuamente aggiornata e modificata gratuitamente dagli utenti.

Il meccanismo alla base del successo di Wikipedia è dovuto all’intuizione originaria del suo ideatore secondo cui “*produrre informazioni inesatte porta beneficio a pochi e chi ha una conoscenza maggiore di un fenomeno tende a difenderne la veridicità*”.

Wales era infatti convinto che riunendo un numero sufficiente di persone per

⁴ O’Reilly, T. (2005) What is Web 2.0? il paper presentato alla prima conferenza sul Web 2.0 è reperibile all’indirizzo: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>. September 2005.

discutere e approfondire un argomento, l'esito sarebbe stato comparabile, se non persino superiore, con quello di una tradizionale enciclopedia; per il momento i numeri danno ragione Jimmy Wales.

Writely

È probabilmente il servizio in grado di far intuire nel modo migliore e sostanziale quali siano le potenzialità reali del Web 2.0.

Acquistato da Google per 2milioni di dollari, Writely è sostanzialmente un editor di testo on line attraverso una registrazione gratuita, l'utente è in grado di produrre documenti testuali, formattarli e salvarli, sia on line sia sul proprio pc. Inoltre Writely offre la possibilità di possedere un indirizzo web dedicato ad ogni singolo documento creato online e consente ad altri utenti di visionarlo e, secondo i permessi dell'autore, di partecipare alla stesura.

Il programma, oltre a consentire un salvataggio online dei file, registra anche la cronologia delle modifiche, consentendo una comparazione tra differenti versioni ed evidenziando le aggiunte e le modifiche apportate al documento.

Writely è uno strumento di supporto al lavoro collaborativo in grado di abbreviare i tradizionali tempi di revisione che caratterizzano il lavoro di gruppo; annulla le distanze fisiche e facilita il processo creativo. Grazie a questo strumento l'uso del Web come piattaforma di lavoro sta migrando da una utenza di elite, società ed imprese che acquisivano per cifre considerevoli sistemi di condivisione pesanti e complessi, alla maggior parte della piccola e media utenza, democratizzando e facilitando l'accesso alle più innovative risorse tecnologiche per la comunicazione.

DesktopTwo

Registrandosi gratuitamente l'utente riceve uno spazio di un giga byte di memoria, utilizzabile attraverso un sistema operativo on line, capace di: gestire e salvare contenuti e file multimediali (filmati, foto, musica); creare un blog personale; coordinare gallerie di fotografie e condividere informazioni preselezionate con altri utenti del sito. Ogni utente interagisce attraverso il proprio sistema operativo con i membri della comunità di utilizzatori e con il Web esterno attraverso un programma di Istant Message.

Del.icio.us

E' una raccolta di web links fatta, non tramite una redazione o un motore automatico, ma da singoli utenti. Questi, condividendo sia informazioni sia modalità di archiviazione comune, costruiscono e modellano una directory continuamente aggiornata sulla base di preferenze e di orientamenti del momento.

My Space

Comprato da Rupert Murdoch nel giugno 2005 per la somma di 580 milioni di dollari, è uno dei siti di Web2.0 capace di rappresentare meglio l'importanza dello sviluppo di comunità che interagiscono tramite la rete.

Come suggerisce il nome, si tratta di uno spazio personale attraverso il quale gli utenti condividono informazioni, immagini, pensieri, ecc.

Questa piattaforma consente, in una sola pagina web, un'elevata integrazione di materiale proveniente da diverse fonti; ogni utente ha la possibilità di costruire una propria homepage caratterizzata da una forte personalizzazione de contenuti.

Ai servizi citati si aggiungono centinaia di siti che rientrano di diritto nella categoria Web2.0, tra questi possiamo citare per fama: Bebo, Digg, LastFm, WorldPress, CraigList, Technocrati, Flickr, MyWeb2, Odeo, Google reader, Netvibes e FeedBurner a titolo di ulteriore esempio

Web 2.0 e Marketing 2.0

Il contesto di azione ha dunque subito cambiamenti che impongono alle aziende un approccio al mercato basato su dinamiche differenti rispetto al passato, più sensibili al confronto e al dialogo con i consumatori. Così recita il primo punto del Cluetrain Manifesto: *I mercati sono conversazioni.*

Le opinioni, i commenti e in alcuni casi le critiche dei consumatori hanno acquisito una forza e una persistenza maggiore attraverso il web. Si consideri ad esempio il

caso Mattel: i commenti e i blog sui giocattoli in plastica tossica prodotti in Cina sono presenti in migliaia di siti web. A distanza di 2 anni questi contenuti compaiono nella prima pagina di Google digitando “*Plastica Mattel*”; se utilizziamo Google Trends ed effettuiamo una ricerca digitando la parola “Mattel” comparirà il grafico di Fig.2, dove i picchi di ricerche svolte dagli utenti riportano ad articoli riguardanti la notizia dei prodotti tossici.

Considerando l’esistenza di centinaia di situazioni simili, è facile immaginare come possano cambiare la durata mediatica e le proporzioni di una notizia commentata su forum e blog molto visitati.

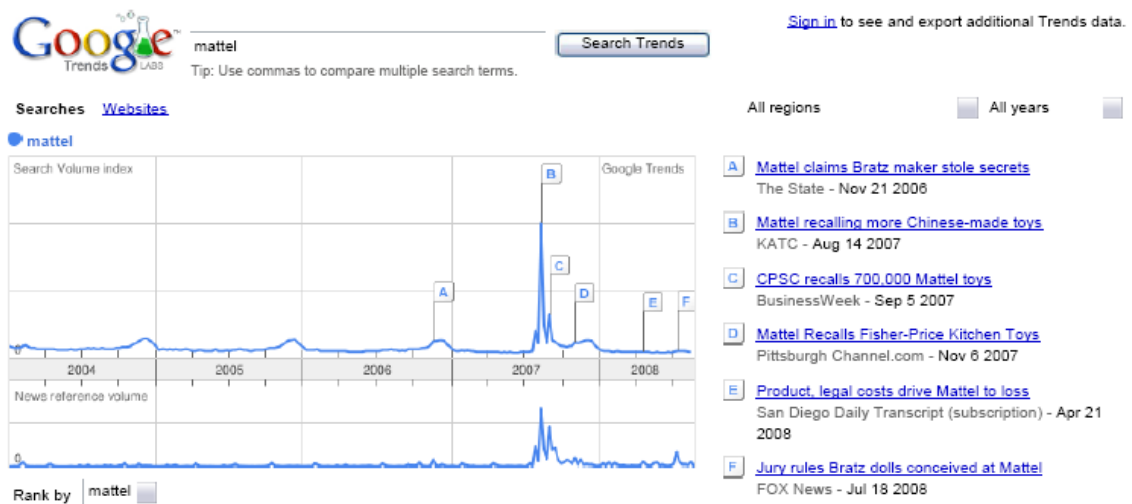


Fig.2 Google trends, grafico relativo alla ricerca della parola “Mattel”.

In questo contesto diviene indispensabile riesaminare alcune strategie di marketing. In particolare, il ruolo della “partecipazione attiva” dei consumatori ha assunto un nuovo valore per almeno due delle quattro P del marketing teorizzate da Jerome McCarthy: il prodotto e la comunicazione.

1. **Prodotto**, la partecipazione attiva degli utenti ha acquisito un valore crescente nella definizione delle caratteristiche di un nuovo prodotto. La

letteratura accademica contemporanea propone un consistente numero di articoli e paper di ricerca sulla partecipazione dei consumatori nei processi di sviluppo nuovi prodotti, tuttavia queste ricerche delineano la figura del Prosumer, prospettata da Toffler nel lontano 1983.

Nel 1972, Marshall McLuhan e Barrington Nevitt intuirono nel libro *Take Today*⁵, che le tecnologie elettroniche avrebbero trasformato ogni consumatore in un produttore. In altri termini, i nuovi mezzi di comunicazione interattivi prospettavano prodotti e servizi creati a misura delle esigenze del singolo consumatore.

Nel 1978 Von Hippel, ora docente al MIT Sloan School of Management, dimostrava l'importanza e la validità delle informazioni fornite dai consumatori⁶. Von Hippel illustrò, nei suoi articoli, una serie di esperimenti in cui i consumatori contribuivano attivamente alla definizione delle caratteristiche di un nuovo prodotto. Uno dei principali risultati del suo lavoro fu la dimostrazione dell'esistenza degli "anticipatori", soggetti che, prima di altri, acquistano un prodotto o un servizio precorrendo le nuove tendenze. In altri termini, sono persone dotate di una sensibilità e di un intuito in grado di prevedere, con un prevedibile margine di incertezza, quali beni si imporranno sul mercato. Come vedremo nei capitoli successivi, gli *anticipatori* sono connotati da una caratteristica tipica degli utenti di una Brand Community: hanno una conoscenza del prodotto e del Brand superiore alla media. Questo aspetto sarà approfondito nel secondo capitolo e rappresenterà uno degli aspetti chiave della ricerca.

Nel libro del 1980, *The Third Wave*,⁷ Alvin Toffler inventò il termine "prosumer" riferendosi al ruolo di produttori e consumatori che avrebbe iniziato a fondersi e confondersi. Toffler prospettò un mercato saturo in cui la produzione di massa di merci standardizzate avrebbe appagato i bisogni

⁵McLuhan M., and Barrington N., *Take Today: The Executive as Dropout*. New York: Harcourt Brace Jovanovich. 1972.

⁶von Hippel, E. *Successful Industrial Products From Customer Ideas: A Paradigm, Evidence and Implications* Journal of Marketing 42, no. 1, January 1978, 39-49.

von Hippel, E., *A Customer-Active Paradigm for Industrial Product Idea Generation* Research Policy 7, no. 3 (July 1978) : 240-66.

⁷ Toffler A., Toffler H., 1980: *The Third Wave*, Bantam, New York 1987: *La terza ondata*; Sperling&Kupfer, Milano

principali e secondari dei consumatori. Per non perdere quote di mercato, il mondo del business avrebbe dovuto creare un processo di massificazione produttiva competitivo: la produzione di massa di prodotti altamente personalizzati.

Tuttavia, per ottenere un elevato livello di personalizzazione è necessario che i consumatori prendessero parte al processo, soprattutto nel definire le caratteristiche progettuali dei prodotti.

Più recentemente, attraverso *Revolutionary Wealth*⁸, è possibile affermare che il concetto e la realtà del prosumer si è affermata su scala mondiale. Un'ulteriore conferma della diffusione globale del concetto di prosumer è la popolarità di Toffler in Cina, dove *The Third Wave* è il secondo libro più venduto di tutti i tempi, dopo l'opera di Mao Zedong.

Don Tapscott ha ulteriormente elaborato il concetto nel suo libro del 1995 "The Digital Economy" parlando di "Prosumption". Con questo termine Tapscott ha voluto sottolineare la diffusione di una pratica ormai consolidata in molti settori della new economy; si consideri la continua crescita dei software open source, programmi in continua evoluzione grazie ai miglioramenti apportati dagli stessi utilizzatori.

Gli studi più recenti sull'argomento hanno focalizzato l'attenzione sulle interfacce in grado di favorire una collaborazione tra consumatori ed impresa; in particolare citiamo le ricerche condotte da Johann Füller, Michael Bartl, Holger Ernst e Hans Mühlbacher (2004) sul CBI⁹, Community Based Innovation, un framework per coinvolgere una community nei processi di sviluppo prodotti.¹⁰

I consumatori hanno oggi la possibilità di intervenire direttamente sul prodotto attraverso nuove interfacce digitali che consentono di progettare e personalizzare completamente il prodotto.

⁸ A Toffler A., Toffler H., *Revolutionary Wealth*, Random House Audio Assets, 2006.

⁹ Füller J., Bartl M., Ernst H. e Mühlbacher H., *Community Based Innovation A Method to Utilize the Innovative Potential of Online Communities*, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences – 2004.

¹⁰ Lo stato dell'arte delle ricerche inerenti il contributo dei consumatori ai processi di sviluppo nuovi prodotti sarà trattato in modo approfondito nel terzo e quarto capitolo.

Uno dei casi più interessanti da questo punto di vista è Threadless, che produce magliette il cui design viene realizzato direttamente dai consumatori. Queste possono essere votate e acquistate da altri utenti. Il prodotto (semplici magliette bianche) non avrebbe alcun valore commerciale senza l'intervento dei consumatori, ai quali fornisce l'impianto logistico/distributivo per realizzarne i sogni e le idee. È di fatto impresa alla rovescia.

Un altro caso degno di nota è Dr Martens, azienda di calzature inglese. Questo esempio è meno estremo del precedente, ma non per questo meno rilevante. Dr Martens ha un proprio catalogo prodotti, ma ha deciso di realizzare dei concorsi nei quali i consumatori possono proporre un design (grafica) dell'anfibio, attraverso una facile interfaccia web. Le grafiche più votate sono poi messe in produzione e possono essere acquistate. L'obiettivo è quello di coinvolgere i consumatori più sofisticati che hanno un ruolo di influenzatori sul resto della "truppa".

Legò. Dal sito è possibile scaricare un software che consente di progettare il progetto legò e di condividerlo nella community. Il kit si chiama digital designer ed è una specie di cad 3d, molto semplificato, che consente di costruire virtualmente un progetto con i legò. Se la cosa piace alla community diventa poi un prodotto di Legò.

2. **Comunicazione**, gli utenti di una community sono in grado di facilitare, attraverso il passaparola, la diffusione di informazioni e materiale multimediale su prodotti e servizi. Gli iscritti di una specifica brand community sono anche utenti del web, in altri termini, le persone aderiscono spesso a più community, consentendo la circolazione di informazioni al di fuori della community di partenza. Social network come Flickr o You Tube consentono agli utenti di condividere e diffondere, in modo virale, materiale inerente un particolare brand; si consideri ad esempio il caso Red Bull. Attualmente su you tube sono reperibili 38,900 filmati riguardanti iniziative

ed attività proposte dall'azienda, il più visto conta ad oggi circa 9 milioni di visite.

J. McAlexander J. Schouten H. F. Koenig¹¹ hanno evidenziato come un'azienda possa ottenere un rafforzamento della brand experience attraverso una brand community. Ciò può avvenire grazie alla condivisione tra i consumatori delle esperienze e delle valutazioni espresse in merito a specifici prodotti e servizi. Amazon rappresenta un perfetto esempio della condivisione delle esperienze di consumo tra gli utenti, le recensioni dei libri da parte degli utenti sono uno dei principali strumenti per determinare le scelte di acquisto. Nel settore turistico esistono portali molto simili ad Amazon che consentono di recensire gli Hotel e le località visitate nel corso delle vacanze, un noto esempio è Tripadvisor.

Inoltre, gli utenti di una brand community possono contribuire a rafforzare o modificare i valori espressi da un prodotto o da un brand.

Strumenti di analisi

Per comprendere l'evoluzione del web e le sue potenzialità, è indispensabile introdurre alcuni concetti che rappresenteranno i fondamenti teorici dei prossimi capitoli. In particolare approfondiremo tre argomenti:

1. La teoria delle reti e il significato di social network. Un social network è composto da un gruppo di persone connesse tra loro da diversi legami sociali, che vanno dalla conoscenza casuale, ai rapporti di lavoro, ai vincoli familiari. Le reti sociali sono spesso usate come base di studi interculturali in sociologia e in antropologia e sono composte da nodi, che rappresentano le persone, e da link, che indicano i legami tra gli individui del network. La teoria delle reti ci consentirà di descrivere una community dimostrando la sua potenziale efficacia. Se consideriamo gli utenti attivi di una community come nodi di un network composto da tutto il web,

¹¹ McAlexander J. Schouten H. F. K., *Building Brand Community*, Journal of Consumer Research, January 2002.

è possibile individuare con buona approssimazione la capillarità della community. (Barabasi, Bianconi)¹²

La Social Network Analysis, ovvero la mappatura e la misurazione delle reti sociali, è impiegata per rappresentare e studiare le dinamiche di un network. Per studiare le reti sociali è indispensabile fare ricorso alla teoria dei grafi, ovvero una mappa delle connessioni e dei nodi di un network.

2. Il concetto di comunità e il senso di lealtà dei suoi componenti. Nel corso della tesi ci riferiremo con frequenza al senso di lealtà dei partecipanti di una community, in particolare, nel secondo capitolo verificheremo e proveremo la lealtà e lo spirito critico degli utenti di una brand community, focalizzandoci sul contributo apportato da una community nella valutazione di nuove idee.

3. I processi di intelligenza collettiva: per descrivere l'intelligenza collettiva ci affidiamo alle parole di Pierre Lévy, probabilmente il principale studioso del tema:

“In primo luogo bisogna riconoscere che l'intelligenza è distribuita dovunque c'è umanità, e che questa intelligenza, distribuita dappertutto, può essere valorizzata al massimo mediante le nuove tecniche, soprattutto mettendola in sinergia. Oggi, se due persone distanti fanno due cose complementari, per il tramite delle nuove tecnologie, possono davvero entrare in comunicazione l'una con l'altra, scambiare il loro sapere, cooperare”.

Nella seconda parte della tesi approfondiremo le potenzialità dell'intelligenza collettiva; in particolare presenteremo alcuni case studies di community che basano la loro attività su processi di intelligenza collettiva.

¹² Bianconi G, Barabasi A.-L, Competition and multiscaling in evolving networks, EPL (Europhysics Letters) 54, 2001

Benvenuti nella Network society

La teoria delle reti rappresenta uno strumento indispensabile per comprendere la struttura e le dinamiche sottostanti al web 2.0¹³ (Barabasi 2004).

Quando analizziamo un network ci basiamo su due elementi fondanti:

-I Nodi

-I Link

I nodi rappresentano le unità che compongono una rete; nel caso di una rete sociale i nodi sono le persone che fanno parte del network, nel caso nella chimica i nodi sono gli atomi. I link rappresentano le relazioni esistenti tra i nodi che mettono in connessione; tornando all'esempio della chimica, i link sono i legami che uniscono gli atomi e consentono di dar vita alle molecole. La teoria delle reti consente di analizzare la natura per gradi di complessità, partendo dalle reti cellulari fino ad arrivare alle reti sociali, le quali, essendo composte a loro volta da altre sotto-reti, sono caratterizzate da un'elevata complessità (Taylor, 2005)¹⁴.

| RETE | NODI | COLLEGAMENTI |
|------------------------------------|---|--|
| <i>Metabolismo cellulare</i> | <i>Molecole coinvolte nella trasformazione di cibo in energia</i> | <i>Partecipare alla stessa reazione biochimica</i> |
| <i>Hollywood</i> | <i>Attori</i> | <i>Partecipare allo stesso film</i> |
| <i>Internet</i> | <i>Router</i> | <i>Le connessioni fisiche</i> |
| <i>Collaborazioni scientifiche</i> | <i>Scienziati</i> | <i>Aver scritto articoli in collaborazione</i> |
| <i>Relazioni sessuali</i> | <i>Esseri umani</i> | <i>Rapporti sessuali</i> |
| <i>Relazioni sociali</i> | <i>Esseri umani</i> | <i>amicizia</i> |
| <i>Distribuzione en. elettrica</i> | <i>Impianti di produzione & consumo</i> | <i>Linee di trasmissione</i> |
| <i>Traffico aereo</i> | <i>aeroporti</i> | <i>Voli di linea & commerciali</i> |
| <i>Relazioni economiche</i> | <i>Consiglio di Amministrazione (CDA) aziende</i> | <i>Avere un membro del CDA in comune</i> |
| <i>World Wide Web</i> | <i>Pagine web</i> | <i>Link tra le pagine</i> |

Fig. 4 Esempi di network, scomposizione per nodi e collegamenti

¹³ Barabasi A.L., Link, La scienza delle reti, Einaudi, Torino, 2004

¹⁴ Taylor Mark C. Il momento della complessità. L'emergere di una cultura a rete, Edizioni Codice, 2005, Torino.

Quando navighiamo sul web utilizzando Google o Yahoo in realtà stiamo inconsapevolmente utilizzando strumenti incentrati sulla teoria dei network; i motori di ricerca, infatti, basano il loro funzionamento sui link, ovvero sul numero di collegamenti in entrata e in uscita che caratterizzano un sito. In altri termini, il web può essere definito visivamente attraverso la teoria dei grafi come un insieme di nodi, i siti web, collegati tra loro da link, ponti virtuali che consentono di spostarsi da un nodo all'altro. (Fig. 5)

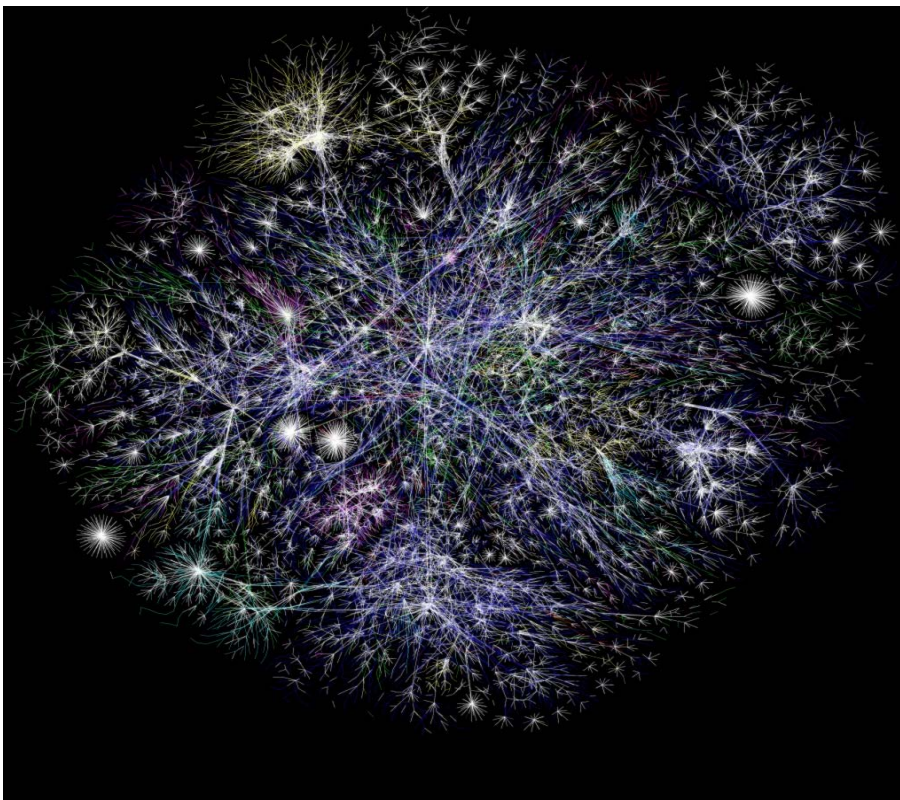


Fig. 5 Mappa del Web di Bill Cheswick e Hal Burch (2002)

La mappa proposta rappresenta solo una porzione del web, ancora oggi non disponiamo di una mappa completa di Internet, ricercatori come Bill Cheswick e Hal Burch della Carnegie Mellon University sono tuttora impegnati a produrre e vendere sul web rappresentazioni grafiche di Internet.¹⁵

¹⁵ Le mappe di Bill Cheswick e Hal Burch sono reperibili all'indirizzo www.peacockmaps.com. La Millenium Map, ad esempio, è una riproduzione della topologia di internet al 1 gennaio 2000.

Osservando la Fig. 5 si evidenzia in modo inconfutabile la presenza di alcuni nodi più interconnessi rispetto alla media, è questa una caratteristica fondamentale delle reti evidenziata da Albert-Laszlo Barabasi nel suo *modello a fitness*.

Nel 1959 due matematici ungheresi, Paul Erdős e il suo collaboratore Alfréd Rényi, iniziarono a studiare il comportamento delle reti nella comunicazione e nelle scienze biologiche, i loro modelli si basavano su reti aleatorie o "democratiche". Questo tipo di rete rappresenta un network caratterizzato da un numero prefissato di nodi. Le reti aleatorie sono composte da nodi indistinguibili gli uni dagli altri, in quanto hanno tutti lo stesso grado, da qui il termine reti "democratiche". Le reti democratiche sono semplici nella struttura, ma non sono adatte a descrivere le reti reali.

Dovettero trascorrere quarant'anni fin quando, nel 1999, il fisico Albert-László Barabási e i suoi collaboratori Reka Albert e Hawoong Jeon osservarono che non tutte le reti si comportavano come le quelle analizzate da Erdős e Rényi. Alcune di esse presentavano un comportamento altamente organizzato: due di queste erano Internet e il World Wide Web. Barabasi, attraverso le sue ricerche, creò il *modello a Fitness*. La tesi era basata su due concetti principali: queste reti sono in continua crescita e i nuovi nodi preferiscono collegarsi a quelli caratterizzati da un alto numero di connessioni.

Le nuove conoscenze apportate da Barabasi e dal suo team di ricerca permisero di analizzare la rete web secondo un'ottica inedita ed efficace. Gli attuali protocolli internet sono stati sviluppati a partire dagli anni Settanta, quando la rete era piccola, utilizzando tecnologie elementari se paragonate alle attuali. L'importanza di conoscere la topologia della rete sarà fondamentale per superare le limitazioni imposte dalle strutture originarie: senza tali conoscenze non si possono ad esempio sviluppare a pieno le potenzialità dei nuovi strumenti e nuovi servizi del web 2.0¹⁶.

Barabasi, attraverso le sue mappature della rete web, evidenziò la presenza di alcuni nodi più connessi di altri, che denominò come Hub¹⁷, riferendosi all'esempio del sistema di gestione del traffico aereo statunitense. Gli aeroporti Americani, così come i nodi di una rete, sono connessi tra loro, tuttavia, un numero ristrettissimo di

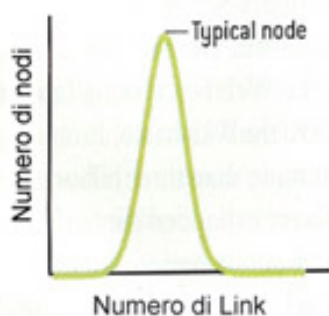
¹⁶ Barabasi A.L., Link, La scienza delle reti, Einaudi, Torino, 2004

¹⁷ Barabasi A., R. Albert e Emergence of scaling in Random Networks, *Science*, 15 Ottobre 1999: Vol. 286.

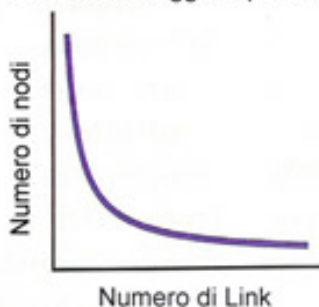
aeroporti gestisce la maggioranza dei voli: gli hub. Questo particolare tipo di nodi è frequente in molte tipologie di reti, tra cui il web. Se pensiamo a siti come Google o You Tube ci rendiamo subito conto dell'elevato numero di link che contraddistingue questi siti.

Per spiegare il concetto di Hub, Barabasi si riferì alla Legge di Pareto, denominata più tardi come principio 80/20. Pareto partì da un'osservazione empirica legata alla sua passione per il giardinaggio: l'88% dei suoi piselli proveniva dal 20% dei bacelli. Ampliando la sua prospettiva, osservò che l'80% dei territori italiani apparteneva al 20% della popolazione. Secondo Barabasi, la rete web segue la stessa legge: un piccolo numero di hub è connesso con la maggioranza delle pagine web. Questa legge è definita ad invarianza di scala e segue una legge di potenza.

Distribuzione dei link di una rete secondo una distribuzione normale



Distribuzione dei link di una rete secondo la legge di potenza



Nel 2000 Barabasi scoprì un nuovo principio: *il modello a fitness*. Barabasi e Bianconi migliorano il modello precedente introducendo dei pesi per i vertici: i nodi

hanno capacità differenti di attrarre altri link. Nel modello a fitness i nodi incrementano il loro numero di link seguendo una legge di potenza, ma a differenza del modello precedente, l'esponente che misura la velocità con cui ogni nodo ottiene nuovi link è diverso per ogni nodo. Questo esponente è proporzionale alla fitness.

Il modello dimostra che una pagina web con una fitness doppia rispetto a un'altra otterrà link in entrata più velocemente, poiché il suo esponente è due volte maggiore. Questo aspetto ha un'altra importante implicazione: il numero di nuovi link non dipende esclusivamente dal tempo. Il ruolo principale è legato alla velocità con cui i nuovi nodi conquistano nuovi link.

Google è l'esempio concreto del fatto che il modello a fitness di Barabasi riesce a descrivere con maggiore precisione il comportamento di reti a invarianza di scala come Internet. Google si presentò nel web solo nel 1997, ma essendo caratterizzato da una tecnologia all'avanguardia rispetto ai motori di ricerca di quel periodo, riuscì in poco tempo ad accaparrarsi nuovi link, più rapidamente di Altavista o Inktomi, superando i suoi concorrenti.

La capacità di un sito di attrarre nuovi link è una caratteristica fondamentale per determinarne il successo. Lawrence Page e Sergey Brin, i fondatori di Google, idearono e brevettarono un metodo matematico originale per il calcolo della link popularity di una pagina o di un sito web: il PageRank

I 5 fattori¹⁸ più importanti che influenzano il calcolo della link popularity di un nodo descritti da Lawrence Page sono:

1. Visibilità di un Link
2. Posizione di un Link all'interno di un documento
3. Distanza di tra le pagine
4. Importanza di una pagina linkata
5. Aggiornamento di una pagina linkata

Questi concetti rappresentano un indispensabile punto di partenza per comprendere una community, che, di fatto, può essere descritta come un network fortemente connesso al network globale del web.

¹⁸ David Vise, Malseed Mark: Google Story, EGEA, 2002

Ogni utente di una community ha la possibilità di creare le proprie pagine web e linkarle con siti esterni. In questo modo si accresce la visibilità della community stessa, un numero di link elevato in entrata e in uscita dalle pagine della community consente di ottenere una posizione nelle prime pagine dei motori di ricerca, favorendo la visibilità del brand della community e la diffusione virale di informazioni provenienti da essa.

Inoltre, i blog e i forum delle community sono aggiornati con frequenza, questo aumenta ulteriormente la visibilità, agendo sul quinto punto della scala di Lawrence.

Un ritrovato desiderio di comunità.

Sociologi come Bauman, Bagnasco, e studiosi di marketing come Covà Schmitt e Hagel hanno evidenziato la comparsa di un nuovo desiderio di stare insieme, di condivisione ed empatia, trasversale a tutte le fasce della popolazione. Questa ricerca di socialità non scaturisce solo dalle tradizionali fonti politiche, religiose o etniche, in alcuni casi le sue origini sono il sistema di valori associati ai brand, ai prodotti e ai luoghi di consumo¹⁹. Ciò è dovuto al processo di teatralizzazione che li ha coinvolti. L'oggetto entra così a far parte delle storie e delle vicende condivise da una comunità, divenendo parte integrante del contesto della vita quotidiana.

Il consumo nella società postmoderna può assumere il ruolo di aggregatore che consente agli individui di condividere “esperienze” sempre più coinvolgenti e complesse, ridefinendo il capitale sociale e culturale del nostro tempo. Le comunità per nascere, adesso come in passato, hanno bisogno di valori, esperienze e vicende da condividere; nella società postmoderna gli oggetti acquisiscono il linking value, postulato da Cova, definibile come la capacità di creare comunità intorno alle quali riunirsi²⁰. Gli individui, secondo il giudizio di Cova, assegnano una priorità superiore al desiderio di appartenenza ad una comunità, rispetto al valore d'uso ed estetico dell'oggetto stesso.

¹⁹ Ritzer G., *Le cattedrali del consumo*, Il Mulino, 2005

²⁰ Cova B., *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2003.

Nella società postmoderna acquisisce valore la capacità di un oggetto di rendere il consumatore consapevole di far parte di una comunità, si pensi ad esempio alla motivazioni d'acquisto sottese alla scelta di un Harley Davidson: per l'acquirente la possibilità di divenire un "Harleista" ha sicuramente un'importanza superiore alla comodità ed al comfort di viaggio offerto dalla moto. I prodotti con frequenza crescente divengono i motivi fondatori di vere e proprie comunità di consumo, nelle quali i consumatori si ritrovano, sentendosi partecipi delle idee che circolano in esse. Gli individui che compongono una comunità di consumo contribuiscono in prima persona a renderla viva e dinamica, attraverso il passaparola rendono il prodotto più conosciuto, consentendo alla comunità di allargarsi.

Dal punto di vista del marketing, gli oggetti dotati di un elevato valore simbolico e storico non sono l'unico elemento necessario per la nascita di una comunità di consumo, anche i luoghi di acquisto possono svolgere questa funzione²¹. Un negozio di moto, ad esempio, è spesso un punto di aggregazione per appassionati che condividono lo stesso Hobby, per i quali diviene un posto dove incontrarsi, discutere e scambiare le proprie opinioni.

Le aziende più sensibili al cambiamento sono riuscite a generare attorno ad alcuni loro prodotti dei fenomeni di consumo che hanno acquisito delle dimensioni ragguardevoli, facilitati dalla veloce diffusione delle informazioni nella società globalizzata.

Il marketing, se questo fenomeno dovesse continuare ad acquisire importanza, dovrebbe mutare radicalmente diverse pratiche divenute consuete. Il consumatore non sarebbe più l'obiettivo degli operatori di marketing, l'attenzione dovrebbe venir spostata verso le comunità e le interazioni che avvengono in esse²². Le aziende dovrebbero facilitare l'aggregazione fra i consumatori del loro marchio, osservando dall'interno le comunità di consumo spontanee e favorendo i desideri condivisi che prendono vita grazie alle interazioni tra i propri acquirenti.

Un caso di comunità di consumatori è l'insieme degli appassionati della nuova Mini; essi aderiscono a diversi circoli di livello nazionale o regionale. Un esempio è il 'Federclub MINI Italia', gestito da Bmw Italia, che raggruppa gli appassionati italiani

²¹ Ritzer G., *The McDonalidization of Society*, Pine Forge Press, 2004.

²² Hagel J., Armstrong A., *Net Gain Expanding markets through virtual communities*, Harvard Business Press, 2004

della vecchia e della nuova Mini. Per dare un' idea delle proporzioni del fenomeno, riporto un articolo tratto dal sito Motorsport riguardante un raduno nazionale (erano esclusi quindi gli equipaggi stranieri) tenutosi a Garda: "Il 17 aprile 2007 si è tenuto con successo il raduno di primavera sul Lago di Garda per gli appassionati della Mini by BMW. Circa 400 vetture hanno disegnato il più grande logo automobilistico mai realizzato. Il successo del raduno Mini di primavera sul lago di Garda è stato confermato dalla presenza di più di 200 Mini e altrettanti equipaggi per un totale che ha superato le 800 persone provenienti da tutta Italia: ben 47 le province rappresentate...²³".

I processi di intelligenza collettiva e connettiva

Si è diffusa nel business la tendenza a sviluppare una connettività interna ed esterna all'impresa, un network in continua evoluzione. In particolare, per comprendere le dinamiche esposte nei prossimi capitoli, pare importante introdurre due concetti:

- *l'intelligenza collettiva*
- *l'intelligenza connettiva*

Intelligenza collettiva: Pierre Lévy, saggista contemporaneo e filosofo dei «media», è nato a Tunisi nel 1956. Vive a Parigi e insegna al Dipartimento di Hypermedia dell'Università di Parigi VIII. Interessato agli aspetti della cultura virtuale, ha elaborato, insieme a Michel Authier, un concetto di rete definito come «Alberi della conoscenza»: un sistema per la valutazione e la condivisione della conoscenza nelle collettività. I suoi studi e le sue ricerche sono finalizzati all'analisi delle implicazioni culturali e cognitive delle nuove tecnologie, approfondendo l'idea d'«intelligenza collettiva» nel contesto antropologico.

Lévy sostiene che le nuove tecnologie consentono una sinergia delle competenze e facilitano lo sviluppo di un'"intelligenza collettiva"²⁴:

²⁴ Lévy P., *L'intelligenza collettiva, per un antropologia del Cyber spazio*, Feltrinelli, 2004.

“l’intelligenza collettiva è un’intelligenza distribuita ovunque, valorizzata in maniera continua, coordinata e mobilitata in tempo reale; è caratterizzata da democrazia in tempo reale, inventiva estetica ed economia di qualità umane; è multimediale e multisensuale, legata al corpo e alla terra; tratta di rimaterializzazione e non di materializzazione. In primo luogo bisogna riconoscere che l’intelligenza è distribuita ovunque c’è umanità, e che questa intelligenza, distribuita dappertutto, può essere valorizzata al massimo mediante le nuove tecniche, soprattutto mettendola in sinergia. Oggi, se due persone distanti fanno due cose complementari, per il tramite delle nuove tecnologie, possono davvero entrare in comunicazione l’una con l’altra, scambiare il loro sapere, cooperare. Detto in modo assai generale, per grandi linee, è questa in fondo l’intelligenza collettiva”

Levy afferma che le nuove tecnologie della comunicazione, in particolare quelle basate su un supporto digitale, aprono, da un punto di vista sociale, culturale e politico, prospettive del tutto nuove.

Lévy colloca il concetto di intelligenza collettiva nel campo del cyber-spazio e della cyber-cultura. Il cyber-spazio, o più semplicemente la rete, è il nuovo ambiente di comunicazione che prende vita dall’interconnessione mondiale dei computer. Con il termine cyber-cultura, Lévy indica l’insieme delle tecniche, dei comportamenti, delle pratiche cognitive che si sviluppano parallelamente alla crescita del cyber-spazio. Il cyber-spazio dunque ci colloca di fronte a una quantità smisurata d’informazioni che, a prima vista, sembra impossibile dominare.

Le ricerche di Lévy dimostrano che nel web non è più ipotizzabile un centro o una serie di punti di riferimento da cui tutte le informazioni si diramano: *“da ciascun punto individuale bisogna ricostruire un "paesaggio", in cui peraltro non c’è più distinzione tra interno e esterno, tra realtà e rappresentazione”*.

Le nuove tecnologie secondo Lévy porteranno a un esponenziale sviluppo dei sensi e alla loro "virtualizzazione", poiché l’intelligenza collettiva è composta da tutte le estensioni dell’intelligenza, della percezione e della memoria²⁵.

²⁵ Levy P., Cyberdemocrazia, Mimesis, 2008, Milano

L'intelligenza connettiva è differente dall'intelligenza collettiva, in particolare l'intelligenza collettiva è legata a interazioni a senso unico, nelle quali l'individuo ha una posizione prevalentemente passiva, di ascolto. Il soggetto non può prendere parte, infatti, al discorso televisivo, o a quello radiofonico.

L'intelligenza connettiva riguarda invece la possibilità di condividere il pensiero, l'intenzione e i progetti espressi da altri. Queste relazioni tra persone avvengono tramite connessioni dirette in cui si richiede un'adesione ed un coinvolgimento dei partecipanti.

Focalizzandoci sul web, possiamo descrivere l'intelligenza collettiva come l'insieme dei pensieri, delle idee e della memoria condivisa, invece riferendoci all'intelligenza connettiva ci riferiremo a quelle caratteristiche del web 2.0 che denotano la possibilità di avviare interazioni tra gli utenti.

Intelligenza connettiva e marketing

Dal punto di vista delle aziende, il web 2.0 ha comportato un crescente interesse nei confronti delle brand community. In altri termini, è sempre più il valore attribuito alle interazioni sociali. Grazie alle nuove piattaforme di social software on line è molto più facile tracciare, studiare, ma prima di tutto esplorare gli atteggiamenti spontanei e l'emergere di significati culturali nel mondo dei consumi.

Ad esempio, i servizi offerti da agenzie di ricerche di mercato come Zandl Group o Look-Look, che basano le loro analisi su community di consumatori molto estese, sono sempre più richiesti da società che intendono comprendere se un prodotto sarà in linea con i gusti delle persone e avrà caratteristiche adatte ad interagire con le culture di consumo emergenti.

Come osserva Irma Zandl, presidente dell'omonimo gruppo, riferendosi alle possibilità per un prodotto di avere successo: "Non c'è modo per le aziende di attribuire questa qualità alle loro creature, il consumatore è re e proprio per questo motivo che i nuovi prodotti conoscono un tasso di fallimento del novanta per cento". Per riuscire a comprendere i gusti della gente e trasformarli in proposte concrete alle aziende, le nuove agenzie del gusto hanno a disposizione una lunga schiera di

giovani ragazzi sparsi per tutto il mondo, con i quali sono in costante contatto attraverso internet. Essi sono retribuiti per fornire osservazioni, foto e tutto ciò che può essere utile a monitorare le sub-culture di consumo e la loro evoluzione. Per ricavare le informazioni necessarie, le agenzie di questo tipo non si affidano ai comuni test e sondaggi di mercato, piuttosto mantengono un rapporto diretto con i propri osservatori, guidandoli e insegnando loro a guardare nella direzione giusta.

Prima di concludere il capitolo e introdurre il tema delle brand community riportiamo una riflessione sul marketing e il web 2.0 del Professor de Kerckhove, Direttore del Programma McLuhan in Cultura e Tecnologia,:

Il blog ha già avuto un ruolo importante nella ridefinizione del marketing on line, penso ad esempio al fenomeno del word of mouth, cioè il marketing basato sul passaparola. Il social tagging è uno strumento potente ma è più difficile da trattare perché è un fenomeno totalmente emergente. Sarà interessante vedere fino a che punto e in che modo potrà essere incorporato nelle strategie di business²⁶

Capitolo 2

Brand community e innovazione

Brand community

Il quadro tratteggiato nel primo capitolo evidenzia come il web 2.0 e le pratiche diffuse tra i suoi utenti offrano alle aziende nuove prospettive per aggregare e stimolare i propri clienti, ottenendo preziose informazioni e una comunicazione più efficace.

L'andamento degli investimenti, in iniziative legate al web 2.0, è in crescita esponenziale da almeno tre anni; agenzie di ricerca come Forrester²⁷ prevedono che gli investimenti statunitensi nel web 2.0 supereranno i 5 miliardi di dollari entro il 2013. Tuttavia, la scelta di utilizzare strumenti del web 2.0 per interagire con il pubblico non può essere considerata a priori una garanzia di successo. In molti casi, la migliore strategia è la sperimentazione, grazie ai costi relativamente contenuti è possibile collaudare in parallelo differenti iniziative e comprendere quali siano le più adatte al proprio pubblico di riferimento. Ad esempio, Alfa Romeo, in occasione del lancio della nuova Alfa MiTo nel 2008, ha avviato contemporaneamente iniziative sul sito ufficiale e su blog esterni, appartenenti al network Blogio.it, per coinvolgere un pubblico ampio, composto da persone che non possiedono un Alfa o non nutrono una particolare passione per il marchio italiano. In questo caso l'obiettivo era ampliare il target di riferimento Alfa, poiché la nuova MiTo, un'autovettura del

²⁷ Forrester, Consumer Market Research Professional, Global Enterprise Web 2.0 Market Forecast: 2007 To 2013. Documento reperibile all'indirizzo:
<http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,43850,00.html>.

segmento B, si rivolge ad un pubblico mediamente più giovane dei consueti clienti Alfa.

I nuovi strumenti di social networking e social sharing²⁸ consentono di integrare contenuti provenienti da differenti fonti su un'unica piattaforma web, ampliando ulteriormente il pubblico potenzialmente raggiungibile. In tal modo gli utenti possono condividere materiale multimediale con un numero potenzialmente illimitato di altre persone. Ad esempio, su un sito come Myspace è possibile integrare video condivisi su You Tube, foto di Flickr e curriculum, presenti su LinkedIn, in un'unica homepage personale; una sorta di piazza virtuale in cui gli utenti possono confrontarsi tra loro, farsi conoscere, o semplicemente curiosare. Questo è uno dei principi fondanti di una web community: la produzione e la condivisione di contenuti generati da singoli utenti.

Tra le iniziative di marketing per il web in grado di offrire un'integrazione articolata e completa della comunicazione, le brand community rappresentano, da alcuni anni, un traguardo ambito da molte imprese.

Muniz e O'Guin²⁹, basandosi sugli studi di Tonnies (1912)³⁰, descrivono le brand community in questi termini:

"sono basate su una serie di relazioni sociali tra gli appassionati di un particolare brand, sono strutture collocate in un contesto mass-mediato, soggetto a membership, in cui si condividono le esperienze di consumo".

Si tratta di vere e proprie comunità virtuali: *non luoghi* in cui i limiti imposti dallo spazio e dal tempo divengono più labili, network sociali composti da persone prive di un legame di carattere territoriale, familiare, politico o religioso. Ciò che differenzia le brand community da altre tipologie di community è, in molti casi, la condivisione di uno stile di vita, rappresentato spesso dai valori associabili ad un particolare brand o, come sta avvenendo in tempi più recenti, ad un insieme di brand affini. Ducati, ad esempio, ha condotto una strategia differenziata, creando sia una community

²⁹ Muniz Albert M., O'Guinn Jr. T. C., Brand community, Journal Of Consumer Research, Vol. 27 March 2001

³⁰ Toennies F., Community and societies, Harper Torchbooks, New York: 1963.

dedicata agli appassionati del marchio, sia una community di appassionati di due ruote aperta anche ai fan di altri brand come Suzuki o Yamaha.

Tuttavia, non è possibile fornire una definizione univoca di brand community; a fianco delle brand community legate a marchi del lusso o a prodotti emozionali, esistono altre tipologie di community. In particolare citiamo il caso della community My Nutella, dedicata ad un prodotto mass market. Ferrero ha realizzato una community in grado di riscuotere un notevole successo fornendo ai propri utenti spazi per manifestare la propria identità, senza valorizzare dinamiche fondate sull'interazione tra gli utenti stessi o su particolari valori in grado di connotare il brand. In tal modo, Ferrero ha basato la propria strategia sul desiderio di manifestare la propria identità, facendo leva sul bisogno di esibirsi comune a molti utenti del web 2.0³¹.

La situazione delle community in Italia può essere così sintetizzata³²:

1. Il 56% dei navigatori italiani, pari a 11 milioni 380 mila persone, hanno visitato almeno una volta i siti del Web 2.0.
2. Le web community italiane raccolgono più di 8 milioni di utenti, i Blog 4 milioni di utenti.
3. I contenuti implementati dagli utenti hanno raggiunto il 70% del totale delle pagine presenti sul web.

³¹ Bernard Cova, Stefano Pace, Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment – the case “my Nutella The Community”. European Journal of Marketing | Volume: 40 | Issue: 9/10 | Pps: 1087.

³² Fonte: Nielsen//NetRatings 2007

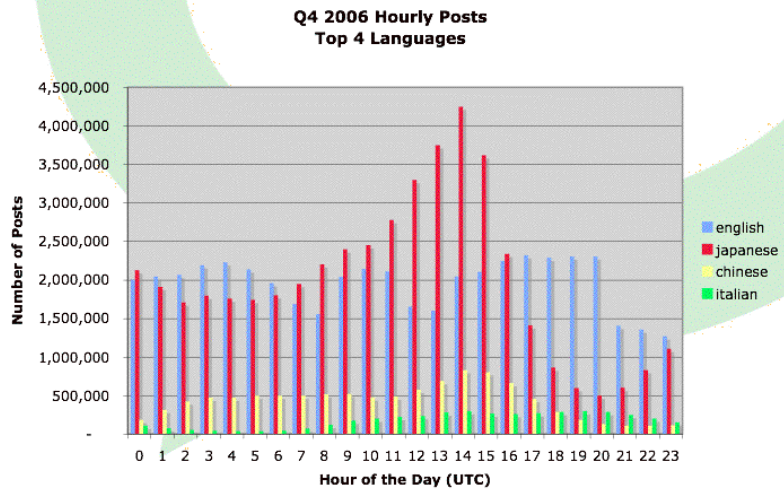


Fig. 1a L'Italiano è la quarta lingua più utilizzata del web 2.0 (Technorati, aprile 2007)

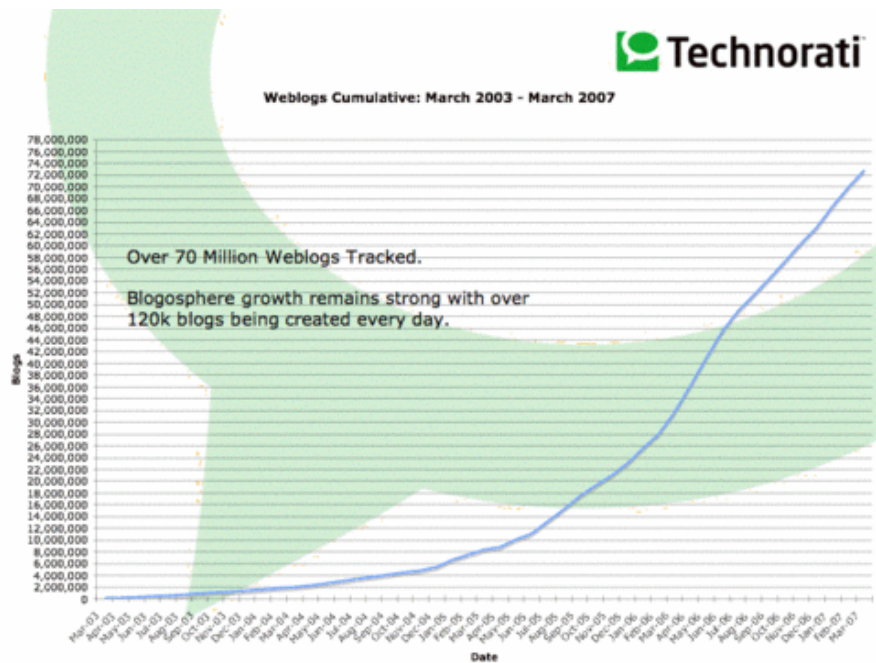


Fig. 1b Crescita della blogosfera aggiornata a marzo 2007. Fonte Technorati, Report sulla blogosfera, 1 trimestre 2007.

Queste cifre rappresentano un fenomeno in continua crescita e avvalorano le aspettative delle aziende sul possibile coinvolgimento attivo degli utenti del web 2.0.

In particolare, nel presente lavoro approfondiremo due aspetti:

- il potenziale apporto degli utenti di una brand community ai processi di innovazione di prodotto e servizio “Company push”.

- Il contributo dei social network nella definizione delle strategie di innovazione “Market pull”

Attraverso un esperimento condotto sulla web Community Alessi, una brand community composte da circa 20.000 utenti, confronteremo l’apporto alla valutazione di nuovi prodotti di una brand community con i risultati del medesimo test su un gruppo eterogeneo di consumatori esterni alla community di Alessi.

L’importanza del contributo dei consumatori nella definizione delle caratteristiche di un prodotto è stata analizzata già da Von Hippel nel 1988³³. In quel periodo le brand community erano prevalentemente locali. Si pensi all’Harley Davidson, che sostenne le community di Harleisti già a partire dagli anni settanta. Il marchio statunitense facilitò la realizzazione di raduni motociclistici in diverse località, fornendo delle vere e proprie esperienze ai suoi clienti; in tal modo riuscì a ridefinire la propria brand identity, slegandola dalla relazione troppo stretta che si era creata con gli Hells Angels, una banda di bikers associata a fenomeni di delinquenza e rivolta sociale. Questo caso rappresenta un aspetto non marginale dei rapporti tra brand e community: la caratterizzazione dei valori di un marchio non è un’esclusiva dell’azienda detentrici dei diritti sul brand. Spesso le community dotate di un elevato livello di coinvolgimento sono in grado di influenzare la percezione di un brand, conferendo ad esso alcune caratteristiche tipiche della comunità.

L’Hells Angels Motorcycle Club (“club motociclistico angeli dell’inferno”), o HAMC, è un’associazione motociclistica nata negli Stati Uniti e oggi diffusa in tutto il mondo, i cui membri, tradizionalmente, utilizzano motociclette Harley-Davidson. Nel 1965 gli Angeli sono oggetto di un dettagliato rapporto del procuratore generale

³³ von Hippel, E. The Sources of Innovation, Oxford University Press, New York, 1988

della California, che elenca un numero impressionante di reati commessi da affiliati al gruppo. Oggi sono considerati, da gran parte delle polizie mondiali, un'organizzazione criminale internazionale. Gli anni Ottanta furono molto intensi per gli Hells Angels in America: nel giugno del 1979, infatti, parte l'operazione RICO (Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act). Diverse abitazioni private dei membri delle sedi di Oakland e San Francisco vengono prese d'assalto dagli agenti federali, ed un gruppo consistente di Angeli viene immediatamente arrestato e condotto in carcere, dove vi rimarrà per l'intera durata del processo, ovvero fino al luglio del 1980, senza alcuna possibilità di uscire su cauzione (fissata a cifre troppo elevate).

I fattori critici di successo per una brand community

Il valore delle relazioni tra comunità di consumatori e imprese è stata più volte evidenziata da Bernard Cova, Ordinario di Marketing all'ESCP-EAP Paris. Riconosciuto come il fondatore del marketing tribale, Cova ha illustrato nei suoi lavori l'importanza di sostenere e facilitare lo sviluppo di comunità di consumatori legate ad un brand.

È importante sottolineare che un progetto di brand community non può nascere esclusivamente dalla volontà di un'azienda, per coinvolgere gli utenti sono necessari dei prerequisiti indispensabili³⁴:

- La possibilità di offrire *interazioni orizzontali e trasparenti* tra gli utenti, evitando di generare meccanismi gerarchici.
- La *generosità* degli utenti, ovvero il desiderio di dedicare del tempo per condividere idee, progetti e riflessioni con altre persone.
- La capacità di **saper ascoltare**.

³⁴ Butler, B., Sproull, L., Kiesler, S., Kraut, R. *Community effort in online groups: Who does the work and why?* In Weisband, S. & Atwater, L. (Eds). *Leadership at a distance*, Erlbaum. 2002

Peter Kollock (1998) in "The Economies of Online Cooperation: Gifts and Public Goods in Cyberspace", ha rilevato quattro motivazioni principali che inducono una persona a partecipare attivamente a una community.

- **Anticipated Reciprocity**, definita come l'aspettativa di ottenere informazioni utili in cambio del contributo apportato alla comunità.
- **Increased Recognition**, avere un riconoscimento dagli altri utenti, migliorando la propria reputazione sul web.
- **Sense of efficacy**, percepire un'efficacia del proprio contributo, in altri termini, avere un riscontro materiale dell'attività svolta nella community.
- **Sense of community**, ottenere feedback dagli altri utenti avviando dinamiche sociali di confronto e di interazione con gli altri utenti.

Questi principi evidenziano una notevole differenza dalle dinamiche economiche e commerciali che hanno guidato le strategie di marketing delle aziende BtoC nell'ultimo ventennio. Le brand community prospettano un approccio ai consumatori basato su forme di interazione e coinvolgimento informali; in altri termini, il principio fondante di qualsiasi brand community è il desiderio, comune a tutti gli individui, di conversare e condividere le proprie opinioni attraverso forme di interazione trasparenti e orizzontali. A differenza delle forme di comunicazione istituzionali, le brand community basano il loro successo sulla capacità di dar vita ad un'interazione biunivoca tra il brand ed il suo pubblico. In tal modo i consumatori stessi possono partecipare alla definizione, in molti casi alla ridefinizione, dei valori e delle esperienze legate ad uno specifico marchio. Francesco Morace³⁵ ha denotato queste pratiche con il termine *Societing*, contrapponendolo al concetto e alle pratiche di marketing consolidate. Societing significa spostare l'attenzione dal consumatore sugli individui, abbandonando l'idea che il consumatore sia un'entità razionale il cui comportamento è facilmente prevedibile; il focus si sposta dunque sui sentimenti, sulle relazioni e sui riti sociali che caratterizzano la società contemporanea.

³⁵ Morace Francesco, Previsioni e presentimenti, Sperling & Kupfer, Economia & management, 2000

Secondo Morace: "Non è più possibile analizzare soggetti attraverso questionari, e pretendere di creare così tipologie di consumatori con profili sociali, psicologici e culturali credibili. Le "quattro P" del marketing classico (product, price, place, promotion) si sono convertite nelle "quattro P" del societing: people, place, plans, project. Place, la sola P invariata, sancisce la centralità dei luoghi intesi come filtri di esperienza, del genius loci come produttore e polo di attrazione di esperienza e di consumo. Bisogna captare le tendenze che emergono dai nuovi scenari. E per fare questo, bisogna essere lì, nei posti dei possibili futuri"³⁶

I beni e i servizi, per essere competitivi nel lungo periodo, non possono prescindere dalle dinamiche sociali in atto, ma devono riuscire a creare un legame con le persone e con la cultura che le denota; in altri termini, devono comunicare le loro qualità utilizzando registri comunicativi coerenti, comprensibili e condivisibili. La comunicazione non deve più rivolgersi al mercato, ma alla società.

Una web community si caratterizza per la presenza di un fattore che accomuna i suoi iscritti, in particolare possiamo classificare le community in 5 gruppi:

- Communities of Action³⁷, caratterizzate dal desiderio condiviso di portare avanti un'attività collettivamente; gli esempi più noti sono le community composte da ecologisti impegnati in progetti concreti.
- Communities of Circumstance³⁸, sono community che nascono da eventi, situazioni o occasioni contingenti, che assumono la funzione di volano per la nascita di rapporti sociali.
- Communities of Interest³⁹, sono la forma più comune di brand community, in questo caso il fattore comune è una passione o un interesse condiviso dagli

³⁶ Intervista tratta da Repubblica, 24 Luglio 2005.

³⁷ M. Zacklad, Communities of action: a cognitive and social approach to the design of CSCW systems, Conference on Supporting Group Work archive Proceedings of the 2003 international ACM SIGGROUP conference on Supporting group work, P. 190-197, 2003.

³⁸ Marsh G. The community of circumstance, a tale of three cities: community participation in St Kilda, Knox, and Lewisham. In: Chekki DA, ed. Research in community sociology. Vol 9. Varieties of community sociology. Greenwich, CT: Jai Press, 1999, pp. 65–88.

utenti. Esistono centinaia di community che raggruppano clienti appassionati di un marchio o di un prodotto, si consideri il caso

- Communities of Purpose, sono community caratterizzate da uno scopo, un obiettivo condiviso: gli utenti si riuniscono per condividere le loro competenze per raggiungere un traguardo comune.
- Communities of practice⁴⁰, sono community composte da utenti che condividono un particolare ruolo sociale o una specifica fase della vita.

Una brand community può essere connotata dalle caratteristiche di una o più delle community citate; gli utenti di una community possono condividere allo stesso tempo: un interesse, Community of Interest, uno scopo, Community of Purpose, e un progetto da realizzare collettivamente, Community of Purpose.

Differenti tipologie di utenti

Gli utenti di una web community sono connotati da differenti livelli di partecipazione e di presenza nel corso delle iniziative condotte. Per comprendere una community e le sue potenzialità è necessario conoscere i comportamenti dei suoi utenti e le loro caratteristiche.

Kozinets (1999, 2001) delinea quattro tipologie di persone appartenenti a una community: i turisti, i coinvolti, i devoti e gli insider. La suddivisione è basata sul livello di adesione ai principi e ai progetti della community; in particolare, i turisti rappresentano gli utenti caratterizzati dal minor livello di partecipazione, mentre gli insider sono i più coinvolti nelle attività della community e in molti casi divengono loro stessi promotori e ideatori di nuove iniziative.

³⁹ Fischer, G., External and shareable artifacts as opportunities for social creativity in communities of interest, in J. S. Gero and M. L. Maher (eds), Proc. Computational and Cognitive Models of Creative Design, 67-89, Heron Island, Australia, December 2001.

⁴⁰ Wenger, E, McDermott, R & Snyder, W.M., *Cultivating Communities of Practice*, HBS press 2002

Bernard Cova (2003), il fondatore del marketing tribale, ripropone in parte la suddivisione di Kozinets, analizzando una community attraverso un approccio entosociologico⁴¹. Cova individua quattro ruoli che strutturano l'integrazione di un individuo nella tribù:

- *Partecipanti*
- *Simpatizzanti*
- *Aderenti o fedeli*
- *Praticanti*

- Gli *aderenti o fedeli* sono i più coinvolti nelle attività di una brand community, aderiscono ai suoi principi ad un livello istituzionale. Sono coinvolti direttamente e nelle attività della community. Gli *aderenti* contribuiscono attivamente proponendo iniziative e contenuti originali, costituiscono l'anima della community stimolando gli altri utenti a partecipare alle iniziative e alle discussioni online. La percentuale di *aderenti* rispetto al totale di utenti è spesso al di sotto del 5/10%⁴². Un articolo del Guardian del luglio 2006, *What is the 1% rule?*, si riferisce a queste percentuali di utenti attivi citando la regola dell'1%,⁴³. Tale legge dimensiona la partecipazione alle attività del web quantificando all'1% gli utenti attivi complessivi. In realtà, se si considerano i soli utenti iscritti ad una community, escludendoli dal totale dei visitatori del web, questa percentuale si attesta intorno al 5%.

⁴¹ Benard Cova, *Il marketing tribale*. Legame, comunità autenticità come valori del Marketing Mediterraneo. Edizioni Il Sole 24 Ore

⁴² Secondo uno studio condotto da Bruno N. per Apogeeonline le percentuali di aderenti nei principali social network è così riassumibile:

- YouTube: a ogni upload corrispondono 1.538 download: gli utenti attivi sono quindi solo lo 0,07%
- Wikipedia: a partire da questi dati, è stato calcolato che il 50% degli articoli è prodotto dallo 0,7% dei wikipedians; il 72% dall'1,7%.
- digg: Jason Calcanis afferma che il 30% dei contenuti presenti in home page sono postati dai primi 10 top-user (che a loro volta costituiscono solo il 3% dei top-user di digg);
- duespaghi.it: secondo quanto riferito dai creatori del progetto al recente Bzaarcamp di Milano, solo il 2% dei visitatori è registrato; a creare contenuti è il 47% degli iscritti e l'1% degli utenti totali.

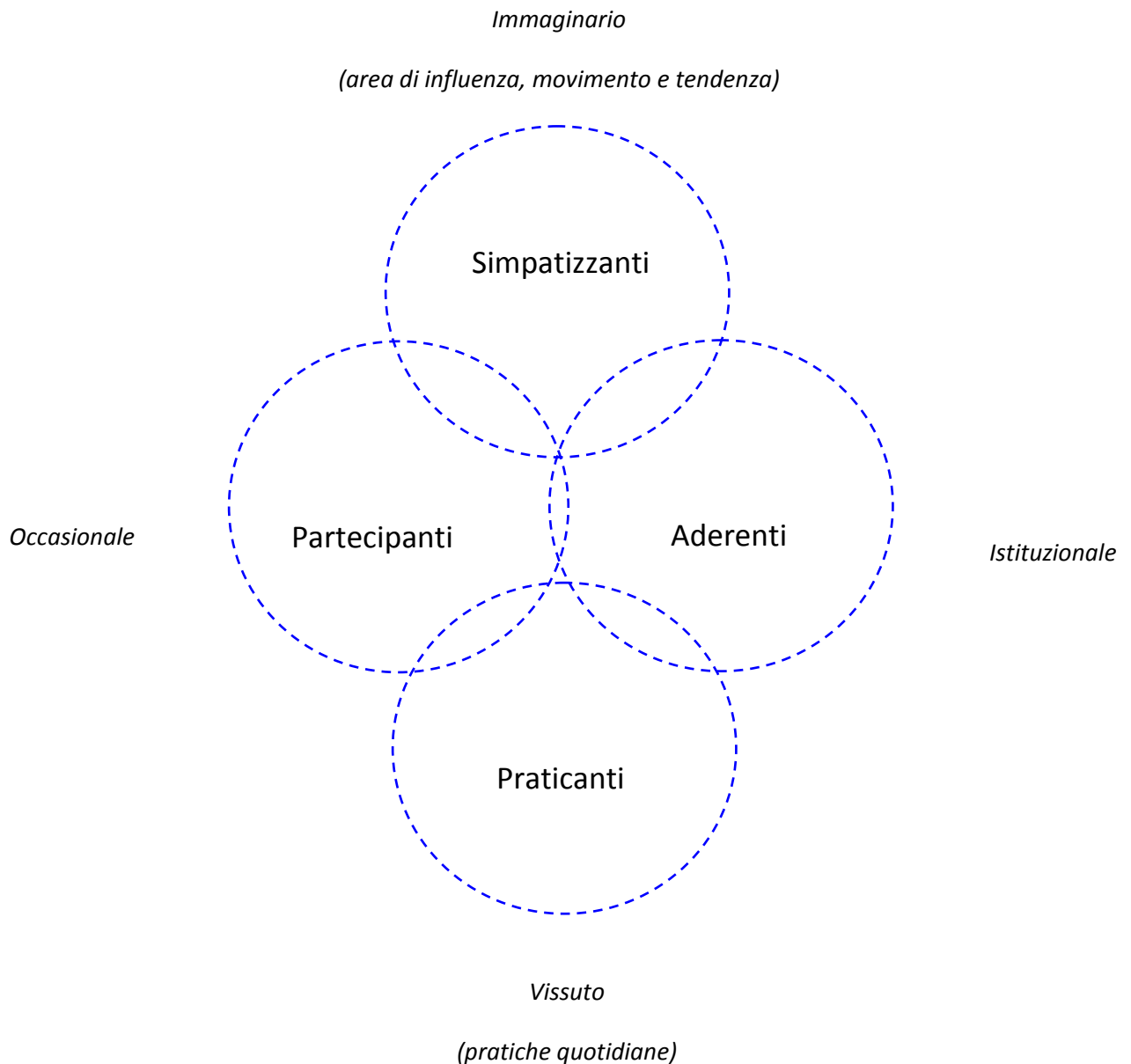
⁴³ C. Arthur, *What is the 1% rule?*, Guardian, 06/06. Articolo reperibile presso l'indirizzo: <http://www.guardian.co.uk/technology/2006/jul/20/guardianweeklytechnologysection2>

Nel articolo del Guardian, Bradley Horowitz, manager del settore community di Yahoo, sottolinea che nel caso di Yahoo Groups, solo l'1% degli utenti apre un gruppo di discussione, il 10% contribuisce alle discussioni attraverso semplici commenti, il restante 89% si limita a consultare le pagine delle community Yahoo. È importante sottolineare che anche il contributo passivo dell'89% degli utenti ha un valore, infatti, il successo di un blog dipende dal numero di visite e non esclusivamente dai commenti degli utenti.

- I partecipanti sono in molti casi coinvolti nelle iniziative dagli aderenti, ma contribuiscono con un'intensità minore alle attività. Sono attori occasionali caratterizzati da una partecipazione attiva.

- I praticanti sono i soggetti che visitano con un'elevata frequenza la community, sono utenti poco attivi, ma concorrono al successo di una community diffondendo i messaggi e i valori al suo esterno.

- I simpatizzanti hanno un coinvolgimento inferiore rispetto ai praticanti, nella maggior parte dei casi si limitano a leggere le informazioni e le discussioni avviate dagli altri utenti



I diversi ruoli dei membri di una tribù (fonte: Bernard Cova, Il marketing tribale, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003, p57)

Nella teoria proposta da Cova sono presenti due dimensioni:

- Una dimensione visibile che rappresenta i momenti di incontro e di interazioni tra utenti, sono le situazioni in cui i partecipanti della community vengono coinvolti attivamente in iniziative o attività concrete. Si considerino,

ad esempio i raduni degli Harleisti o i blog dei siti web in cui gli utenti propongono contenuti personali.

- Una dimensione invisibile, che rappresenta l'adesione ai principi della community e l'interesse verso le sue iniziative. Questi utenti seguono le attività di una community senza un coinvolgimento diretto. Rappresentano la porzione più ampia di una community, si consideri che la percentuale di utenti che si limitano a leggere un forum senza inserire interventi personali è spesso al di sotto del 5%.

Il valore strategico di una brand community

La volontà e l'intenzione di creare una brand community sono manifestati da un numero crescente di aziende: in una ricerca condotta nel 2007 da Economist Intelligence Unit per FAST su un panel di 406 senior executive internazionali, è emerso che il 40% delle aziende ha intenzione di creare una web community ed il 31% l'ha già creata. L'elevata quantità di informazioni ottenibili da una community si presenta come una preziosissima occasione per fare emergere notizie e dati difficili da reperire attraverso le tradizionali modalità di raccolta.

In termini strategici, una brand community è in grado di creare valore su diversi asset di marketing, le principali finalità che spingono un'azienda ad avviare un progetto di brand community non sono univoche, la letteratura di marketing ha evidenziato tra le principali:

- Creare un legame più stretto con i consumatori, incrementando la fedeltà rispetto alla marca. (Grzeskowiak e Sirgy 2008)⁴⁴

⁴⁴ Grzeskowiak S., Sirgy. M. Joseph Consumer Well-Being (CWB): The Effects of Self-Image Congruence, Brand-Community Belongingness, Brand Loyalty, and Consumption Recency. *Applied Research in Quality of Life* 2:4, 289-304, 2008

- Ottenere informazioni preziose per la valutazione di nuovi prodotti. (Von Hippel⁴⁵)
- Ricevere continui feedback sulle strategie di mercato adottate da un'azienda.⁴⁶
- Favorire le dinamiche del passaparola, aumentando la brand awareness al di fuori della community. (Grewall 2003⁴⁷)
- Partecipare alla definizione di alcune caratteristiche dei nuovi prodotti (von Hippel 2005)⁴⁸.
- Possibilità di valutare i segnali “deboli”, in altri termini, le informazioni non rilevabili attraverso test di mercato tradizionali. In particolare, è importante sottolineare l'opportunità, finora difficilmente concretizzabile, di poter conversare in modo informale, trasparente e non gerarchizzato con un numero potenzialmente illimitato di consumatori.

Quando si analizzano le brand community è necessario ricordare che non esistono obiettivi universali: i motivi che spingono un'azienda ad investire in un'attività di questo tipo variano in base al tipo di finalità prefissate.

L'analisi delle fonti citate consente di clusterizzare le tematiche in tre aspetti delle brand community in grado di fornire all'azienda un effettivo vantaggio competitivo:

1. **Comunicazione e branding activity:** le modalità e l'efficacia con cui è possibile comunicare con gli utenti di una brand community sono più dirette delle forme di comunicazione istituzionale. In una community, la brand experience può essere trasmessa agli utenti acquisendo significati più articolati ed un livello di coinvolgimento maggiore attraverso l'interazione tra

⁴⁵ Von Hippel, E. *Democratizing Innovation*, MIT Press, Boston, 2005

⁴⁶ Hagel J., Armstrong Arthur G., Net gain: expanding markets through virtual communities, Harvard Business School Press, The McKinsey Quarterly, No. 1, 1997

⁴⁷ Grewal, R., T.W. Cline, and A. Davies, 2003. Early-Entrant Advantage, Word-of-Mouth Communication, Brand Similarity, and the Consumer Decision-Making Process. *Journal of Consumer Psychology*

⁴⁸ Von Hippel, E. *Democratizing Innovation*, MIT Press, Boston, 2005

gli stessi clienti. Si pensi ad esempio alla nota community creata dalla Ducati o all'esperienza Apple; in entrambi i casi sono gli utenti stessi a fare da portavoce ai valori e allo stile dei due brand, coinvolgendo persone esterne alle community ufficiali.

2. **Sviluppo nuovi prodotti\idee:** la generazione di contenuti e idee da parte di utenti affezionati ad un marchio rappresentano un'impareggiabile fonte di ispirazione per migliorare i prodotti/servizi esistenti e per idearne di nuovi. Esistono già molti casi di community per la generazione di nuove idee. Springspotters, ad esempio, è una comunità web dedicata da ormai 4 anni alla creazione di nuovi progetti, l'aspetto più interessante è la modalità con cui sono selezionati i progetti più promettenti: un meccanismo di autoselezione condotto dalla community stessa, in altri termini gli utenti, oltre a proporre nuove idee, sono invitati a giudicare la validità delle proposte delle altre persone.

3. **Valutazione e beta-test nuovi prodotti:** le potenzialità offerte dal web per la realizzazione di questionari online sono esplorate da anni dalle principali agenzie di ricerca. I vantaggi forniti da questo strumento sono stati provati scientificamente da diversi ricercatori. I primi esperimenti di indagini online sono stati svolti a cavallo tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 all'interno di singole realtà (università, grosse intranet aziendali), già all'epoca erano evidenti alcuni aspetti vantaggiosi nell'utilizzo del web per la raccolta di dati (Bailey, 1995⁴⁹; Dillman et al., 1998):
 - **i minori costi:** i costi di raccolta delle informazioni sono relativamente bassi poiché in questo tipo di indagine vengono eliminate le spese per la stampa, l'invio o la distribuzione dei questionari cartacei, la retribuzione degli intervistatori, il costo delle connessioni telefoniche e quasi tutte le spese logistiche relative.

⁴⁹ Bailey K. D. (1995) *Metodi della ricerca sociale*, Bologna, il Mulino

- **la riduzione dei tempi di completamento dell'indagine:** dovuta all'automazione delle fasi di invio del questionario e raccolta dei dati, nonché al vantaggio di ottenere i dati direttamente in formato elettronico
- **certezza nella tutela dell'anonimato:** la possibilità di ottenere informazioni di qualità anche su argomenti sensibili quali la salute, il comportamento sessuale, le droghe, le idee politiche o religiose.
- **l'eliminazione dell'errore dell'intervistatore:** dovuto al trasferimento dei dati dal supporto cartaceo a quello informatico, nel caso delle indagini postali, oppure l'eliminazione dell'errore di trascrizione verbale delle interviste, nel caso si utilizzi il canale telefonico per raccogliere i dati;
- **l'assenza di interazione:** tra intervistatore e intervistato
- **la scelta del momento di compilazione da parte dell'intervistato** e non da parte dell'intervistatore, eliminando la percezione dell'invasività dell'intervista, principale causa dei crescenti tassi di rifiuto e/o abbandono delle interviste negli altri canali;
- **la possibilità di intervistare target "difficilmente raggiungibili":** a causa di diverse motivazioni che vanno dal fatto che essi risiedano in zone molto distanti oppure che appartengano a categorie difficilmente contattabili, come per esempio le persone che lavorano di notte, i malati o i manager;
- **la possibilità di inserire contenuti multimediali:** immagini, suoni, filmati, interattività 3D e realtà virtuale che in alcune tipologie d'indagine, prime fra tutte le indagini di product test, risultano essere particolarmente vantaggiose.

Accanto a questi vantaggi, sono emerse quasi immediatamente alcune criticità insite nelle indagini online, che ne hanno sicuramente rallentato lo sviluppo. Esse tuttora sono da considerare come ostacoli da affrontare per non compromettere i risultati delle indagini, sebbene siano state sviluppate delle sofisticate tecniche e opportune

metodologie per minimizzarne gli effetti (Taylor, 1999). Tra le principali criticità vi sono:

- la difficoltà di raggiungere fasce di popolazione che sono scarsamente presenti in Rete (ad esempio gli anziani o gli abitanti di paesi poveri)
- le problematiche relative alla selezione e rappresentatività del campione (in parte comuni anche agli altri canali)
- la difficoltà nello stabilire con certezza l'identità e le caratteristiche dei soggetti che partecipano all'indagine, in modo analogo alle interviste autocompilate
- le differenze nella somministrazione di questionari consolidati tramite altri canali.

Le recenti evoluzioni del web 2.0 hanno ampliato gli ambiti di applicazione delle ricerche online offrendo la possibilità di ottenere una completezza e una ricchezza di informazioni senza pari. A fronte dei menzionati vantaggi dei tradizionali sondaggi online, le brand community sono caratterizzate da una maggiore interazione azienda-cliente, ma soprattutto consentono interazioni cliente-cliente in un ambiente facilmente controllabile.

In una brand community gli utenti non si limitano a rispondere a un sondaggio, al contrario, il loro coinvolgimento è attivo, possono conversare in modo critico di tematiche coerenti con il marchio, oppure proporre iniziative e incontri dal vivo. Se consideriamo le attività di alcune community legate al mondo automobilistico, si pensi ad esempio alle decine di community di appassionati della Mini Cooper, appare evidente il coinvolgimento attivo degli utenti: non di rado questi gruppi organizzano raduni in cui sono coinvolti centinaia di partecipanti. In altri casi, gli utenti possono creare dei contenuti e condividerli su piattaforme esterne alla community, come Flickr o YouTube, facendo convergere ulteriori persone sul sito della brand community.

Inoltre, le attività spontanee degli utenti consentono di facilitare meccanismi, come il passaparola, favorendo la notorietà di un brand o di un prodotto; tuttavia, il contributo di una community può andare al di là di una semplice “cassa di risonanza” dei valori di un brand. Come sarà illustrato nei capitoli successivi, una community può anche partecipare all’innovazione di prodotto di un’azienda. Le dinamiche di una brand community, infatti, sono caratterizzate da un’elevata capacità critica dei suoi componenti, in altri termini gli utenti di una community non acquisiscono passivamente i messaggi e i valori di un brand, al contrario li sottopongono a un processo critico, modificando o personalizzando i significati veicolati dalle società.

Tipologie di brand community

Le brand community possono essere classificate in tre categorie:

- Community gestite esclusivamente dai consumatori senza alcun tipo di interferenza da parte del brand. (Kozinets, 2001⁵⁰),
- Community create dall’azienda dietro impulso dei clienti o della rete distributiva.
- Community nate da un’interazione azienda-cliente. Il caso Lego⁵¹ rappresenta un chiaro esempio di collaborazione cliente-azienda, grazie al contributo di

⁵⁰ Kozinets, R.V., 2001. Utopian enterprise: articulating the meanings of Star Trek’s culture of consumption. *Journal of Consumer Research* 28(June), 67-88.

⁵¹ Nel 2005, Lego, una delle maggiori compagnie europee di giocattoli, ha aperto un canale di comunicazione con i suoi clienti più affezionati.

Lego ha monitorato per un anno le conversazioni online di una community di fans estesa e composta da utenti appartenenti ad un’ampia fascia di età. In particolare, l’attenzione si è concentrata sul gioco next-generation Mindstorm: sono stati selezionati gli utenti più attivi ed in seguito sono stati invitati a partecipare a forum privati per discutere sui prodotti esistenti e su potenziali innovazioni funzionali.

In seguito, Lego ha invitato alcuni fans nel suo quartier generale stimolandoli a collaborare con il area Sviluppo nuovi prodotti per alcune settimane.

All’inizio del 2006 Lego ha commercializzato la nuova versione del Mindstorms NXT, il nuovo gioco, venduto al prezzo di 250\$ è divenuto un best seller contribuendo per il 3% delle vendite del 2006.

una community è stato possibile creare uno dei prodotti di maggior successo degli ultimi anni.⁵²

La terza tipologia di community rappresenta il focus della presente ricerca, in particolare, le possibili interazioni tra una community e i processi di innovazione di un'azienda. Nei prossimi capitoli analizzeremo il potenziale contributo di una community ai due principali approcci all'innovazione: il marketing di risposta e il marketing di offerta⁵³

Brand community e innovazione: *marketing di risposta e di offerta.*

I processi di innovazione di prodotto rappresentano per molte aziende l'unica via per mantenere una posizione consolidata di mercato o per conquistare nuove fasce di utenti. I nuovi prodotti, o servizi, possono avere due differenti origini: il mercato o l'impresa. Questo si traduce in due differenti strategie:

- **Strategie Market pull** (marketing di risposta): ricerca di bisogni e desideri insoddisfatti o latenti
- **Strategie Company push** (marketing di offerta): processi di innovazione sostenuti dall'azienda

Nel caso in cui la nuova idea provenga da bisogni, o desideri del mercato, definiamo l'innovazione: *Market Pull*, tirata dal mercato. È questo il caso di prodotti nati da ricerche di mercato tese ad evidenziare dei bisogni insoddisfatti dei consumatori, per questa tipologia di innovazione gioca un ruolo fondamentale il marketing di ricerca,

⁵² C. Beckmann, A Framework for Communicating with Brand Communities, working paper, Copenhagen Business School Martin Gjerløff, DDB Needham Denmark.

⁵³ Lambin J.J., *Marketing strategico e operativo*, McGraw Hill, Milano, 2000, p. 130-160.

che dovrà in comunicare al reparto R&S le caratteristiche e le esigenze richieste dal mercato. L'obiettivo è evidenziare i bisogni manifesti, ma non ancora soddisfatti, nel mondo dei consumi; per tal motivo diviene indispensabile monitorare costantemente il mercato e i nuovi desideri del pubblico con strumenti adatti a gestire rapporti di lungo periodo con panel di consumatori selezionati.

Definiamo questa strategia come *Marketing di Risposta*. I prodotti creati attraverso questo approccio sono caratterizzati da innovazioni incrementali, piccoli cambiamenti del prodotto che consentono un miglioramento continuo e un adattamento alle nuove esigenze dei consumatori. Difficilmente l'evoluzione tecnologica può essere creata dal mercato, le persone tendono ad preferire innovazioni non lontane dalla loro esperienza di consumo poiché non hanno le competenze per guidare la realizzazione di prodotti basati su innovazioni di "rottura".

Le web community possono fornire strumenti utili al *marketing di risposta*, offrendo informazioni difficilmente individuabili attraverso i canonici sondaggi. Negli ultimi anni sono nate alcune agenzie di consumo capaci di creare vere e proprie community di osservatori di mercato, network di persone in grado di comprendere il mercato attraverso l'osservazione diretta e la condivisione delle proprie indagini con altri consumatori. Nel quarto capitolo presenteremo il caso di due agenzie di consumo statunitensi, Look-Look e Zandl Group, che hanno basato il loro successo sulla capacità di dar vita a community di trend setter e osservatori locali, fornendo informazioni preziose alle imprese.

Le innovazioni del secondo tipo sono originate dall'impresa, nascono dalle attività dei settori di R&S e di Marketing e hanno la peculiarità di soddisfare bisogni inespresi o latenti dei consumatori. In questo caso il ruolo del marketing consiste nel verificare la presenza di aree di mercato potenzialmente interessate al nuovo prodotto, spesso è necessario creare nuovi mercati in grado di accogliere le innovazioni proposte. La strategia di marketing adottata nelle innovazioni guidate dall'impresa è definita *Marketing di Offerta*.

Un esempio di innovazione originata dall'impresa è il supporto CD, la cui origine risale al 1979, quando fu inventato, congiuntamente, dalle aziende Sony e Philips⁵⁴. La genesi del CD è dovuta alla ricerca, da parte del mondo della telefonia, di un sistema efficiente di moltiplicazione per le informazioni, attraverso l'indicizzazione e la semplificazione dei segnali. L'applicazione del laser e quella congiunta del sistema numerico binario al suono diede vita al compact disc. Per introdurre sul mercato il nuovo supporto, Sony e Philips dovettero sostenere il loro prodotto attraverso una serie di iniziative che, nel giro di dieci anni, imposero il CD come leader nel mercato dei supporti multimediali.

L'introduzione di un nuovo prodotto sul mercato richiede una profonda conoscenza del mondo dei consumi e delle possibili risposte ad innovazioni non richieste in modo esplicito. In tale contesto, un'impresa deve avere la capacità di instaurare un dialogo con i consumatori e la possibilità di testare i nuovi prodotti secondo modalità qualitative e quantitative. Anche in questo caso le community possono rappresentare un ottimo termine di confronto per l'azienda, in particolare i beta test di un nuovo prodotto hanno acquisito un'importanza crescente nel mondo del web 2.0. Grazie ai minori investimenti e alla ricchezza di informazioni fornite, le community di consumatori rappresentano spesso un elemento privilegiato di dialogo su un nuovo prodotto.

Nel prossimo capitolo presenteremo un esperimento condotto sulla brand community Alessi, l'obiettivo sarà verificare il valore aggiunto offerto da una brand community nella valutazione di un nuovo prodotto. In particolare, focalizzeremo l'attenzione sul contributo di una community ad un brand caratterizzato da strategie fortemente innovative, che si contraddistingue per la continua ricerca di nuove proposte nel campo del design.

⁵⁴ La struttura fisica del disco ed i protocolli di memorizzazione dei dati è descritta nel Red Book (traduzione letterale: libro rosso), redatto da Sony e Philips nel 1980, anno in cui cominciò la vendita dei CD.

Capitolo 3

Brand community come supporto alle strategie d'innovazione sostenute dalle imprese

Introduzione

I processi d'innovazione sostenuti dalle imprese, definiti nella letteratura Company Push, sono caratterizzati da un'elevata discontinuità rispetto al passato. In molti casi, si tratta d'innovazioni di rottura, che offrono ai consumatori la possibilità di soddisfare bisogni inespressi e quindi difficilmente rilevabili dalle tradizionali ricerche di mercato a supporto delle strategie Market pull.

Gli investimenti per l'innovazione sono connotati da un elevato rischio, le stime più accreditate valutano la probabilità di successo di un nuovo prodotto di consumo al di sotto del 10%⁵⁵. Per tal motivo, diviene fondamentale individuare nuove modalità per ridurre le probabilità d'insuccesso; una possibile soluzione è favorire un maggiore dialogo ed interazione con i consumatori più sensibili alle innovazioni, definiti Lead User nei primi studi sull'importanza del contributo dei consumatori ai processi di sviluppo nuovi prodotti avviati da Von Hippel⁵⁶.

La letteratura di marketing ha evidenziato le potenzialità innovative di una community (Armstrong, Fuller, Bartl, Ernst⁵⁷) sottolineando la possibilità di

⁵⁵ Donald Normann, Emotional design, Apogeo, Milano, 2004

⁵⁶ E. Von Hippel, Developing New Product Concepts Via the Lead User Method: A Case Study in a "Low Tech" Field", Journal of Product Innovation Management, 1992;9: 213-221.

E. Von Hippel, Lead user analyses for the development of new industrial products, Management Science 34, no. 5 (May):569-82.

⁵⁷ Armstrong, A., Hagel, J., *The real value of on-line communities*, Harvard Business Review, May-Jun 1996

Hagel, III J., Armstrong, A., *Net Gain: expanding markets through virtual communities*, Boston, MA: HBS Press. 1997

Fuller J., Bartl M., Hernst H, Mühlbacher H. *Community Based Innovation A Method to Utilize the Innovative Potential of Online Communities*, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences – 2004.

coinvolgere gli utenti nei processi d'innovazione di un'azienda. Il problema principale delle attuali ricerche è la mancanza di dati quantitativi per valutare in modo empirico la validità del contributo di una community.

La presente ricerca ha l'obiettivo di verificare, attraverso un'indagine quantitativa, il reale supporto di una brand community ai processi d'innovazione. L'esperimento è stato condotto su una brand community composta da più di 19000 persone, successivamente i risultati sono stati confrontati con un gruppo di controllo esterno alla community.

Obiettivi della ricerca e domande di ricerca

La presente ricerca ha l'obiettivo di provare l'efficacia del contributo offerto da una brand community ai processi d'innovazione prodotto sostenuti dalle aziende, definiti comunemente nella letteratura di marketing come innovazioni Company Push (Lambin 2003). In particolare, ci focalizzeremo sui processi tipici delle aziende guidate da “*l'innovazione attraverso il design*” (Verganti 2006)⁵⁸, caratterizzate dalla continua ricerca di nuovi linguaggi per dar vita a prodotti unici ed originali.

Per dimostrare il valore aggiunto della collaborazione di una brand community ai processi d'innovazione prodotto, sono state confrontate le valutazioni fornite da una brand community con quelle di un panel tradizionale di consumatori. Nel corso dell'esperimento sono stati proposti agli utenti della community una serie di nuovi prodotti, per ognuno di essi era richiesto un giudizio quantitativo ed uno qualitativo, è implicito che l'interfaccia utilizzata per il panel esterno alla community era la medesima.

Nel corso dell'esperimento utilizzeremo un modello di valutazione in grado di fornire dati utili alla valutazione di un concept già nelle prime fasi di sviluppo, quando non è stato ancora creato un prototipo funzionante del prodotto e non sono ancora stati ancora attivati i principali investimenti per il suo sviluppo. Il framework

⁵⁸ Verganti, R., *Innovating Through DESIGN*, Harvard Business Review (2006) vol. 84, no. 12, pg. 114-122

proposto è basato sugli studi condotti da D. Norman⁵⁹, probabilmente il più illustre cognitivista nel campo dell'innovazione prodotto, il modello dovrà essere in grado di interagire con una brand community fornendo risultati più precisi rispetto ad un tradizionale test prodotto.

Come anticipato, l'obiettivo della ricerca sarà verificare il valore del contributo fornito da una brand community nel caso d'innovazioni "Company push", in altri termini, innovazioni guidate da stimoli e idee provenienti dalle aziende con l'intento di introdurre sul mercato beni in grado di soddisfare bisogni latenti o inespressi. Questo approccio è diametralmente opposto alle innovazioni "market pull", in altri termini innovazioni tirate dal mercato con il fine di soddisfare bisogni manifestati dai consumatori.

Il percorso d'analisi sarà suddiviso in due fasi:

1. Verifica della validità del modello d'analisi prodotto.
2. Comparazione dei risultati forniti da una brand community con le valutazioni ottenute da un tradizionale panel di consumatori.

Il primo passo sarà la creazione di un modello di valutazione prodotto in grado di interfacciarsi con una community attraverso un supporto web. Dimosteremo che le variabili utilizzate per valutare i diversi aspetti del prodotto sono significative, poiché strettamente correlate al successo di mercato ottenuto dai prodotti analizzati. È importante sottolineare che il modello mira ad analizzare esclusivamente le innovazioni di prodotto, tralasciando gli aspetti collegati alla commercializzazione e alla competizione nei luoghi di consumo.

Nella seconda parte della ricerca confronteremo i risultati raccolti utilizzando il modello di valutazione in due contesti:

- un panel eterogeneo di utenti;
- una brand community afferente al marchio a cui appartengono i prodotti.

L'obiettivo sarà misurare empiricamente il valore aggiunto dei dati forniti dalla community e verificare la capacità di contribuire ai processi di sviluppo prodotto.

Le domande di ricerca saranno due:

⁵⁹ Normann D., Emotional design, Apogeo, Milano, 2004

1. *E' possibile utilizzare il modello d'analisi di Normann per valutare un prodotto connotato da una forte componente innovativa?*
2. *Se questo è vero, una brand community è in grado di contribuire in modo più efficace ai processi d'innovazione prodotto?*

Il potenziale innovativo di una community.

Lo sviluppo di un nuovo prodotto rappresenta una delle fasi più delicate tra le attività svolte in un'azienda. Il lancio di un prodotto comporta investimenti onerosi su un orizzonte pluriennale, caratterizzati da un elevato livello di rischio; per ridurre il margine di rischio ed elaborare strategie di marketing di successo, assumono una forte valenza la qualità e la quantità di informazioni a disposizione dei manager e dello staff coinvolto nello sviluppo prodotti.

L'insieme delle informazioni necessarie per l'elaborazione delle strategie è definito *Sistema Informativo di Marketing*; Kotler (1993) lo descrive come una struttura integrata e interagente di persone, attrezzature e procedure, finalizzata a raccogliere, classificare, analizzare, valutare e distribuire informazioni pertinenti, tempestive ed accurate destinate agli operatori di decisioni di mercato.

Nel corso dell'analisi sarà proposta una ricerca empirica volta a valutare l'efficacia e l'efficienza delle informazioni fornite da una brand community. In particolare, illustreremo una ricerca condotta nel 2007 sulla brand community Alessi, una community composta da 19.000 utenti provenienti da sei paesi: Italia, Germania, Francia, Inghilterra, USA, UK.

Gli obiettivi della ricerca saranno due:

1. Creare un modello di valutazione prodotto in grado di raccogliere feedback ed indicazioni dagli utenti, a partire dalle fasi iniziali di sviluppo prodotto, per ridurre gli investimenti necessari e focalizzarli solo sui progetti con maggiori potenzialità.
2. Evidenziare la validità delle informazioni fornite da una brand community; in particolare, dimostrare il valore aggiunto offerto da ricerche di mercato per lo sviluppo nuovi prodotti condotte su questa tipologia di social network.

Il potenziale innovativo delle community e la possibilità di integrare virtualmente gli utenti nel processo di sviluppo prodotto sono stati definiti CBI, *Community Based Innovation*, nelle ricerche di Fuller, Bartl, Ernst e Mühlbacher⁶⁰. Secondo i quattro autori è possibile evidenziare quattro step chiave per valorizzare e far esprimere la capacità innovativa di una community:

1. *Determinare gli attributi degli utenti.* Come evidenziato nel capitolo due, non tutti gli utenti di una community hanno il medesimo livello di partecipazione e coinvolgimento. Kotinez, nel corso delle sue ricerche sulla demografia d'internet per il marketing⁶¹, ha dimostrato la corrispondenza tra i lead user, i consumatori in grado di anticipare le nuove tendenze, e quegli utenti di una community definiti *Aderenti* o *Partecipanti* da Cova e da Kotinez stesso⁶². L'importanza di individuare i lead users dipende dai loro comportamenti di consumo, che consentono di prevedere con un maggior grado d'affidabilità quali possano essere i prodotti in grado d'affermarsi sul mercato e quali siano i fattori critici di successo.

2. *Identificare le web community.* Una volta definite le caratteristiche degli utenti, è necessario individuare delle web community composte da persone conformi agli attributi richiesti.

Per completare questa fase esistono due possibili strategie:

- analizzare in modo approfondito gli utenti di community afferenti al proprio brand, per individuare i lead users;
- individuare community basate su attività connesse ai processi innovativi; in altri termini, community nate per consentire un confronto ed una cooperazione tra gli utenti, con l'obiettivo d'individuare nuovi trend e far emergere nuove idee o concept.

⁶⁰ Johann Füller Michael Bartl Holger Ernst e Hans Mühlbacher, *Community Based Innovation. A Method to Utilize the Innovative Potential of Online Communities*, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences – 2004.

⁶¹ Kozinets, R., "The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communications", *Journal of Marketing Research*, 2002, pp. 61-72 .

⁶² Kozinets, R., "E-Tribalized Marketing: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption", *European Management Journal*, 1999, pp. 252-64.

Entrambe le soluzioni comportano vantaggi e svantaggi. Nel primo caso sarà necessario dedicare risorse per analizzare una brand community, tuttavia, è innegabile il valore aggiunto di poter fare affidamento su consumatori informati ed appassionati del proprio brand.

Nel secondo caso, una community d'innovatori offre sicuramente utenti più selezionati e capaci d'interagire con processi di sviluppo prodotto, ma in questo caso mancherà la profonda conoscenza di un marchio e dei suoi prodotti che caratterizza gli utenti di una specifica brand community.

3. *Definire e progettare l'interazione virtuale.* Per consentire agli utenti di poter interagire in modo ottimale con lo sviluppo di un prodotto, è fondamentale creare un'interfaccia user friendly.
4. *Gestire l'accesso e la partecipazione degli utenti.* Una volta selezionata la community, *gli* utenti dovranno essere invitati e stimolati a partecipare alle attività predisposte. Successivamente dovrà essere costituito il panel, l'azienda potrà decidere se dedicare risorse ulteriori per creare una propria community per l'innovazione nei nuovi prodotti.

Il valore di una community dedicata all'innovazione dipende, in prima istanza, dalla capacità dei suoi utenti di integrarsi nei processi di ricerca e sviluppo prodotti. Per tal motivo, risulta fondamentale facilitare dei meccanismi d'autoselezione per far emergere gli utenti più attivi e capaci di individuare potenziali innovazioni di successo.

La nascita di un nuovo prodotto

I processi di sviluppo nuovi prodotti rappresentano una delle aree più critiche per il successo di un'azienda. L'evoluzione dei mercati ed il moltiplicarsi dei bisogni nel mondo dei consumi richiedono in misura crescente continui miglioramenti dei prodotti; spesso un nuovo prodotto rappresenta per un'azienda la possibilità di

mantenere la propria posizione di mercato, solo in alcuni casi permette di ottenere nuovi clienti. Si considerino, ad esempio, le dinamiche del mercato dei prodotti tecnologici: una macchina fotografica innovativa può diventare obsoleta entro pochi anni, costringendo il produttore ad un'evoluzione continua del prodotto.

Il processo di sviluppo prodotti può svilupparsi secondo due modalità⁶³: lo sviluppo sequenziale e quello parallelo.

Nel caso del processo di sviluppo sequenziale, l'ordine delle attività è:

1. Diagnosi del portafoglio prodotti-mercati.
2. Strategia di sviluppo nuovi prodotti.
3. Sviluppo nuove idee e concept prodotto.
4. Analisi economica.
5. Sviluppo.
6. Test.
7. Commercializzazione.

Questa organizzazione del lavoro ha lo svantaggio di richiedere tempistiche lunghe: ogni step deve essere completato in tutti i suoi aspetti per passare a quello successivo. Inoltre, una volta avviato il processo è difficile rimediare ad errori commessi nelle prime fasi, ciò comporterebbe ulteriori investimenti ed un'ulteriore allungamento della durata del processo.

Lo sviluppo parallelo è stato introdotto da Takeuchi e Nonaka⁶⁴, questa processo consente di portare avanti alcune attività in contemporanea. Per riuscire a concretizzare questo modello organizzativo è necessaria la presenza di un team interfunzionale dedicato al progetto, in tal modo è possibile:

- Ridurre le tempistiche, abbattendo i tempi morti.
- Controllare in modo continuo lo sviluppo delle diverse attività, rimediando agli errori rapidamente.
- Ottenere un miglior coordinamento interfunzionale.

⁶³ Booz, Allen, Hamilton, *New product Manager for the 1980's*, 1982.

⁶⁴ Takeuchi H. e Nonaka I., *The new product development game*, Harward Business Review, 1/1986.

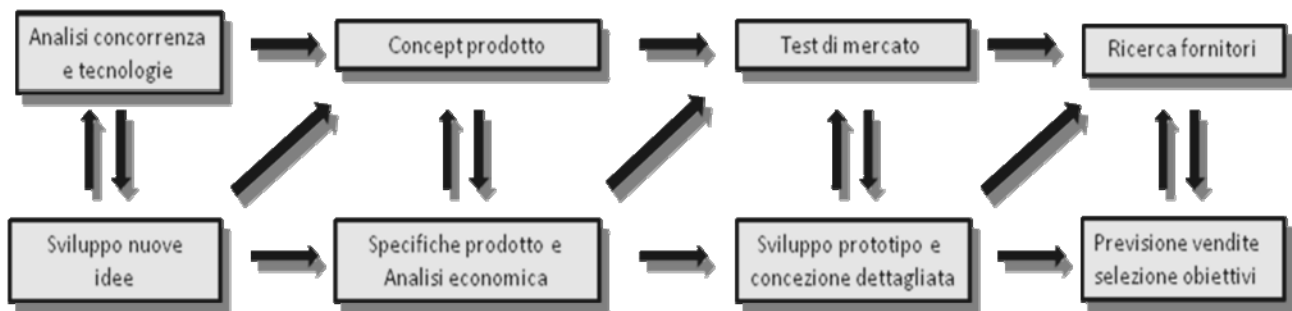


Fig. 3 Processo di sviluppo prodotti parallelo.

La nascita di un nuovo prodotto è dunque il risultato del lavoro cooperativo di diverse aree aziendali. Nello sviluppo prodotto sono coinvolte risorse provenienti dall'area Sviluppo Prodotti, dal Marketing, dal Settore Commerciale, dagli Acquisti. Ogni settore aziendale dovrà apportare le informazioni e le competenze per creare un prodotto di successo in grado di remunerare gli investimenti:

- **Product design.** La definizione del concept prodotto e le prime proposte dei designers rappresentano una fase critica del processo di sviluppo di un nuovo prodotto. In questo passaggio si definiscono le principali caratteristiche estetiche e funzionali del futuro prodotto. Inoltre, nel caso delle aziende di moda e di design, il product design rappresenta la chiave per definire lo stile e la personalità di un prodotto. Donald Norman⁶⁵, uno dei principali esponenti mondiali di scienze cognitive evidenzia tre dimensioni fondamentali per definire un prodotto: la componente emozionale, la dimensione comportamentale ed infine quella riflessiva.
- **Ingegnerizzazione.** Indica una fase lavorativa intermedia tra il progetto di un manufatto e la sua produzione. Dopo il progetto, ovvero dopo aver realizzato fisicamente uno o più prototipi del manufatto, segue la fase di lavoro d'ingegnerizzazione, necessaria a portare piccole correzioni al progetto iniziale, con l'intento se possibile di migliorarne le caratteristiche, ma nel contempo di mettere in pratica le soluzioni tecniche migliori, volte a ridurre

⁶⁵ Donald Normann, Emotional design, Apogeo, Milano, 2004

al minimo il tempo necessario all'assemblaggio nella futura fase di produzione, nonché agevolarne la manutenzione.

- **Marketing.** Per sviluppare un nuovo prodotto sono indispensabili due attività del marketing aziendale:

- *Ricerche di mercato ed analisi investimenti.* Raccogliere ed elaborare le indicazioni fornite dai *sistemi informativi di mercato* per predisporre le strategie da adottare.

- *Test del prodotto.* Svolgere analisi e test tramite panel di consumatori per la valutazione di un nuovo prodotto.

I *sistemi d'informazione di marketing* sono basati su tre tipologie di ricerche: esplorative, descrittive, causali⁶⁶. Come sarà illustrato nel terzo capitolo, le brand community possono contribuire a fornire informazioni in tutte le ricerche citate; in particolare, sono in grado di fornire informazioni difficilmente collezionabili attraverso i canonici sondaggi di mercato.

- **Settore commerciale.** Le informazioni fornite dalla rete commerciale consentono di raccogliere feedback dalla forza vendita.
- **Acquisti.** Le materie e le risorse necessarie per la produzione di un nuovo prodotto sono un fattore chiave per la valutazione dei costi variabili per la creazione di un nuovo prodotto.

L'elevato numero di risorse umane e tecnologiche coinvolte nella creazione di un prodotto comporta la necessità di predisporre investimenti onerosi, sia in termini di tempo che in termini economici. Per tal motivo, è necessario ridurre al minimo il rischio d'insuccesso. I test di mercato sono uno dei principali strumenti per la sua valutazione.

⁶⁶ Jean-Jacques Lambin, *Marketing strategico e operativo*, McGraw Hill, Milano, 2000, p. 130-160.

Il caso Alessi, brevi cenni sulla storia dell'azienda.

Nel 1921 Giovanni Alessi, nonno di Alberto Alessi, acquistò un terreno ad Omegna e fondò la Alessi, iniziando a realizzare artigianalmente articoli per la tavola e per la casa in rame, ottone e alpacca, poi nichelati, cromati o argentati. Giovanni Alessi aveva un gran rigore nel suo lavoro: la sua produzione divenne immediatamente rinomata per la gran cura esecutiva e per la perfetta finitura che garantivano ai suoi prodotti alta qualità.

Il design, nell'accezione che diamo oggi a questa parola, fa la sua comparsa nel catalogo dell'azienda con Carlo Alessi. Formatosi come disegnatore industriale a Novara, è entrato nell'officina in giovane età, dedicandosi da subito alla progettazione. A lui si deve la maggior parte degli oggetti in catalogo tra la metà degli anni trenta e il 1945, anno in cui fu presentato il suo ultimo progetto: la serie da tè e caffè Bombé, un archetipo della prima epoca del design italiano. Con gli anni cinquanta Carlo Alessi ha dato il cambio al padre, diventando direttore generale e abbandonando completamente la progettazione.

Alessi, durante la guerra, produsse stellettae per le divise e componenti per la motoristica degli aerei Savoia Marchetti. Al termine del conflitto, davanti ad una colossale richiesta di mestoli d'ottone per l'esercito statunitense, Carlo Alessi non indugia: raddoppia i macchinari, allarga l'azienda e si lancia nella produzione in gran serie. Come aveva già precedentemente intuito, l'acciaio inossidabile si avviava ad occupare lo spazio lasciato libero dai metalli cromati e dalle leghe argentate.

Dal 1945 Ettore Alessi affianca Carlo Alessi. Nel 1955 a capo dell'ufficio tecnico, Ettore Alessi ha aperto l'azienda alla collaborazione con designer esterni, dando vita con gli architetti Carlo Mazzeri, Luigi Massoni e Anselmo Vitale a diverse serie d'oggetti, in particolare per il settore delle forniture alberghiere, molti dei quali sono ancora sui cataloghi.

L'entrata ufficiale in Alessi di Alberto Alessi è avvenuta nel luglio 1970, il giorno dopo la sua laurea in legge. Il padre gli diede subito la possibilità di occuparsi direttamente anche di nuovi progetti. Con una visione fortemente utopica dell'"arte moltiplicata" mise a punto una sorta di manifesto cultural-teorico che propugnava una nuova civiltà commerciale capace di offrire alle masse dei consumatori veri

oggetti artistici ad un prezzo contenuto. Grazie ad Alberto Alessi l'azienda ha intrapreso un percorso che l'ha condotta ad essere uno dei più stimati esempi di bel design italiano, i suoi oggetti riescono a portare l'arte nel quotidiano, mettendo in pratica il concetto di *arte moltiplicata*, ovvero oggetti la cui ricerca estetica conferisce loro un'elevata componente artistica.

La mission Alessi e il suo progetto culturale: la continua innovazione nel campo del design.

Le parole che descrivono meglio la mission Alessi sono quelle pronunciate da Alberto Alessi in un'intervista per il sito Rai educational, il direttore generale Alessi definisce l'obiettivo della sua azienda come:

“Come il tentativo di fare una mediazione continua. Da una parte le espressioni più interessanti della creatività internazionale, là dove sorgono, non solo in Italia ma in tutto il mondo, e sono rappresentate dai migliori progettisti e dall'altra i sogni del pubblico. Ecco, noi mediamo in continuazione tra questi due poli. Potrei aggiungere che la nostra visione si basa su un'interpretazione del design anche molto diversa da quella delle industrie di produzione di grande serie. Per noi il design non è uno dei tanti strumenti del marketing o della tecnologia, tutt'altro. E' una disciplina di matrice squisitamente artistica e poetica.”

La continua ricerca nel campo del design connota Alessi come una delle principali fabbriche del design Italiano; i suoi prodotti sono il frutto dell'innovazione costante dei linguaggi, dei materiali e delle funzioni dei prodotti per interni. La forte valenza attribuita da Alessi all'innovazione è una componente fondamentale per valutare la capacità di una community di contribuire al processo di sviluppo prodotti. Per tal motivo, la selezione dei prodotti Alessi è frutto di un'analisi che ha avuto l'innovazione come discriminante di scelta.

Alessi ha l'opportunità di attuare la sua mission grazie all'elevato numero di designer esterni a disposizione, che consentono un'estesa ampiezza di scelta ed un'elevata libertà per determinare quali prodotti convenga ingegnerizzare e produrre.

Infatti, all'interno dell'azienda non esistono designer deputati a creare nuovi prodotti, è presente invece un reparto ingegnerizzazione il cui compito è trasformare i prototipi pervenuti da designer appartenenti a diverse nazionalità e dotati di caratteristiche ben distinte.

Il ruolo di mediatore tra pubblico e arti applicate assunto dall'Alessi comporta l'assunzione di due rischi: concedere troppa libertà ai designer perdendo di vista i gusti della gente ed il suo opposto, assecondare eccessivamente i desideri del pubblico creando oggetti banali o somiglianti ad altri. La giusta misura tra i due poli è individuata da Alessi nella *borderline*, con le parole del Alessi: “*La linea di confine fra ciò che potrebbe divenire reale (vale a dire oggetti realmente amati e posseduti dalla gente) e ciò che non diverrà mai reale (vale a dire oggetti troppo distanti da ciò che la gente è pronta e disposta a possedere)*”. L'obiettivo è posizionarsi il più vicino possibile a questa linea senza andare al di là di essa, in questo modo i prodotti riescono a posizionarsi su un segmento di mercato nel quale non incontrano concorrenti.

Lo specifico approccio di Alessi al design è stato analizzato da Roberto Verganti in un recente articolo per l'Harvard Business Review⁶⁷; nella ricerca si definisce la pratica Alessi come *Design-driven innovation*. In altri termini, secondo Verganti, le strategie Alessi sono guidate dalla continua innovazione nel design, che consente all'azienda di proporre oggetti originali, a volte di rottura, in grado di rappresentare le più recenti evoluzioni dei linguaggi e delle modalità espressive di un designer.

La capacità di integrare competenze e professionalità provenienti da un universo di discipline eterogeneo è un fattore distintivo del processo d'ideazione prodotto Alessi. Molte icone Alessi sono frutto della collaborazione tra architetti, designer e un network composto da sociologi, psicologi, semiologi, esperti di cucina. La sintesi delle idee e delle ispirazioni generate da questo team di persone trova la sua sintesi nel metaprogetto.

Il metaprogetto è una fase di cruciale importanza nella creazione di nuove serie d'oggetti. Al suo interno sono definiti i criteri estetici, culturali e visivi che rappresenteranno una sorta di terreno fertile dal quale si potranno ispirare i designer.

⁶⁷ R. Verganti, *Innovating Through DESIGN*, Harvard Business Review, Dec2006

Il metaprogetto rappresenta quindi un momento d'incontro, nel quale i designer ed i progettisti si potranno confrontare con esponenti della cultura umanistica, come gli antropologi ed i sociologi e d'altre discipline come la semiotica o la psicologia.

Gli oggetti della famiglia Family Follows Fiction, ad esempio, sono frutto del desiderio di esplorare la struttura affettiva degli oggetti. Per raggiungere quest'obbiettivo si è fatto ricorso alle teorie di Winnicott sugli oggetti transizionali e alla teoria dei codici affettivi di Franco Fornari, esposte entrambe nel paragrafo intitolato: *L'emozioni*. Il risultato di questo progetto sono stati oggetti ludici, capaci di fornire un rassicurante ponte con la realtà, come avviene per i giocattoli dei bambini, oggetti in grado di andare a toccare le corde della sensibilità, in parole esperienziali prodotti capaci di ricreare esperienze di tipo emotivo, non umorale. Le caratteristiche degli oggetti della serie Family Follows Fiction hanno consentito all'Alessi di aggiungere alla sua produzione altri oggetti per il bagno, un luogo difficile da conquistare per oggetti di un elevato valore economico.

Le peculiarità di un prodotto Alessi, consentono un posizionamento di mercato caratterizzato da una scarsa concorrenza. Un bollitore o una caffettiera Alessi sono prodotti iconici, come dimostreranno i risultati del modello d'analisi proposto, difficilmente un consumatore acquista questi oggetti per motivi funzionali o pratici.

Le strategie Alessi hanno consentito una crescita dello 81% tra il 1994 e il 2003, confermando la validità dell'approccio innovativo al design proposto dall'azienda. Nella tabella 1 è riportata la crescita delle aziende del design italiano a cui Alessi appartiene di diritto; i risultati evidenziano il successo delle strategie adottate da queste aziende, caratterizzate, come Alessi, dalla continua innovazione guidata dal design.

Financial Performance of Leading Companies in the Lombardy Design Cluster

| | Ten-Year Growth (1994–2003) | Revenue (2003, U.S. \$) |
|-----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Alessi <i>home furnishings</i> | 81% | \$104 million |
| Artemide <i>lighting</i> | 59% | \$110 million |
| ◆ B&B Italia <i>furniture</i> | 54% | \$165 million |
| ◆ Cappellini <i>furniture</i> | 117% | \$29 million |
| ◆ Cassina* <i>furniture</i> | 60% | \$163 million |
| Flos <i>lighting</i> | 106% | \$75 million |
| ◆ Kartell <i>furniture</i> | 211% | \$70 million |

* estimated on the basis of data for the years 2000–2003

| | | |
|--------------|------------------------|----------------------|
| TOTAL | 76%¹ | \$716 million |
|--------------|------------------------|----------------------|

Tab. 1 Crescita delle aziende del design italiano tra il 1994 e il 2003.

Fonte: R. Veganti, *Innovating Through DESIGN*, Harvard Business Review, Dec2006.

Fonte dei dati e caratteristiche degli intervistati.

La ricerca quantitativa illustrata nella presente ricerca è stata preceduta da una ricerca qualitativa svolta attraverso interviste face to face con i consumatori. In questa fase sono state realizzate 96 interviste per verificare la validità delle domande e le reazioni ai diversi componenti del prodotto da parte degli intervistati. Le interviste sono state svolte faccia a faccia utilizzando un approccio etnografico per

comprendere, al di là della griglia di domande reimpostata, eventuali caratteristiche del prodotto non considerate nel modello.

I risultati delle interviste qualitative hanno consentito di costruire le domande della ricerca quantitativa presentata in queste pagine.

I dati quantitativi raccolti per realizzare il progetto di ricerca hanno due differenti fonti: la brand community Alessi e un gruppo eterogeneo di consumatori esterni alla community provenienti da un panel d'utenti iscritti volontariamente ad un forum di sondaggi online.

La community Alessi è composta da circa 19.000 iscritti (maggio 2008), gli utenti contattati per l'esperimento provengono da 6 Paesi:

-UK

-USA

-Italia

-Francia

-Germania

-Belgio

Nel corso dell'esperimento sono state raccolte circa 3.000 risposte attraverso un sondaggio online. La suddivisione delle risposte per Paese non ha consentito di ottenere risultati significativi per il Belgio e la Francia, per tale motivo queste nazioni non sono state considerate.

| Nazione | Italia | Usa | UK | Germania | Belgio | Francia |
|---------------------|--------|-----|-----|----------|--------|---------|
| Intervistati | 2079 | 299 | 396 | 197 | 28 | 29 |

Fig. 1 Ripartizione dei dati raccolti per nazione

La distribuzione per genere rappresenta in modo coerente la suddivisione della clientela Alessi⁶⁸. L'unica eccezione rilevabile è l'Inghilterra, in questo caso i risultati sono stati normalizzati in base al sesso per neutralizzare quest'interferenza. Non esistendo dati ufficiali non è possibile fare ipotesi sull'età media, tuttavia, considerando le osservazioni svolte presso gli showroom del brand Alessi si può ragionevolmente ipotizzare che sia inferiore a quella reale.

| | Italia | USA | UK | Germania |
|--------------|---------------|------------|-----------|-----------------|
| Età | 36,00 | 41,00 | 38,00 | 43,4 |
| Sesso | F=70 M=30 | F=62 M=38 | F=55 M=45 | F=65 M=35 |

Fig. 2 Età media e suddivisione per genere dei partecipanti al sondaggio.

Il titolo di studio dei componenti della community evidenzia un elevato tasso di scolarizzazione, in particolare per la Germania e gli Stati Uniti.

In tutte le nazioni la condizione lavorativa più diffusa è il lavoratore dipendente a tempo pieno. Nel caso della Germania, i professionisti (26%) si discostano nettamente dalla media degli altri paesi. Anche gli studenti (10%) hanno una composizione maggiore. Gli Stati Uniti sono caratterizzati da un elevato numero di lavoratori a progetto (23%). In Italia, invece, le casalinghe (12%) e i commercianti (12%) sono nettamente superiori rispetto alla media.

I partecipanti all'iniziativa sono stati contattati tramite mail personale, ogni mail consentiva la partecipazione ad una sola persona. È da rilevare l'elevato tasso di

⁶⁸ La suddivisione stimata dall'azienda proviene da una ricerca svolta in precedenza, la ripartizione è 65-70% donne 30-35% uomini.

risposta della community; in tutte le nazioni, è stato superiore ai tassi medi di risposta di un normale sondaggio online (al di sotto del 5%):

Italia: 31%

Uk: 26%

USA: 24%

Germania: 12%

| Titolo di studio | Italia | USA | UK | Germany |
|---|---------------|--------------|--------------|----------------|
| Elementare | 1,00 | 1,35 | 7,10 | 2,94 |
| Licenza media | 11,26 | 2,70 | 13,27 | 22,06 |
| Diploma | 51,11 | 6,31 | 9,88 | 25,00 |
| Laurea | 30,43 | 47,30 | 40,12 | 47,06 |
| Post laurea | 6,19 | 42,34 | 29,63 | 2,94 |
| Condizione Lavorativa | | | | |
| Lavoratore dipendente a tempo pieno | 42,14 | 55,25 | 71,00 | 38,03 |
| Lavoratore dipendente part time | 8,35 | 3,65 | 7,25 | 8,45 |
| Lavoratore con contratti di collaborazione o a progetto | 8,81 | 23,29 | 0,91 | 0,00 |
| Lavoratore in proprio/professionista | 5,53 | 0,91 | 9,37 | 26,76 |
| Negoziante | 12,20 | 0,46 | 0,30 | 1,41 |
| Non occupato ma in cerca di lavoro | 1,90 | 6,85 | 0,30 | 0,00 |
| Non occupato non in cerca di lavoro | 3,34 | 3,20 | 1,21 | 0,00 |
| Pensionato | 0,29 | 5,48 | 2,42 | 7,04 |
| Studente | 4,55 | 0,91 | 3,02 | 9,86 |
| Casalinga | 12,90 | 0 | 4,23 | 4,23 |

Fig. 3 Dati relativi alla condizione lavorativa ed al titolo di studio degli intervistati.

Il test proposto è basato su un sondaggio⁶⁹ composto da una parte quantitativa ed una qualitativa; l'obiettivo è ottenere una valutazione, da parte della community, di una serie di nuovi prodotti utilizzando un modello di valutazione prodotto.

Il questionario è stato sottoposto alla brand community Alessi e ad un gruppo di controllo esterno alla community. Come documenteremo nel corso della ricerca, i risultati hanno dimostrato una maggiore veridicità dei giudizi espressi dalla

⁶⁹ Per visualizzare il testo completo del sondaggio si veda in appendice.

community; inoltre, gli utenti della community si sono dimostrati più critici e coinvolti nell'attività di valutazione.

La community Alessi è composta da clienti affezionati o più in generale da persone che conoscono il brand e desiderano seguire le iniziative Alessi. Le modalità per iscriversi alla community sono tre:

- registrazione online attraverso il portale della community;
- iscrizione ad invito tramite coupon presenti nei prodotti;
- iscrizione ad invito nel corso degli eventi organizzati: fiere, mostre, showroom.

Metodologia e disegno di ricerca.

Il modello d'analisi utilizzato è basato sull'approccio cognitivo di Donald Norman, professore di psicologia e scienze cognitive e direttore dell'istituto per la Scienza Cognitiva dell'Università della California.

I principali obiettivi del modello sono:

-Ottimizzazione degli investimenti: il modello consente di valutare il prodotto già nelle prime fasi di sviluppo, quando sono disponibili soltanto i rendering prodotto e le prime informazioni indicative sui costi.

-Analisi di più concept di sviluppo senza la necessità di un prototipo funzionante: nelle prime fasi di sviluppo di un prodotto è molto utile considerare più possibilità, concentrarsi su un solo concept è spesso una scelta rischiosa.

-Fornire informazioni utili ai processi d'ingegnerizzazione prodotto.

-Fornire feedback utili alla comunicazione del nuovo prodotto. Le informazioni ricavabili dal modello potranno essere usate nelle prime fasi d'introduzione sul mercato, ad esempio, per il packaging, per la comunicazione istituzionale, per le cartelle stampa inviate ai media.

Il modello di Norman è stato selezionato poiché è caratterizzato da una serie di variabili che definiscono aspetti peculiari di un prodotto di design. In altri termini, la formula consente di valutare il mix d'attributi che connoteranno un nuovo prodotto.

Norman propone un framework composto da tre dimensioni per l'analisi di un prodotto⁷⁰:

- *Dimensione viscerale*: è legata all'estetica del prodotto e alla reazione istintiva che un oggetto è in grado di suscitare.
- *Dimensione comportamentale*: rappresenta la funzionalità di un oggetto, la semplicità d'uso e la sua efficacia.
- *Dimensione riflessiva*: è legata alla rappresentazione del sé, all'immagine che si desidera trasmettere attraverso i propri oggetti. In questo caso entrano in gioco i valori di status e di stile a cui una persona desidera aderire.

Il lavoro di Norman ha il principale merito di evidenziare degli aspetti fondamentali per un oggetto di design, in particolare la Dimensione Viscerale e quella Comportamentale. Norman, pubblica nel 1990 il noto volume "La caffettiera del masochista", in cui propone una critica al design attaccando la scarsa ergonomia della maggioranza delle interfacce e degli strumenti in uso all'uomo. Questo libro lo porta alla ribalta mondiale nel suo settore, a causa d'accese polemiche da parte di designer e progettisti per le affermazioni tese ad esaltare la funzionalità degli oggetti a scapito della loro gradevolezza estetica. In particolare nei suoi studi fa spesso riferimento all'*affordance* degli oggetti, che lui intende nell'accezione di "concessioni" che l'oggetto sembra permettere.

Più tardi, con la pubblicazione di "Emotional design", rinnega parzialmente le tesi proposte ne "La caffettiera del masochista", focalizzandosi sugli aspetti più emotivi della cognizione, ed esaltando quegli oggetti progettati per essere facilmente utilizzabili, ma anche in grado di coinvolgere emotivamente l'utente. Un oggetto in grado di suscitare emozioni positive nell'utente, in pratica, è progettato meglio di uno

⁷⁰ Donald A. Norman, *Emotional design*, Apogeo, Trento, 2004. Nel testo sono esaminati gli aspetti in grado di conferire il successo ad un prodotto, in particolare l'autore si sofferma sulla componente viscerale, quella qualità di un oggetto di colpire il suo osservatore attraverso le sue caratteristiche estetiche.

effettivamente ergonomico dopo aver focalizzato i suoi studi sugli aspetti funzionali dei prodotti.

Il modello proposto in questo lavoro integra due dimensioni aggiuntive al modello di Norman:

- *Dimensione rituale/sociale*: è la capacità di un oggetto di interagire con i riti sociali.
- *Dimensione razionale*: è il valore attribuito ad un oggetto.

Il modello utilizzerà quindi:

- Dimensione viscerale.
- Dimensione comportamentale.
- Dimensione rituale/sociale.
- Dimensione riflessiva.
- Componente razionale.

L'esperimento illustrato è relativo al segmento *prodotti di design*, un'area ideale per l'applicazione concreta del modello, a causa dell'elevato tasso d'insuccesso dei prodotti di quest'area.

Nel test sono stati usati otto prodotti di un'azienda di design, quattro prodotti di successo e quattro insuccessi. In tal modo è stato possibile verificare la reazione critica degli utenti della community ai prodotti che non hanno ottenuto un buon riscontro di mercato.

Per valutare il peso delle variabili del modello sono state analizzate le correlazioni con i risultati di mercato dei prodotti.

I risultati forniti dal modello consentono di valutare quale sia il mix ottimale d'attributi del prodotto. I dati empirici hanno dimostrato che non è necessario ottenere risultati elevati per ogni attributo, in realtà, ciò a cui si deve mirare è un equilibrio ideale tra gli attributi.

Le cinque componenti del modello d'analisi

Le cinque componenti del modello proposto sono descritte da una serie di variabili qualitative e quantitative. È necessario sottolineare che i pesi attribuiti alle variabili sono caratteristici del settore di mercato analizzato; ad esempio, evidenzieremo che una variabile fondamentale come il prezzo acquisisce una scarsa importanza in questo contesto, divenendo esclusivamente un valore soglia.

Le componenti del modello utilizzato per valutare gli otto prodotti sono:

Dimensione viscerale/ sensoriale. Questa caratteristica rappresenta il primo approccio del consumatore, in altri termini valuta la reazione immediata ad un prodotto. Un individuo prima di soffermarsi su un oggetto deve esserne colpito; in questa fase iniziale, le informazioni sono ancora scarse e la valutazione avviene secondo le qualità “superficiali” di un prodotto.

Gli indicatori utilizzati per questa dimensione sono:

- *Valutazione estetica e sensoriale.* La valutazione riguarda l'estetica, in particolare i materiali e le caratteristiche fisiche di un prodotto.
- *Funzionalità percepita.* Prima di utilizzare un oggetto, le persone prefigurano modelli mentali per il suo funzionamento⁷¹. Si considerino ad esempio delle forbici: senza il bisogno di usarle si possono fare già delle prime valutazioni sulla forma.

La funzionalità percepita è la capacità di un oggetto di ispirare fiducia in relazione alle sue modalità d'utilizzo. È interessante osservare come alcuni prodotti evidenzino attraverso il packaging una funzionalità superiore ai concorrenti di mercato per colpire istintivamente i loro osservatori. Ad esempio, il rasoio da barba non può essere provato prima dell'acquisto, tuttavia, il packaging è spesso costruito per colpire istintivamente il consumatore e trasmettere un'elevata funzionalità percepita.

Jordan (2000) descrive una caratteristica comparabile a quelle proposte come *fisio-piacere* definendola la reazione fisica e sensoriale ad un prodotto. In

⁷¹ Donald A. Norman, *Emotional design*, Apogeo, Trento, 2004. p. 75.

questo caso entrano in gioco tutti i sensi: la vista, il tatto, l'olfatto, l'udito, il gusto.

Per entrambi gli indicatori sono state utilizzate sia una valutazione quantitativa, nella quale era richiesto un giudizio su scala da 1 a 5, sia una domanda qualitativa, in cui era necessario fornire una motivazione alle risposte.

La dimensione comportamentale è strettamente legata all'interazione con l'oggetto. Questo implica una forte attenzione alla funzionalità effettiva e alla frequenza d'uso. Per molte tipologie di prodotti la funzionalità è un attributo basilare, si consideri ad esempio l'importanza dell'ergonomia di un coltello da cucina.

Gli indicatori utilizzati per questa componente sono:

- *La funzionalità effettiva*: rappresenta la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza d'uso del prodotto dopo averlo utilizzato. In molti casi è possibile conoscere la funzionalità di un oggetto solo dopo il suo acquisto; per tal motivo, quest'attributo può influenzare altri consumatori soprattutto attraverso il passaparola di chi già possiede il prodotto.
- *Frequenza d'uso*: questa variabile è strettamente connessa ai comportamenti ed alla cultura dei consumatori. Si consideri ad esempio una caffettiera. In Italia è un oggetto d'uso quotidiano, molti ne possiedono due o più: una per gli ospiti usata raramente, più capiente e piacevole alla vista, e una per tutti i giorni, piccola e pratica.

La clusterizzazione dei risultati ottenuti dagli otto prodotti ha consentito di raggruppare gli oggetti secondo la frequenza d'uso. In particolare, si sono evidenziate tre categorie:

1. *Oggetti rituali*. Questa tipologia di prodotti è utilizzata principalmente in particolari occasioni: i riti sociali. Sono situazioni in cui più persone s'incontrano seguendo dei comportamenti parzialmente formalizzati (Douglas 1979)⁷². Consideriamo, ad esempio, un invito a cena con i

⁷² Douglas M., *The World of Goods. Towards an Anthropology of Consumption*, Norton, New York, 1979, il Mulino, 1984

colleghi di lavoro o con persone estranee alla cerchia d'amici più ristretta. In quest'occasione gli abiti utilizzati, gli accessori, gli oggetti di decoro della tavola acquisiranno una valenza comunicativa.

Gli oggetti appartenenti a questa categoria sono caratterizzati da una funzionalità medio/bassa, ma possiedono elevate qualità estetiche ed un alto valore percepito.

2. *Oggetti d'uso quotidiano.* Sono i prodotti utilizzati per svolgere attività compiute frequentemente, in questo caso le componenti più importanti dell'oggetto riguarderanno la funzionalità, le caratteristiche tecniche e la praticità d'uso del prodotto.
3. *Oggetti personali / transizionali.* Sono caratterizzati da un forte attaccamento emotivo da parte del loro possessore. Winnicott⁷³ definisce oggetti transizionali una tipologia d'oggetti molto simili a quelli descritti: gli oggetti transizionali rappresentano un rassicurante ponte con la realtà, sono contraddistinti da un legame molto stretto con il possessore, quasi morboso. In questo caso le qualità che acquisiscono maggiore importanza riguardano la componente emozionale descritta nelle pagine precedenti.

La dimensione relazionale \ riflessiva. Il livello riflessivo consente la formazione di un pensiero cosciente, di un'interpretazione dell'oggetto. Per tal motivo è molto permeabile alla cultura; nel design corrisponde all'immagine di sé, alla soddisfazione personale ottenuta usando un prodotto.

Gli oggetti dotati di un elevato valore riflessivo sono utilizzati dalle persone per trasmettere un'immagine di se stessi. Appartengono a questo insieme gli oggetti di status, si consideri ad esempio un orologio, un abito od un oggetto d'arredo della casa. Riprendendo le teorie di Goffman⁷⁴, se noi siamo degli attori sociali, i nostri oggetti rappresentano i costumi di scena e gli scenari del palcoscenico in cui ci troviamo ad agire. Per Goffman, la società non è una creatura omogenea. Il contesto

⁷³ D.Winnicott , *Gioco e realtà*, Armando Editore, Roma 1974.

⁷⁴ Goffman E. *Interaction Ritual: essays on Face-to-face behavior* , New York, Anchor. Edizione italiana *Il rituale dell'interazione*, Bologna, il Mulino 1988

che giudichiamo non è un'ampia società, ma un contesto specifico. Goffman descrive la vita come una serie di rappresentazioni in cui ognuno recita il suo ruolo.

Gli indicatori utilizzati in questo caso sono specifici per un oggetto della casa:

Posizione nello spazio (in questo caso nella casa): indica la posizione di un oggetto nella casa. Le possibilità sono: un punto non visibile dove nessuno può vedere il prodotto, un punto visibile solo agli abitanti della casa, una posizione visibile agli ospiti.

Prestigio del prodotto: rappresenta il valore d'esclusività e prestigio attribuito all'oggetto.

In base alla clusterizzazione sopracitata, gli *oggetti rituali* sono connotati da un elevato valore relazionale e riflessivo. Per comprendere un'altra caratteristica del design riflessivo, è utile citare l'esempio dello spremiagrumi disegnato da Philippe Starck. Il designer descrive in questi termini il suo progetto: *“Il mio spremiagrumi non è fatto per spremere limoni; è fatto per avviare conversazioni”*. (Fig. 5)

In altri termini, il design riflessivo rappresenta l'elemento narrativo di un oggetto, la capacità di avviare processi mentali che implicino una riflessione sull'interpretazione di un oggetto. Questo aspetto consente di avviare il meccanismo del passaparola, il primo passo per trasformare un prodotto in un oggetto cult.



Fig.5 Spremiagrumi Juicy Salif di Philippe Starck, prodotto da Alessi.

La dimensione emozionale descrive l'intensità della reazione emotiva ad un oggetto. Nel mondo del design questa caratteristica è definita *emozional design*⁷⁵. Per descrivere questa caratteristica è stato utilizzato un set d'emozioni adattato a quello creato da Robert Plutchik⁷⁶. Oltre alla tipologia d'emozione suscitata dal prodotto, è stata richiesta la sua intensità su una scala da uno a cinque.

Per analizzare quest'attributo di un prodotto è stata utilizzato un set di otto emozioni, per ognuna di esse era possibile evidenziarne l'intensità su una scala da 1 a 5. Grazie ai dati raccolti è stato possibile tracciare un profilo per ogni prodotto. Tuttavia, quest'indicatore non sarà utilizzato direttamente nello sviluppo del modello.

La componente razionale riguarda la valutazione del valore percepito di un prodotto. E' stato utilizzato come indicatore il delta tra il prezzo effettivo di un oggetto e quello attribuito dagli intervistati. Questa componente consente di valutare se un individuo spenderebbe razionalmente una prefissata somma per acquistare un prodotto, o se un

⁷⁵ Donald A. Norman, *Emotional design*, Apogeo, Trento, 2004.

⁷⁶ Plutchik R., *The Nature of Emotions*, AmericanScientist, 2001.

oggetto, sebbene sia stato valutato positivamente, presenti un prezzo eccessivo e non allineato con le percezioni dei consumatori.

L'indicatore utilizzato è:

Valore percepito: nel test era richiesto un prezzo in euro o dollari.

Risultati della prima fase e specifiche del sondaggio

I risultati raccolti hanno consentito di individuare i fattori correlati in maggior misura al successo di un prodotto appartenente al settore del design casalingo. Per definire un indice rappresentativo del successo di un prodotto è stata selezionata la percentuale di negozi della rete commerciale che hanno deciso di effettuare forniture successive alla prima. Utilizzando questa informazione è stato possibile valutare il peso delle variabili del modello, inoltre, questo indice consente di valutare i risultati annullando l'interferenza dalle differenti tipologie dei prodotti.

Tutte le variabili sono rappresentate su una scala da 1 a 5, gli intervistati potevano esprimere i giudizi su una scala continua. Le possibili valutazioni erano visualizzate su una linea orizzontale, per dare la propria valutazione era necessario posizionare una barra lungo la scala con il mouse. In tal modo si richiedeva una maggiore attenzione e partecipazione dell'intervistato coinvolto anche nel gesto manuale di muovere l'indicatore lungo la linea.

L'analisi dei dati è stata suddivisa in due parti.

1. *Analisi dei dati e confronto tra i quattro differenti mercati*
2. *Calcolo e analisi della correlazione tra i singoli attributi ed il successo di mercato dei prodotti.*

Analisi dei dati e confronto tra i quattro differenti mercati. Nella prima fase sono stati raccolti i dati medi per ogni prodotto suddivisi per nazioni, questa informazione ha consentito di svolgere confronti fra nazioni per evidenziare la variabilità nelle preferenze dei consumatori. È interessante osservare che le maggiori differenze tra nazioni si sono riscontrate nella *frequenza d'uso* e nel *valore rituale* attribuiti ad un

prodotto, questo risultato conferma l'ipotesi che siano le due caratteristiche più correlate alla specifica della cultura di riferimento (fig 7).

I confronti nel tempo sull'andamento delle vendite dei singoli prodotti hanno evidenziato che negli ultimi dieci anni la varianza nelle vendite fra i diversi Paesi si è ridotta, questo fa ipotizzare che gli effetti della globalizzazione possano ridurre ulteriormente tali differenze culturali fra le nazioni.

Le variabili che presentano la minor varianza sono la componente estetica e quella funzionale. In particolare, il dato riguardante la qualità estetica di un prodotto evidenzia come nei paesi analizzati sussistano limitate differenze sui canoni estetici, tale aspetto può essere ricondotto al design, che negli ultimi anni si sta affermando come fenomeno internazionale e non più legato a particolari nazioni. È probabile che lo sviluppo di questo mercato e la diffusione di un numero crescente di marchi globali stia seguendo un trend simile al cinema e alla musica leggera, due mercati che presentano un elevato numero di fenomeni trans-nazionali.

Calcolo e analisi della correlazione tra i singoli attributi ed il successo di mercato dei prodotti. Nella seconda fase sono stati confrontati i dati di vendita con i risultati ottenuti, in tal modo è stato possibile comprendere la significatività delle variabili prese in esame. Per effettuare una valutazione su un mercato omogeneo è stata selezionata l'Italia come nazione di riferimento.

Nel corso della ricerca sono stati compiuti due esperimenti per analizzare i rapporti di correlazione tra le valutazioni dei prodotti e il tasso di successo. Nel primo esperimento sono stati utilizzate le medie semplici, nel secondo è stato attribuito un valore inferiore ai punteggi compresi tra 2,5 e 3,5 (70%) per dare una maggior significatività ai giudizi più netti. Si è osservato che rapporti di correlazione erano più significativi nel secondo caso, per tal motivo sono stati utilizzati questi ultimi per gli step successivi.

| Prodotto A | Italia | UK | USA | Germania | Varianza |
|--------------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------|-----------------|
| Componente estetica | 2,86(3,03) | 2,92 (3,00) | 2,86 | 2,94 | 0,00 |
| Funzionalità | 3,33 | 3,48 | 3,54 | 3,40 | 0,01 |
| Frequenza d'uso | 4,26 | 4,07 | 3,86 | 4,14 | 0,03 |
| Prestigio, valore comunicativo | 3,17 | 2,78 | 2,79 | 2,60 | 0,06 |
| Valore rituale | 3,37 | 3,40 | 3,17 | 3,19 | 0,01 |
| Valore percepito | 44 € | 32,6 £ | 63\$ | 43 € | |

| Prodotto B | Italia | UK | USA | Germania | Varianza |
|--------------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------|-----------------|
| Componente estetica | 2,86 (3,01) | 3.12 (3,24) | 3,46 | 3,25 | 0,02 |
| Funzionalità | 3,34 | 3,62 | 3,69 | 3,82 | 0,04 |
| Frequenza d'uso | 4,12 | 3,9 | 4,26 | 3,5 | 0,11 |
| Prestigio, valore comunicativo | 3,0 | 2,91 | 3,33 | 3,38 | 0,06 |
| Valore rituale | 2,62 | 3,18 | 3,75 | 3,73 | 0,29 |
| Valore percepito | 38 € | 43 £ | 80,3\$ | 60 € | |

| Prodotto C | Italia | UK | USA | Germania | Varianza |
|--------------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------|-----------------|
| Componente estetica | 3,48 (3,78) | 3,40 (3,69) | 3,49 | 3,12 | 0,07 |
| Funzionalità | 3,68 | 3,73 | 3,78 | 3,75 | 0,00 |
| Frequenza d'uso | 4,66 | 4,39 | 3,67 | 4 | 0,19 |
| Prestigio, valore comunicativo | 3,71 | 3,52 | 3,06 | 3,2 | 0,09 |
| Valore rituale | 3,49 | 3,40 | 2,76 | 3,26 | 0,11 |
| Valore percepito | 23,54 € | 18£ | 33\$ | 28,80 € | |

| Prodotto D | Italia | UK | USA | Germania | Varianza |
|--------------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------|-----------------|
| Componente estetica | 3,18 (3,46) | 3,41 (3,58) | 3,87 | 3,68 | 0,02 |
| Funzionalità | 3,41 | 3,43 | 3,85 | 3,80 | 0,06 |
| Frequenza d'uso | 4,27 | 3,89 | 4,47 | 3,62 | 0,14 |
| Prestigio, valore comunicativo | 3,41 | 3,07 | 3,46 | 3,35 | 0,03 |
| Valore rituale | 3,57 | 3,17 | 3,44 | 3,11 | 0,05 |
| Valore percepito | 43,00€ | 37 £ | 79\$ | 49,00€ | |

| Prodotto E | Italia | UK | USA | Germania | Varianza |
|--------------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------|-----------------|
| Componente estetica | 3,47 (3,75) | 3,62 (3,86) | 3,62 | 3,83 | 0,02 |
| Funzionalità | 3,55 | 3,49 | 3,5 | 3,8 | 0,02 |
| Frequenza d'uso | 4,41 | 4,38 | 4,22 | 4,45 | - |
| Prestigio, valore comunicativo | 3,47 | 3,41 | 3,37 | 3,36 | - |
| Valore rituale | 3,08 | 2,97 | 2,98 | 3,06 | - |
| Valore percepito | 75 € | 67 £ | 104\$ | 89,60 € | |

| Prodotto F | Italia | UK | USA | Germania | Varianza |
|--------------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------|-----------------|
| Componente estetica | 3,29 (3,58) | 3,46 (3,71) | 3,59 | 4,04 | 0,10 |
| Funzionalità | 3,32 | 3,64 | 3,83 | 3,82 | 0,06 |
| Frequenza d'uso | 4,20 | 4,34 | 4,4 | 4,11 | 0,02 |
| Prestigio, valore comunicativo | 3,53 | 3,45 | 3,47 | 3,72 | 0,02 |
| Valore rituale | 3,24 | 3,68 | 3,34 | 3,58 | 0,04 |
| Valore percepito | 37,12 | 34 £ | 60,83\$ | 48,20 € | |

| Prodotto G | Italia | UK | USA | Germania | Varianza |
|--------------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------|-----------------|
| Componente estetica | 3,21 (3,43) | 3,30 (3,44) | 3,18 | 3,2 | - |
| Funzionalità | 3,55 | 3,59 | 3,56 | 3,48 | 0,00 |
| Frequenza d'uso | 4,26 | 4,15 | 3,63 | 3,44 | 0,16 |
| Prestigio, valore comunicativo | 3,52 | 3,25 | 3,14 | 3,625 | 0,05 |
| Valore rituale | 3,82952183 | 3,923913043 | 3,75 | 3,24 | 0,09 |
| Valore percepito | 37,00 | 33,29 £ | 48,46\$ | 34,40 € | |

| Prodotto H | Italia | UK | USA | Germania | Varianza |
|--------------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------|-----------------|
| Componente estetica | 3,48 (3,76) | 3,23 (3,49) | 3,58 | 3,91 | 0,05 |
| Funzionalità | 3,56 | 3,66 | 4,05 | 3,89 | 0,05 |
| Frequenza d'uso | 4,04 | 3,31 | 4,06 | 4,56 | 0,26 |
| Prestigio, valore comunicativo | 3,65 | 3,41 | 3,54 | 3,22 | 0,03 |
| Valore rituale | 3,52 | 3,63 | 4,07 | 2,75 | 0,30 |
| Valore percepito | 37 € | 30,5 £ | 51,10\$ | 39,8\$ | |

Fig.6 Dati medi suddivisi per nazione. I valori tra parentesi rappresentano una media calcolata associando un'importanza inferiore ai risultati compresi tra 2,5 e 3,5.

| | A | B | C | D | E | F | G | H |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Componente estetica | 0,00 | 0,02 | 0,07 | 0,07 | 0,02 | 0,10 | - | 0,05 |
| Funzionalità | 0,01 | 0,04 | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,06 | - | 0,05 |
| Frequenza d'uso | 0,03 | 0,11 | 0,19 | 0,19 | - | 0,02 | 0,16 | 0,26 |
| Prestigio Val.comunicativo | 0,06 | 0,06 | 0,09 | 0,09 | - | 0,02 | 0,05 | 0,03 |
| Valore rituale | 0,01 | 0,29 | 0,11 | 0,11 | - | 0,04 | 0,09 | 0,30 |

Fig.7 Confronto delle differenze tra le valutazioni medie delle quattro nazioni.

I dati evidenziano un'elevata importanza della componente viscerale o estetica e della componente riflessiva, i due attributi del prodotto presentano un rapporto di correlazione con il successo del prodotto superiore a 0,8. Il risultato evidenzia una caratteristica specifica del mercato di riferimento: il mondo del design per interni. Infatti, è una conferma all'ipotesi che questo mercato sia guidato principalmente dai caratteri estetici e di status di un prodotto a discapito di altri attributi come la funzionalità. Se confrontiamo la correlazione della componente viscerale o estetica con il peso attribuibile alla dimensione comportamentale di un oggetto, si evidenzia un rapporto di uno a due a favore delle prime.

La funzionalità, sebbene si parli di oggetti dotati di uno specifico fine pratico, ha un valore secondario rispetto alla componente estetica. Questo aspetto potrebbe sembrare poco razionale, tuttavia se analizziamo il mercato possiamo trovare numerosi prodotti che scendono a compromessi con la praticità e il comfort d'uso, enfatizzando aspetti riflessivi, emozionali e estetici. Consideriamo il settore automobilistico, la Lotus Elise è una spider di fascia intermedia, il listino si attesta intorno ai 35.000€, tuttavia, se la osserviamo con attenzione, è un'autovettura scomoda, priva di portabagagli, finestrini elettrici, condizionatore e persino non dotata di servosterzo, un esempio limpido di scarsa funzionalità. Tuttavia se andiamo a valutare gli aspetti estetici, i premi ricevuti dal costruttore dimostrano gli apprezzamenti ricevuti in termini di design dai giornalisti. Anche l'elevato valore

riflessivo dell'auto è dimostrato dai numerosi articoli che descrivono peculiarità dell'auto.

Osservando questi risultati è possibile affermare che la funzionalità sia un valore soglia: in molti casi non è necessario che sia al di sopra della media per consentire a un prodotto di avere successo, è sufficiente che superi un valore minimo. In altri termini, una scarsa praticità è un prezzo che le persone sono disposte a pagare per prodotti connotati da un elevato valore riflessivo o viscerale.

| | Componente estetica | Funzionalità | Frequenza d'uso | Valore riflessivo | Valore rituale | Valore percepito | Risultato di mercato |
|----------|---------------------|--------------|-----------------|-------------------|----------------|------------------|----------------------|
| A | 3,78 | 3,68 | 4,14 | 3,71 | 3,50 | 2,25 | 0,5 |
| B | 3,58 | 3,32 | 4,01 | 3,51 | 3,29 | 2,29 | 0,49 |
| C | 3,76 | 3,56 | 3,76 | 3,65 | 3,52 | 2,08 | 0,44 |
| D | 3,75 | 3,55 | 4,09 | 3,47 | 3,08 | 2,33 | 0,37 |
| E | 3,01 | 3,34 | 3,84 | 3,00 | 2,63 | 2,38 | 0,14 |
| F | 3,46 | 3,41 | 4,11 | 3,41 | 3,57 | 2,13 | 0,08 |
| G | 3,03 | 3,33 | 4,18 | 3,17 | 3,37 | 2,59 | 0,06 |
| H | 3,43 | 3,55 | 3,82 | 3,53 | 3,83 | 2,79 | 0,05 |

Fig. 8 Risultati utilizzati per l'analisi della significatività delle variabili.

| | | Estetica | Funz. | Frequen za d'uso | Comp. Rifless. | Valore rituale | Valore percepito | Risultato di mercato | % negozi |
|---------------------------|----------------------------|----------|--------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|-------------|
| Dimensione vicereale | Pearson Correlatio n | 1 | 0,735 | 0,239 | 0,723 | 0,397 | -0,501 | 0,889 | 0,764 |
| | Sig. (2- tailed) | | 0,038 | 0,569 | 0,076 | 0,330 | 0,206 | 0,003 | 0,027 |
| | N | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Funzionalità | Pearson Correlatio n | 0,735 | 1 | 0,494 | 0,761 | 0,437 | -0,121 | 0,612 | 0,412 |
| | Sig. (2- tailed) | 0,038 | | 0,214 | 0,028 | 0,279 | 0,775 | 0,107 | 0,311 |
| | N | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Frequenza d'uso | Pearson Correlatio n | 0,239 | 0,494 | 1 | 0,373 | 0,311 | 0,072 | 0,071 | 0,188 |
| | Sig. (2- tailed) | 0,569 | 0,214 | | 0,363 | 0,453 | 0,866 | 0,868 | 0,656 |
| | N | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Component e riflessiva | Pearson Correlatio n | 0,723 | 0,761 | 0,373 | 1 | 0,679 | -0,306 | 0,812 | 0,640 |
| | Sig. (2- tailed) | 0,076 | 0,028 | 0,363 | | 0,064 | 0,462 | 0,014 | 0,087 |
| | N | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Valore rituale | Pearson Correlatio n | 0,397 | 0,437 | 0,311 | 0,679 | 1 | 0,157 | 0,194 | - 0,068 |
| | Sig. (2- tailed) | 0,330 | 0,279 | 0,453 | 0,064 | | 0,710 | 0,645 | 0,873 |
| | N | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Valore percepito | Pearson Correlatio n | -0,501 | -0,121 | 0,072 | -0,306 | 0,157 | 1 | -0,371 | - 0,581 |
| | Sig. (2- tailed) | 0,206 | 0,775 | 0,866 | 0,462 | 0,710 | | 0,365 | 0,131 |
| | N | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Risultati di mercato. | Pearson Correlatio n | 0,889 | 0,612 | 0,071 | 0,812 | 0,194 | -0,371 | 1 | 0,891 |
| | Sig. (2- tailed) | 0,003 | 0,107 | 0,868 | 0,014 | 0,645 | 0,365 | | 0,003 |
| | N | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| % negozi | Pearson Correlatio n | 0,764 | 0,412 | 0,188 | 0,640 | -0,068 | -0,581 | 0,891 | 1 |
| | Sig. (2- tailed) | 0,027 | 0,311 | 0,656 | 0,087 | 0,873 | 0,131 | 0,003 | |
| | N | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |

Fig. 8 Analisi delle correlazioni tra le variabili.

| | Correlazione con risultati di mercato | Correlazione con componente riflessiva | Correlazione con il delta del valore percepito |
|---|--|--|--|
| Componente estetica | 0,889 | 0,723 | -0,501 |
| Funzionalità | 0,612 | 0,761 | n.s |
| Componente riflessiva | 0,812 | 1 | n.s |
| Frequenza d'uso | n.s | 0,373 | 0,921 |
| Valore rituale | 0,194 | 0,679 | 0,539 |
| Valore percepito | 0,37 | 0,306 | n.s |
| Dati qualitativi sulla componente riflessiva. | Vedere paragrafo <i>Canali comunicativi della qualità.</i> | Vedere paragrafo <i>Canali comunicativi della qualità.</i> | Vedere paragrafo <i>Canali comunicativi della qualità.</i> |

Fig.9 Sintesi dei rapporti di correlazione più significativi.

Nella fig. 9 sono rappresentate le correlazioni tra le valutazioni attribuite dagli utenti e il successo di mercato ottenuto dai prodotti. Inoltre, sono stati inseriti il prestigio e il delta del valore percepito. Quest'ultimo è stato calcolato facendo la differenza tra il prezzo effettivo di un prodotto e il valore percepito medio di ogni prodotto; la differenza è stata calcolata su una scala da 1 a 5 come le altre variabili, ma in questo caso:

- 2,5 rappresenta una differenza pari a zero
- 5 indica un ipotetico valore percepito pari a zero,
- 1 è il risultato di un valore percepito doppio rispetto al prezzo effettivo.

Attraverso l'analisi delle correlazioni è stato possibile definire le variabili influenti per il successo di un prodotto, focalizzandoci sulle singole variabili si osserva:

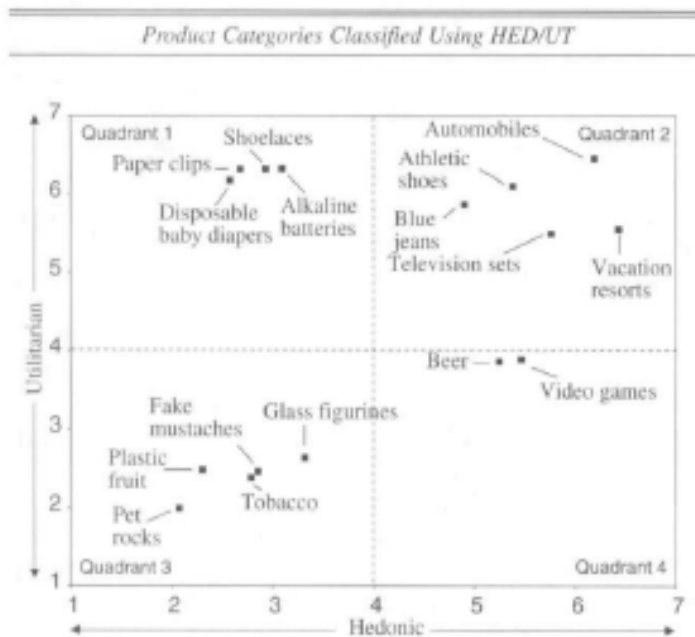
Componente estetica: è la variabile maggiormente correlata con il successo dei prodotti (0,923), rappresenta un attributo fondamentale per prevedere le potenzialità

di un nuovo prodotto, è interessante sottolineare anche la sua correlazione con il prestigio attribuito ad un oggetto. Confrontandola con il delta del valore percepito emerge una correlazione inversa: all'aumentare della componente estetica il delta decresce, indicando una differenza negativa tra valore reale e valore percepito. Questo significa che una componente viscerale elevata comporterà un alto valore percepito, in altri termini l'estetica influenza il valore percepito dei consumatori.

La *funzionalità* è connotata da una correlazione intermedia (0,612) con il successo di un prodotto, il risultato indica una parziale influenza della funzionalità sulle sorti di un prodotto di design. Un prodotto dotato di elevata funzionalità ma esteticamente opinabile non rappresenta un obiettivo per un'azienda di questo settore.

Voss, Spangenberg e Grohmann (92)⁷⁷ hanno rappresentato su una mappa bidimensionale prodotti caratterizzati da differenti rapporti tra la componente edonistica e funzionale di un prodotto. Secondo il loro approccio, prodotti come quelli analizzati nella nostra ricerca sono posizionati tra il secondo ed il quarto quadrante, quello caratterizzato da uno scarso valore attribuito alla funzionalità e da elevata importanza della componente edonistica.

⁷⁷ Kevin e. Voss, Eric R. Spangenberg, Bianca Grohmann, Measuring the Hedonic and Utilitarian Dimensions of Consumer Attitude, Journal of Marketing Research Vol, XL (August 2003).



Mappa delle categorie di prodotti secondo la scala di Voss, Spangenberg e Grohmann (92).

La *componente riflessiva* è la seconda variabile più significativa per rapporto di correlazione con i risultati di mercato (0,812). È probabile che anche questo dato sia specifico dell'area merceologica trattata: un oggetto di design dovrà consentire una rielaborazione mentale delle sue forme e significati per interessare un possibile acquirente, riprendendo le parole di Starck, dovrà essere un oggetto “in grado di avviare conversazioni”.

La *frequenza d'uso* di un prodotto non è correlata in modo significativo con il successo di un prodotto, tuttavia, si evidenzia una correlazione molto elevata con il valore percepito (0,921). Il risultato indica che gli oggetti caratterizzati da una frequenza d'uso quotidiana ricevono una valutazione inferiore rispetto a prodotti usati occasionalmente. Questo dato evidenzia una differenza importante tra i prodotti di uso quotidiano e i prodotti utilizzati solo in particolari occasioni.

Il *Valore rituale* presenta un'elevata correlazione con gli aspetti riflessivi di un prodotto, questo indica che i prodotti utilizzati durante i riti sociali devono avere un elemento comunicativo che li connota. Questo conferma le teorie di Mary Douglas,

secondo la quale, durante le interazioni formali e rituali con altre persone, agli oggetti sono attribuiti valori comunicativi coerenti con il contesto di azione.

Valore percepito. Il valore percepito non guida il successo di un prodotto, il suo rapporto di correlazione è limitato, a differenza della componente estetica funzionale e riflessiva, questo attributo non è legato ai risultati di mercato.

Dati qualitativi: nell'ultima riga della figura 9 sono menzionati i dati riguardanti le risposte qualitative degli intervistati. Per ogni variabile, oltre a un giudizio qualitativo era richiesta una spiegazione qualitativa del voto espresso. Attraverso una analisi di queste risposte è stato possibile raggruppare attraverso dei Tag le risposte qualitative; in altri termini, ad ogni risposta è stata associata un'etichetta ed in una seconda fase, utilizzando un software per l'analisi dei tag, sono state raggruppate le etichette per nuvole di significati. Questo ha consentito di comprendere se esistessero differenze significative tra i prodotti di successo e quelli che hanno ottenuto scarsi risultati. Nel paragrafo successivo sarà sintetizzata questa analisi.

L'analisi svolta per il mercato del design di interni dimostra che:

- le componenti riflessiva e viscerale hanno un'elevata correlazione con il successo di un prodotto.
- la funzionalità influenza solo parzialmente i risultati di mercato.
- la dimensione rituale di un oggetto e la sua frequenza d'uso consentono di individuare l'interazione con il consumatore classificando i prodotti in tre macro categorie: oggetti d'uso quotidiano, oggetti rituali, oggetti emozionali. Inoltre, queste due variabili hanno una forte correlazione con un il valore attribuito ad un oggetto.

Canali comunicativi della qualità

La ricerca che ha condotto a questo risultato si è basata sui giudizi qualitativi degli intervistati ed è supportata da un'analisi teorica dei paper di ricerca concernenti

l'argomento. Quanto illustrato è parte integrante di una ricerca più ampia sugli "Oggetti cult".

Il sondaggio era composto da due tipologie di quesiti:

- quantitativi (giudizi su scala ordinale con valori continui o discreti)
- qualitativi (domande aperte che offrivano una totale libertà di risposta).

Per questa fase di analisi sono stati interpretati i quesiti qualitativi: la metodologia utilizzata ha richiesto la clusterizzazione delle risposte in gruppi omogenei.

I raggruppamenti e la loro densità saranno definiti Canali Comunicativi della Qualità. Con *qualità* bisogna intendere l'accezione più ampia del termine, si considererà quindi la qualità:

- estetica,
- funzionale,
- dei materiali.

L'analisi della suddivisione delle risposte qualitative ha palesato una relazione tra il numero di cluster e il successo del prodotto. In particolare, si è osservato che nel caso dei prodotti di successo il numero di cluster è inferiore rispetto a quello rilevabile nei prodotti di insuccesso. Dal punto di vista cognitivo si potrebbe dire che i prodotti di successo sono in grado di utilizzare dei canali specifici e individuabili per comunicare le loro qualità. Ciò comporta risposte più omogenee per i prodotti di successo, in questo caso gli attributi percepiti sono molto più comprensibili e condivisi. Al contrario, per i prodotti di insuccesso le risposte sono molto più frammentate e difficilmente raggruppabili.

Questi risultati consentono una prima teorizzazione del fenomeno:

Gli oggetti interagiscono con le persone attraverso dei canali comunicativi delle loro qualità, quando questi canali sono definiti e condivisi dal punto di vista cognitivo, le probabilità di successo di un prodotto si accrescono. In altri termini l'interazione oggetto-soggetto, ovvero l'esperienza, deve avvenire attraverso dei canali condivisibili tra i consumatori ed interpretabili.

Questa definizione è applicabile sia ad oggetti ludici, in questo caso vi saranno canali di comunicazione legati alla qualità emozionale ed estetica, sia ad oggetti minimal, in questo caso acquisiranno importanza i canali comunicativi legati all'essenza formale

dell'oggetto. Quando un canale comunicativo della qualità è condiviso da più persone appartenenti allo stesso contesto sociale, l'oggetto comincia ad “aderire” al tessuto culturale e potenzialmente può trasformarsi in un oggetto cult. In questo fenomeno si manifesta un aspetto importante per gli oggetti Alessi: il passaparola.

Il passaparola è un fenomeno fondamentale per le aziende che non utilizzano in modo intensivo i mezzi di comunicazione istituzionale (stampa specializzata, quotidiani, radio, televisione)

Il passaparola è basato su meccanismi di diffusione virale e spontanea delle informazioni. Per favorire questo processo sono necessari oggetti caratterizzati da qualità comunicabili, in caso contrario il passaparola non si potrebbe avviare poiché verrebbe a mancare il messaggio.

In questo contesto, il concetto di *Canale Comunicativo della Qualità* diviene fondamentale: gli oggetti che comunicano le loro qualità in modo condiviso e comprensibile hanno maggiori potenzialità di radicarsi nella cultura di consumo acquisendo le potenzialità per divenire oggetti cult.

| | Prod. A | Prod. B | Prod. C | Prod. D | Prod. E | Prod. F | Prod. G | Prod. H |
|-------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tag superiori a 20 selezioni | 5 | 6 | 6 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| Successo | 0,5 | 0,49 | 0,44 | 0,37 | 0,14 | 0,08 | 0,06 | 0,05 |

Risultati della prima fase: obiettivi conseguiti

L'analisi svolta per il mercato di riferimento dimostra che:

- Le componenti riflessiva e viscerale hanno un'elevata correlazione con il successo di un prodotto.
- La funzionalità influenza solo parzialmente i risultati di mercato.
- La dimensione rituale di un oggetto e la sua frequenza d'uso consentono una classificazione dei prodotti in tre macro categorie: oggetti d'uso quotidiano,

oggetti rituali, oggetti emozionali. Inoltre, queste due variabili hanno una forte correlazione con il valore attribuito ad un oggetto.

- L'analisi delle risposte qualitative dimostra che alcuni oggetti, dotati di specifiche caratteristiche, riescono a comunicare in modo più efficacemente le proprie qualità, facilitando il successo di mercato.

Risulti della seconda fase: il valore aggiunto di una brand community

Nella seconda parte della ricerca valuteremo la veridicità dei risultati espressi dalla brand community confrontandoli con un panel esterno a essa. Il panel esterno alla community è stato reperito in un forum legato allo svolgimento di sondaggi⁷⁸. Per avere dei dati confrontabili con quelli della community sono state rispettate le stesse proporzioni di genere, età media, posizione lavorativa e titolo di studio.

Per svolgere il confronto sono stati analizzati i rapporti di correlazione tra le variabili indipendenti e quella dipendente (successo del prodotto) di entrambi i panel: la brand community e il panel esterno.

| | Italia | Panel esterno |
|--------------|---------------|----------------------|
| Età | 36,00 | 35,5 |
| Sesso | F=70 M=30 | F=69,8 M=30,1 |

Fig. 10 Confronto caratteristiche dei due panel

⁷⁸Il sito è raggiungibile attraverso l'indirizzo:
<http://vincioggi.mastertopforum.org/login.php?redirect=viewforum.php&f=4&start=0>

| | Correlazione con risultati di mercato, brand community | Correlazione con risultati di mercato, panel esterno |
|-----------------------|---|---|
| Componente estetica | 0,889 | 0,764 |
| Funzionalità | 0,612 | 0,579 |
| Componente riflessiva | 0,812 | 0,522 |
| Frequenza d'uso | n.s | 0,032 |
| Valore rituale | 0,194 | 0,212 |
| Valore percepito | 0,37 | 0,324 |

Fig.11 Confronto rapporti di correlazioni della brand community e del panel esterno

I dati dimostrano che per ogni variabile del modello la correlazione è superiore nel caso delle valutazioni espresse dalla brand community. Tale risultato è riscontrabile sia nel caso dei prodotti di successo, sia nel caso dei prodotti di insuccesso. Ciò dimostra che la brand community Alessi non è composta da persone che apprezzano indifferentemente tutti i prodotti Alessi, al contrario, si è evidenziato un atteggiamento critico nei confronti dei prodotti caratterizzati da scarsi risultati di mercato.

La brand community rappresenta dunque un ottimo strumento per valutare un'innovazione proposta da un'azienda, la maggiore conoscenza del brand e dei suoi prodotti consente agli utenti di una web community di interpretare in modo più corretto le qualità di un prodotto.

È importante evidenziare che le opinioni degli utenti della community si sono dimostrate più veritiere anche nel caso di prodotti di insuccesso, ciò evidenzia una posizione critica nei confronti di un brand con cui gli utenti intendono stabilire un rapporto attivo di interpretazione e reinterpretazione dei significati estetici e rituali attribuiti ad un prodotto.

Questo risultato evidenzia il valore aggiunto nella valutazione di un'innovazione offerto da una brand community, rafforzando l'importanza per un'azienda di stabilire una relazione trasparente e attiva con i propri clienti. In particolare, ciò rappresenta un elemento strategico per le aziende più innovative, per le quali il rischio di insuccesso nel lancio di un nuovo prodotto è una componente determinante nella definizione delle strategie.

Conclusioni.

Nel corso della nostra analisi abbiamo focalizzato l'attenzione sulle strategie di innovazione Company Push. L'elevato rischio legato alla creazione di un nuovo prodotto rappresenta un fattore critico per molte aziende. In quest'ottica sono state formulate le domande di ricerca:

- Una brand community può contribuire ai processi di sviluppo nuovi prodotti?
- Una brand community è in grado di fornire informazioni più accurate rispetto ad un panel esterno?

I risultati hanno dimostrato che, nel caso di un'azienda del settore del design, le valutazioni e le analisi degli utenti di una brand community sono più accurate e rappresentative di quelli espressi da un panel esterno. In particolare, il modello proposto per l'analisi prodotto ha dimostrato di poter misurare attributi critici di un prodotto sin dalle prime fasi di sviluppo, riducendo il rischio di investimento.

Limitazioni

L'analisi proposta è limitata a un particolare settore merceologico: i prodotti di design. L'elevato valore attribuito dai consumatori ai significati simbolici e ai valori edonistici tipici dei prodotti analizzati, rappresenta una forte connotazione limitando la possibile estensione dei risultati conseguiti ad altre tipologie di prodotti.

Se consideriamo la mappa dei prodotti proposta da Voss, Spangenberg e Grohmann è possibile estendere i risultati alle altre categorie del quarto quadrante. Per comprendere se sia attuabile un'ulteriore estensione dell'applicabilità del metodo, è

auspicabile che future ricerche focalizzino l'attenzione su un'area merceologica differente, caratterizzata da un'elevata importanza attribuita agli aspetti funzionali di un prodotto.

Capitolo 4

Le community nei processi di innovazione Market Pull

Introduzione

Nel capitolo precedente è stato valutato il contributo apportato da una brand community ai processi di innovazione *company push*. In questo capitolo focalizzeremo la nostra attenzione su specifiche web community in grado fornire informazioni idonee alla creazione di innovazioni *market pull*, in altri termini, prodotti o servizi che soddisfino bisogni e desideri manifestati dai consumatori.

I bisogni primari dei consumatori sono ormai soddisfatti da un ampio numero di prodotti. Al contrario, è più arduo ricondurre i desideri o, con le parole di Maslow⁷⁹, i bisogni superiori a specifici beni di consumo o servizi. Bisogni come l'autorelizzazione sono riconducibili al variegato mondo delle esperienze piuttosto che ad un prodotto già conosciuto o ben definito, spesso la concorrenza fra le imprese si realizza quindi tra differenti categorie merceologiche di prodotti o servizi. Se, ad esempio, le aspirazioni di un individuo rientrano nell'ambito della ricerca del relax, un film può divenire concorrente di un massaggio o di una seduta di yoga. Quando detto serve a sottolineare la trasversalità di un desiderio, la ricerca di un'esperienza a scapito del bisogno specifico di un dato prodotto.

Il consumo nelle società occidentali ha acquisito la connotazione di esperienza, i beni materiali sono ormai connotati da valori intangibili in grado di conferire loro valenze simboliche e culturali in continuo mutamento.

In quest'ottica, il marketing esperienziale rappresenterà lo strumento di riferimento per comprendere e analizzare le informazioni fornite da una community. Nel corso

⁷⁹ Maslow A. H. Motivazione e personalità . Armando Editore, Bologna, 1992

dell'analisi saranno presentati due case studies: Look-Look, un'agenzia statunitense che utilizza una community per raccogliere informazioni ed esperienze di consumo da mercato e Springspotters, un network di consumatori focalizzato sulla realizzazione di nuovi prodotti e servizi.

Premessa metodologica

Accanto ad un approccio deduttivo, la ricerca si è basata su un orientamento induttivo (Yin, 1994)⁸⁰ che consentisse di generare nuova teoria, attraverso delle iterazioni teoria osservazioni-teoria. L'assenza di una teoria affermata sull'argomento ha richiesto un'attività di costruzione della teoria (theory building), che solo in successive ricerche potrà essere sottoposta a verifica (theory testing) attraverso indagini basate su metodi quantitativi.

Ha soddisfatto queste esigenze la metodologia dei case study che, differenziandosi da metodi basati su un'elevata precisione dei dati, consente piuttosto di fornire soluzioni maggiormente generalizzabili ed adatte a costruire nuova teoria. Nella generalizzazione analitica "il ricercatore cerca di generalizzare un determinato insieme di risultati per supportino la teoria, le quali non devono necessariamente provarla in modo definitivo (Firestone, 1993).

Una metodologia che sconta un dettaglio inferiore di precisione dei risultati (internal validity), ma che si dimostra più utile nell'analisi dell'evoluzione di alcuni contesti (Pervez e Grønhaug, 2002).

⁸⁰ Yin R. K., (1994). Case Study Research Design and Methods. Thousand Oaks:Sage.

Domanda di ricerca

La ricerca si propone di evidenziare community capaci di interagire con strategie di innovazione market pull, fornendo in tempo reale informazioni sull'evoluzione dei trend di consumo. Saranno presentati case study di agenzie di mercato fortemente innovative, che basano il loro vantaggio competitivo sul management di community di lead user dedicati alla osservazione di nuovi trend di consumo.

Le agenzie che presenteremo nel corso del capitolo utilizzano il termine Observer per indicare i propri utenti, sottolineando il valore attribuito al loro ruolo: osservatori attenti della realtà e dei più innovativi trend di consumo.

La principale criticità nell'analisi dei contributi degli utenti è dovuta agli effetti distorsivi che caratterizzano le informazioni diffuse sul web 2.0. Nell'ambito della letteratura accademica questo fenomeno è attribuito alla forte connotazione soggettiva dei contenuti creati dai blogger⁸¹. Per tal motivo, le agenzie analizzate sono caratterizzate da un processo di selezione e di tutoraggio degli utenti che consente di ridurre gli effetti della soggettività degli osservatori: i nuovi iscritti vengono profilati attraverso una serie di quesiti che consentono di individuare potenziali lead user al contempo predisposti all'utilizzo delle piattaforme.

La domanda di ricerca è:

- *Le interazioni tra gli utenti di una community possono fornire informazioni utili al miglioramento continuo e alla creazione di nuovi prodotti customer oriented?*

Il principale strumento di analisi sarà il marketing esperienziale, in particolare il framework proposto da Bernd Schmitt (2003)

⁸¹ Bruns A, Gatewatching, Not Gatekeeping: Collaborative Online News, Media International Australia incorporating Culture and Policy, Volume 2003, Number 107, May 2003

Il consumo come esperienza

Nella letteratura di ambito aziendalista, e in particolare nel marketing, il termine *esperienza* ha recentemente acquisito una crescente notorietà, tuttavia i primi studi sull'argomento risalgono ai primi anni '80, quando Holbrook e Hirschman⁸² introdussero l'approccio esperienziale al comportamento dei consumatori. Negli ultimi anni si è assistito a un crescente utilizzo di questo concetto negli studi sul Consumer Behaviour. Ampliando l'orizzonte di indagine, è possibile ritrovare lo studio dell'esperienze in ampio spettro di discipline come la sociologia, la psicologia, la filosofia e l'antropologia.

L'importanza attribuita dalle aziende alle esperienze deriva, in prima istanza, dalla continua ricerca di fattori di differenziazione, in grado di incrementare la brand awareness e la fedeltà dei consumatori⁸³. Tuttavia, uno dei problemi principali dei contributi teorici al marketing esperienziale è l'eterogeneità e la parziale discordanza degli approcci proposti. Michela Addis (2005), individua quattro filoni di studio che hanno trattato il tema delle esperienze dei consumatori:

- *Experiential view of consumer behavior*. Risalente ai primi anni '80, propone una visione alternativa dei modelli interpretativi del consumer behavior, sottolineando l'importanza degli aspetti emotivi ed edonisti del consumatore in contrapposizione alla prospettiva razionalista.
- *Shopping esperienziale*. Si focalizza sull'esperienza nei luoghi di consumo, in particolare sull'influenza delle emozioni nei processi di acquisto. È una prospettiva molto specifica e per tal motivo è quella che ha fornito il maggior numero di risvolti pratici per le aziende.
- *Marketing Postmoderno*. Enfatizza il punto di vista del consumatore e attribuisce un elevato valore agli aspetti simbolici e rituali attribuiti ad un

⁸² M. B. Holbrook, E.C. Hirschman, *The experiential Aspect of consumption: Consumer Fantasies, Feeling and Fun!*, Journal of Consumer Research, Vol. 9, Issue 2 September 1997

⁸³ O'Shaughnessy J., *The marketing power of emotion*, Oxford University Press, New York., 2003..

prodotto. Appartengono a questo filone gli studi proposti da Cova⁸⁴, Brown, Holbrook.

- *Prospettiva manageriale.* Questi studi si focalizzano sulle applicazioni concrete del marketing esperienziale e sono principalmente di matrice nord americana, tra i principali esponenti troviamo Bernd Schmitt. Docente alla Columbia, è tuttora l'unico ad aver proposto un modello di analisi esperienziale utile ad impostare un framework per definire le strategie e le iniziative operative di un'azienda.

Per analizzare le potenzialità innovative di una community nelle strategie market pull, utilizzeremo il framework proposto da Schmitt⁸⁵. Tale approccio è costituito da una parte strategica ed una operativa:

1. Dimensione strategica. I SEMs, Statec Experiential Modules,
2. Dimensione operativa. Experience Provider.

Dimensione strategica: SEMs, Statec Experiential Modules⁸⁶

La dimensione strategica è caratterizzata da cinque alternative per definire l'esperienza specifica del brand e dei suoi prodotti:

- SENSE, esperienze che coinvolgono la percezione sensoriale.
- FEEL, esperienze che coinvolgono i sentimenti e le emozioni.
- THINK, esperienze creative e cognitive.
- ACT, esperienze che coinvolgono la fisicità.
- RELATE, esperienze risultanti dal porsi in relazione con un gruppo.

⁸⁴ Cova B., Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del marketing mediterraneo, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2003.

⁸⁵ Schmitt B.H. Customer experience management. A revolutionary approach to connecting with your customers, Hoboken, John Wiley&Sons, New York, 2003

La prima tipologia di esperienza si riferisce alla percezione sensoriale, suoni, immagini e profumi; i principali elementi coinvolti nelle esperienze sensoriali sono tre:

- I colori e gli abbinamenti cromatici proposti
- Lo stile del brand e la componente estetica dei suoi prodotti.
- Musiche e jingle abbinata al brand.

Un esempio significativo di esperienza sensoriale è lo spazio espositivo di Boffi a Milano, al suo interno possiamo visitare tre piani e diversi ambienti che si distinguono per colori, musiche e profumi. In ogni stanza è presente una fragranza, un profumo che dovrebbe stimolare i clienti a provare sensazioni coinvolgenti e coerenti con le installazioni presenti nei diversi spazi. Alcuni studi hanno dimostrato come la percezione olfattiva sia un aspetto di primaria importanza per caratterizzare le esperienze vissute: è parte integrante del sistema Limbico, nel quale sono elaborate le emozioni primordiali e dove risiede la nostra memoria olfattiva che, sia per esperienze personali, sia per eredità genetica, ci predispone a determinate risposte comportamentali. Esiste un vero linguaggio degli odori che può essere utilizzato per comunicare messaggi di natura olfattiva direttamente al centro del sistema nervoso, in un modo più efficace rispetto ai discorsi formali.

Le Feel Experience rappresentano le occasioni in cui entrano in gioco le emozioni e i sentimenti. Se ad esempio un brand riesce a mettere in relazione un prodotto con un'esperienza in grado di suscitare emozioni intense come un concerto o un avvenimento sportivo, si ottiene un ritorno d'immagine superiore ad una semplice sponsorizzazione.

Recentemente, emozioni come la nostalgia o il ricordo sono state oggetto di analisi per l'elevato impatto suscitato sulle persone (Cova 2003)⁸⁷. Spesso sono i prodotti stessi, attraverso il loro design, a rievocare il passato. Si considerino il caso della

⁸⁷ B. Cova, *Il marketing tribale*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.

Mini e quello di alcuni oggetti Alessi nati da una ricerca del 1991⁸⁸. Questi ultimi rievocano le forme dei giocattoli del passato o meglio gli oggetti dell'infanzia: tondeggianti per non far male, di plastica ed atossici come i prodotti per bambini, ma soprattutto colorati e ludici.

Il terzo tipo di esperienze, Think Experiences, rievoca l'attività creativa e conoscitiva: apprendere qualcosa di nuovo, realizzare una propria creazione, scoprire nuove chiavi di lettura della realtà. Molte pubblicità di società di servizi e del settore informatico fanno leva su questa tipologia di esperienze. IBM, ad esempio, nella campagna promozionale lanciata ad inizio 2008, sottolinea il contributo dei suoi prodotti nel facilitare i processi creativi e conoscitivi dei clienti.

Il quarto tipo di esperienze, Act Experience, è legato alle azioni materiali compiute quando si entra in contatto con il servizio o il prodotto. Si consideri quante sono le azioni svolte quando si usa un oggetto, o si usufruisce di un servizio, e quanti siano potenzialmente gli aspetti su cui potrebbe intervenire il marketing di un'azienda. Alcuni studi hanno dimostrato che particolari azioni motorie generano stati d'animo ed esperienze ben definite, ad esempio in discipline orientali come la meditazione e lo yoga si raggiungono particolari disposizioni d'animo grazie a movimenti circolari delle braccia e del corpo.

Jens Foerster, uno psicologo tedesco, ha condotto un test per verificare concretamente le possibili influenze di un particolare gesto. Durante l'esperimento si chiedeva ad un campione di individui di effettuare dei movimenti da destra a sinistra con la testa, come avviene quando si risponde "no" con un cenno, successivamente erano forniti degli stimoli o delle esperienze da valutare con una risposta affermativa o negativa. Ebbene, Foerster dimostrò che le persone, alle quali era stato chiesto di compiere i movimenti col capo, replicavano prevalentemente con risposte negative rispetto alla parte del campione che non aveva svolto gli esercizi. L'importanza delle azioni e dei gesti assume notevole importanza anche nelle relazioni faccia a faccia,

⁸⁸ Riferimento al progetto della serie di oggetti Family Follows Fiction. Si veda Laura Polinoro, Family Follows Fiction, Electa, Milano, 1996.

infatti, sono innumerevoli i gesti che possono tradire un atteggiamento sicuro, rivelando tensioni o insicurezze mal celate dal nostro interlocutore.

Il controllo dei movimenti e della gestualità è oggetto di interesse per molte società di servizi. Nelle interazioni tra il cliente ed il personale è di grande importanza la comunicazione non verbale, in molti casi una gestualità mal controllata può rendere inefficaci le parole usate per convincere il consumatore.

Il quinto tipo di esperienze sono le *Relate Experience*, in questo caso entrano in gioco le relazioni con altre persone. Questo aspetto è di grande importanza per le aziende di servizi dove le interazioni *face to face* sono fondamentali. Le esperienze relazionali con la clientela devono essere guidate, per quanto possibile, così da riuscire a fornire le condizioni adatte ad un'esperienza di consumo edificante. Tuttavia, acquisiscono sempre più importanza le interazioni tra clienti, contribuendo in misura crescente a costruire significati simbolici attribuibili ad un brand. Un esempio di marketing relazionale è il caso Harley Davidson, la società statunitense di moto è riuscito a mantenere nel tempo una comunità di consumatori vitale e fervente: gli Harleisti. La comunità è composta da persone di ogni nazionalità che periodicamente si riuniscono per dar vita a raduni ricchi di partecipanti e di iniziative organizzate dalla casa stessa; le interazioni tra gli Harleisti consentono di conservare l'immagine del marchio arricchendolo di esperienze relazionali, in questo caso non sono i contatti tra il personale e la clientela a influenzare la percezione del brand, ma le relazioni tra i clienti stessi. I fan della Mini e dell'Alfa, i vecchi Alfisti, sono un altro caso di comunità di consumo, essi, allo stesso modo degli Harleisti si riuniscono in raduni per condividere la loro passione e le informazioni riguardanti la personalizzazione della propria auto.

L'experiential marketing parte da un presupposto e da un contesto diverso da quello del marketing tradizionale. La prospettiva delle esperienze implica un approccio sensoriale, emozionale, cognitivo, comportamentale e relazionale con gli oggetti, un valore che trascende i semplici aspetti funzionali.

Ad ogni prodotto possono corrispondere dunque più esperienze di consumo. Il marketing e la promozione devono rievocare un'esperienza potenzialmente in grado

di emozionare il consumatore. In molte situazioni gli individui agiscono seguendo regole comportamentali prestabilite, Goffman⁸⁹ nelle sue analisi evidenzia come i comportamenti praticati nel corso dei riti sociali siano influenzati dalla rappresentazione in atto tra i partecipanti. Attraverso il marketing esperienziale è possibile rievocare particolari riti sociali e culturali.

Se il palcoscenico⁹⁰ nel quale sono presentati gli oggetti di consumo è predisposto in modo adeguato a proporre un'esperienza coinvolgente, è possibile stimolare il consumatore all'acquisto senza la necessità di persuaderlo attraverso discorsi o messaggi espliciti che potrebbero ottenere risultati opposti, tediando oltremisura l'ascoltatore.

A causa dell'incremento della concorrenza sui mercati occidentali, conseguire un vantaggio competitivo grazie alle caratteristiche tecnico/funzionali di un prodotto è ormai un obiettivo difficilmente raggiungibile. L'experiential marketing rappresenta quindi un'alternativa per le aziende, consentendo una differenziazione dell'offerta con un elemento di esclusività: l'esperienza. Si pensi ad esempio al caso Actimel e alla campagna di comunicazione del 2007, in realtà il prodotto è molto simile a qualsiasi yogurt da bere, ma la pubblicità lo caratterizza come un prodotto per la salute ed il benessere da usare con cadenza giornaliera come un medicinale. Anche Gillette ha diversificato i suoi prodotti con campagne pubblicitarie che esaltavano l'esperienza sensoriale provata usando i suoi rasoi. Nelle sue pubblicità è infatti evidenziato la gradevolezza e la precisione del taglio utilizzando immagini e forme che rievocano direttamente il gesto quotidiano della rasatura. Le persone, dunque, non valutano i prodotti come semplici oggetti, analizzandone attributi e benefici, ma piuttosto prefigurano come quegli oggetti possano essere inclusi nelle proprie esperienze di consumo.

L'esperienza di consumo, ha un effetto determinante nella valutazione della performance e nella creazione della fedeltà alla marca.

Gli oggetti Alessi rappresentano un perfetto esempio dell'importanza delle valutazioni post-acquisto, molti di essi sono dotati delle caratteristiche ideali per interagire in esperienze trasversali, fornendo stimoli sensoriali, emozionali e

⁸⁹ Riferimento alle teorie espone da Goffmann. Goffman E. Interaction Ritual: essays on Face-to-face behavior, New York, Anchor. Edizione italiana Il rituale dell'interazione, Bologna, il Mulino 1988.

⁹⁰ Goffman definisce "palcoscenico" il luogo in cui avvengono i riti sociali.

relazionali nella medesima situazione. Questo consente di avviare il passaparola contribuendo ad accrescere la riconoscibilità dei prodotti Alessi. Si consideri ad esempio una cena con altri individui, si possono manifestare contemporaneamente esperienze di tipo sensoriale, relazionale ed emotivo.

Dimensione operativa: Experience Provider.

Per poter pianificare le strategie di marketing esperienziale, Bernd Schmitt ha creato una griglia a doppia entrata che mette in relazione i cinque moduli esperienziali (senso,emozione,pensiero, azione e relazione) con gli Expro, ovvero gli experience provider.

| | Communication | Identities | Products | Co-branding | Enviroment | Websites |
|--------|---------------|------------|----------|-------------|------------|----------|
| Sense | | | | | | |
| Feel | | | | | | |
| Think | | | | | | |
| Act | | | | | | |
| Relate | | | | | | |

Griglia esperienziale di Bernd Schmitt. (The experiential marketing Free Press 1999).

Sull'asse orizzontale sono indicate le cinque tipologie di esperienze presentate all'inizio del paragrafo, definite moduli strategico esperienziali, in inglese SEMs: Strategic Experiential Modules.

Sulle colonne sono indicati i provider di esperienze, in altre parole i fornitori di esperienze, la comunicazione, il nome e il disegno del logo, i prodotti stessi, le sponsorizzazioni, le strutture ed infine il sito web.

Lo schema consente di elaborare una mappa per le strategie di marketing in grado di evidenziare come sono distribuite le esperienze rispetto ai provider di esperienze, detti ExPro; con il supporto di questo schema è possibile predisporre un'esperienza olistica, composta da un mix di SEMs suddivisi sulle colonne dei provider. L'effetto di una sinergia tra diverse esperienze può influenzare con più efficacia le decisioni del consumatore e mantenere vivo il legame esperienziale con il marchio.

Le teorie analizzate nel paragrafo saranno utilizzate per comprendere le pratiche di Look-Look e Springspotters, un'innovativa azienda statunitense specializzata nell'analisi delle sub-culture di consumo e nella previsione dei gusti. Le due agenzie consentono alle aziende di entrare in contatto con il mondo delle esperienze dei consumatori. In tal modo è possibile creare prodotti e connotare il brand secondo la vita reale e le conoscenze dei consumatori. (Curbatov 2003⁹¹)



Interazione tra le conoscenze delle imprese e le conoscenze e il mondo esperienziale dei consumatori (Curbatov, 2003)

⁹¹ Curbatov O., The Smell Web as a tool for creating new knowledge :contributions of « Knowledge Marketing »

Look-Look e Zandl Group, due modelli innovativi per le ricerche di mercato

Nelle fasi preliminari alla stesura della tesi è stato pubblicato un interessante articolo su La Repubblica scritto da Riccardo Stagliano; il titolo, alquanto enigmatico, era: “La fabbrica segreta dei gusti della gente”. Nell’inchiesta sono prese in esame due agenzie statunitensi, la Look-Look e Zandl Group Ad una prima analisi dei servizi offerti, le due società si presentano come due consuete agenzie specializzate in ricerche di mercato. In realtà esse applicano metodologie inedite ed alquanto innovative per prevedere i gusti futuri della gente, affidandosi ad un approccio teorico inconsueto per le comuni agenzie di ricerca. Entrambe hanno a disposizione una schiera di migliaia di giovani osservatori disseminati in ogni angolo del mondo, grazie alla loro collaborazione le due agenzie riescono a monitorare le sub-culture giovanili e le comunità di consumo, questa peculiarità fornisce loro un punto di osservazione su un panorama di consumatori così ampio che è possibile rintracciare, in breve tempo, nuovi trend o inedite evoluzioni degli stessi.

I servizi offerti da agenzie di ricerche di mercato come Zandl Group o Look-Look sono ricercati dalle aziende che intendono comprendere, prima del lancio sul mercato, se un prodotto è in linea con i gusti delle persone, se possiede delle caratteristiche che lo renderanno trendy e di tendenza; come osserva Irma Zandl⁹², presidente dell’omonimo gruppo, riferendosi alle possibilità di successo per un nuovo prodotto: *“Non c’è modo per le aziende di attribuire questa qualità alle loro creature, il consumatore è re e proprio per questo motivo che i nuovi prodotti conoscono un tasso di fallimento del novanta per cento”*.

Per riuscire a comprendere i gusti della gente e trasformarli in proposte concrete alle aziende, le nuove agenzie del gusto hanno a disposizione una lunga schiera di giovani ragazzi sparsi per tutto il mondo, con i quali sono in costante contatto attraverso internet, essi sono retribuiti per fornire osservazioni, foto e tutto ciò che può essere utile a monitorare le sub-culture di consumo e la loro evoluzione. Per ricavare le informazioni necessarie, le agenzie di questo tipo non si affidano ai

⁹² Le parole di Irma Zandl sono estratte da un’intervista di Riccardo Stagliano pubblicata su “La Repubblica” il 23 gennaio 2007.

comuni test e sondaggi di mercato, piuttosto mantengono un rapporto diretto con i propri osservatori, guidandoli e insegnando loro a guardare nella direzione giusta. Lo scopo principale delle domande rivolte agli intervistati non è comprendere quali siano i loro atteggiamenti rispetto ad un particolare prodotto, l'intento dichiarato è invece far emergere ciò che osservano. Attraverso l'esperienza come collaboratore locale per Look-Look ho potuto verificare che rispondendo alle domande dei test si viene man mano educati ad osservare. Inoltre gli incentivi economici per gli osservatori dotati di più intuito garantiscono un buon livello di attenzione degli intervistati.

Il caso Look-Look

I. Il contributo degli osservatori e i processi di selezione

I collaboratori, o in termini più appropriati gli “osservatori locali”, sono reperiti attraverso internet e in seguito valutati per mezzo di un sistema di selezione.

Nelle fasi iniziali si collabora come Respondent, a questo livello è richiesto semplicemente di rispondere a questionari basati sull'osservazione diretta del mondo dei consumi. Sono pagati 10\$ l'uno, a condizione di venire accettati nel test preliminare di selezione. Per diventare Respondent è necessario superare una prova in cui è giudicata la capacità di indagine e il tipo di atteggiamento dell'intervistato. Per esempio, un quesito chiede quali siano i comportamenti usualmente seguiti dagli individui per mostrarsi più piacevoli e simpatici alle persone che incontrano, dalle risposte si potrà così comprendere quale sia il profilo del potenziale Respondent e con quale attenzione osservi le persone che lo circondano.

Un aspetto importante è il limite di età per collaborare con Look-Look, fissato a trentacinque anni, tale demarcazione esiste per due motivi: il primo è la scelta di focalizzare l'analisi sulla cultura giovanile, principale target delle ricerche, il secondo motivo, di natura più pratica, è l'utilizzo di internet, a cui di consueto accede

la parte di popolazione più giovane. Risulterebbe difficile monitorare le persone al di sopra di una certa età, poco aduse a navigare nella rete.

I livelli successivi al Respondent sono il Field Reporter (FR) ed il Photojournalists (PJ). Il primo ha gli stessi compiti del respondent, inoltre deve rispondere a domande aperte che richiedono più tempo e una maggiore intraprendenza: Look-Look richiede ai Field Respondent di armarsi di taccuino e scendere in strada nel tentativo di scrutare la realtà alla ricerca di tutto quello che è oggetto di interesse per l'agenzia, inoltre i Field Respondent devono garantire la reperibilità, attraverso mail, entro ventiquattro ore. L'impegno necessario per svolgere la mansione di Field Respondent è dunque maggiore rispetto al Respondent, il quale deve collegarsi al sito di Look-Look con cadenza settimanale e non giornaliera come avviene, per il FR.

L'ultimo livello è il Photojournalists, a cui è affidato il compito di fotografare le tendenze o le manifestazioni culturali che di volta in volta sono oggetto di osservazione. Sul sito Look-Look è possibile accedere ad alcuni servizi fotografici del passato, è intuibile il valore aggiunto che può apportare una serie di immagini di una manifestazione alla semplice descrizione scritta: le aziende, attraverso le foto, avranno indizi più precisi sulle evoluzioni dei gusti e dei trend. A partire dal secondo livello, i collaboratori Look-Look possono arrivare a guadagnare circa 200\$ al mese, un pagamento che garantisce un buon incentivo a collaborare attivamente. Si consideri che l'impegno di osservatore non richiede molto tempo.

Un buon osservatore, come fanno notare i responsabili dell'azienda, offre il suo contributo comunicando delle considerazioni che farebbe normalmente, anche senza la presenza di Look-look, perché la sensibilità di cui è dotato lo spinge a non accettare passivamente il mondo dei consumi.

I collaboratori Look-Look hanno la possibilità di interagire tra loro, infatti, possono commentare i pareri espressi dagli altri colleghi, esprimendo il loro accordo o disaccordo attraverso una tabella di giudizio che permette di rilevare le votazioni secondo una scala di valori che va da "genio" a "mediocre". In questo modo l'agenzia può giudicare i report degli osservatori attraverso il proprio staff e confrontare in seguito i propri giudizi "professionali" con quelli espressi dalla comunità degli osservatori. Esistono quindi delle procedure che consentono alla comunità dei reporter di mantenersi unita e compatta, inoltre permettono di

esprimere giudizi creando in questo modo spunti per dibattiti e discussioni su osservazioni giudicate particolarmente interessanti.

L'approccio culturale al consumo nella pratica Look-Look ed il suo manifesto: Look-Look Magazine.

L'analisi compiuta dalla Look-Look permette di monitorare i trend sociali attraverso l'osservazione di subculture di consumo, un esempio evidenziato dalla presidente del gruppo è la cultura rap nata nei sobborghi delle metropoli americane ed estesi fino alla cultura europea. Si pensi alla Francia e all'Inghilterra nelle quali il vestiario giovanile, ad esempio, è fortemente influenzato dalla "way of life" rap. Look-Look per prevedere l'evoluzione dei gusti non sottopone gli osservatori a semplici questionari, al contrario instaura con loro un rapporto attivo, dando vita ad un dialogo in grado di far emergere la cultura che genera i gusti, a questo fine sono molto utili le foto che danno una dimensione reale alle intuizioni dei collaboratori.

La pratica Look-Look consente di informare le aziende abbonate al servizio sui desideri dei consumatori, sulle idee e le intuizioni che emergono dalle numerose subculture monitorate. Ad esempio nel 2003 era emersa tra i giovani di Los Angeles la moda di usare ciabatte particolari per andare in skate-board, Converse grazie a questa osservazione raccolta da Look-Look creò una serie di calzature in gomma a basso costo, con il marchio bene in vista. La società cavalcò una moda che si diffuse in seguito in tutti gli Stati Uniti, dando alla luce un oggetto cool e di tendenza nato dalla strada e dai consumatori.

Le informazioni fornite da Look-Look sono principalmente di due tipologie: informazioni legate ad oggetti *trendy* che avranno un successo limitato nel tempo, e indicazioni connesse ai *megatrend*, fenomeni culturali di lunga durata, destinati ad evolversi e combinarsi. Un oggetto trendy è lo Swatch, connotato da un elevato successo per pochi anni, invece, un megatrend come la cultura Hip-Hop ha compiuto ormai venticinque anni e non sembra avvicinarsi al viale del tramonto, poiché è

sostenuta da un insieme di atteggiamenti culturali e conoscenze acquisite difficilmente estinguibili.

Un approccio di tipo culturale, come quello Look-Look, permette una comprensione più profonda della società rispetto all'analisi per stili di vita, ormai caratterizzata da una frammentazione sempre più elevata. Eurisko, una delle principali agenzie italiane di ricerche di mercato, ha dovuto aumentare il numero di segmentazioni per stili di vita, arrivando all'attuale suddivisione in sedici raggruppamenti. Gli stili di vita, sebbene risultino ancora dotati di un buon valore esemplificativo, non sono sempre in grado di rappresentare coerentemente la realtà sociale contemporanea, troppo frammentata per essere suddivisa in stili di vita omogenei al loro interno.

La pratica Look-Look non prevede come unico risultato la formulazione di proposte per le aziende, l'agenzia pubblica anche un magazine con cadenza stagionale scritto dagli osservatori, che fanno pervenire i loro articoli sulle tematiche scelte come soggetto della rivista.

Il magazine Look-Look è una rivista scritta dagli osservatori per gli osservatori, che possono così avere ulteriori feedback dai loro colleghi. Sulla stesura degli articoli non esistono quindi influenze delle aziende. I collaboratori descrivono ciò che vedono proponendo riflessioni su come si potrebbero migliorare prodotti, atteggiamenti, spettacoli televisivi e tutto ciò che loro reputano influente. La rivista è principalmente uno strumento per la comunità Look-Look, viene infatti fornita in abbonamento agli iscritti ad una cifra irrisoria e non contiene informazioni utili per lo sviluppo di particolari prodotti. I contenuti sono principalmente osservazioni ed espressioni artistiche dei local observer. Di seguito sono esposte alcune immagini indicative del valore artistico e disinteressato della rivista, non riporto gli articoli per motivi di riservatezza.



Visual Art "*blurry legs*".



"A tiny collection of a years worth of work."

Gli articoli del periodico sono dunque espressione delle intuizioni degli osservatori e degli aspetti artistici della realtà che li colpiscono o che per loro acquisiscono un valore altamente simbolico. La rivista si presenta come una pubblicazione d'arte fotografica, di interesse per la comunità degli osservatori e per le persone incuriosite dalle evoluzioni delle tendenze e delle mode. E' percepibile un pizzico di follia nell'impostazione della rivista che tende ad essere autoreferenzialista ed eccentrica, molto più adeguata, forse, alla società statunitense.

I servizi offerti da Look-Look.

I servizi alle imprese.

Look-Look è un'agenzia che svolge sostanzialmente il ruolo di filo diretto tra la cultura giovanile e mondo delle imprese. Il suo scopo è creare un rapporto dialettico con i suoi osservatori, che diventano dei consumatori attivi, in grado di fornire alle aziende informazioni che vanno oltre il livello di apprezzamento per un dato prodotto o la propensione all'acquisto di un servizio.

Per differenziarsi dalle altre agenzie di ricerche di mercato, Look-Look si descrive come “una comunità di osservatori che scopre il mondo per la prima volta ogni giorno”. Con queste parole si vuole enfatizzare l'obiettivo di anticipare le nuove tendenze individuandole nel luogo in cui nascono: gli osservatori, disseminati per tutto il mondo, consentono di avere un contatto diretto e una prospettiva vicina alle subculture giovanili e alle loro evoluzioni.

Le aziende possono avere informazioni pratiche su come pianificare la progettazione dei nuovi prodotti grazie alla partecipazione attiva degli osservatori L&L, i quali possono fornire informazioni con ampi gradi di libertà, senza dover sottostare esclusivamente a questionari mirati.

Look-Look offre consulenze in tutte le aree merceologiche di interesse per i giovani osservatori e fotografi. Una delle principali aree di interesse è il mondo della comunicazione, ad esempio, sono presentati dei programmi televisivi in anteprima a gruppi di osservatori locali per testare le possibilità di successo, lo stesso può avvenire anche per spettacoli teatrali itineranti prima dell'inizio dei tour per gli Stati Uniti. Un'altra importante area merceologica oggetto delle ricerche Look-Look è il mondo della moda, in questo caso gli osservatori, annotando ciò che osservano per le strade, individuando in tempo reale le mode che prendono vita nei sobborghi, nei locali pubblici, nei centri commerciali. Il terzo settore analizzato è il mondo del design in tutte le sue manifestazioni: il settore automotive, interior design, design digitale.

Look-Look fornisce dunque un'analisi accurata ed estesa delle subculture giovanili, considerando come età di confine i trentacinque anni. Il servizio fornito da Look-Look è suddiviso in due divisioni:

- la divisione research
- la divisione marketing solutions.

La prima area fornisce: analisi etnografiche, osservatori locali sulla strada (man-on-the-street), focus group via web e blog dedicati. Molto interessanti sono i blog, delle pagine web dedicate alla discussione tra osservatori su argomenti di rilievo per le ricerche, non sono argomenti direttamente collegati ad un marchio o ad un prodotto, ma discussioni di ampio spettro. Una caratteristica comune alle tipologie di servizio offerte è l'attenzione costante ad avere un rapporto biunivoco con gli intervistati, una dialettica che permetta ai due soggetti di confrontarsi più volte, per non rischiare di fare domande e raccogliere semplicemente risposte.

La seconda divisione Look-Look è Marketing Solution, il servizio consiste in un appoggio diretto alle strutture di marketing delle aziende. L'attività inizia con la presentazione dei nuovi trend di consumo riguardanti l'area interessata, in seguito, L&L imposta un processo interattivo con il personale delle aziende fino ad arrivare all'ingegnerizzazione delle idee emerse dall'incontro. L'appoggio fornito al marketing delle imprese, in realtà dovrebbe essere definito una consulenza di pre-marketing, poiché Look-Look consente ai suoi clienti di anticipare i trend di consumo emergenti dalle sub-culture e tradurli in prodotti per assecondare in anticipo i desideri dei consumatori. Attraverso Look-Look le aziende possono sviluppare nuovi prodotti e non limitarsi a comprendere le migliori strategie da comunicare per un prodotto già esistente.

Look-Look, grazie al contatto diretto con le diverse sub-culture, fornisce un'ottica sui consumi ben diversa dall'approccio per stili di vita. Una stretta relazione con i luoghi in cui prendono vita e si modificano i nuovi trend può offrire un servizio esclusivo alle imprese.

I servizi offerti agli osservatori locali.

Per comprendere le dinamiche del successo ottenuto da Look-Look, è importante considerare il servizio offerto agli osservatori locali: l'opportunità di influenzare lo sviluppo di nuovi prodotti e la possibilità di essere aggiornati sulle nuove tendenze. Look-Look non considera i suoi osservatori come un panel di semplici intervistati, ma come una comunità eterogenea a cui offrire un servizio: gli osservatori per svolgere la loro funzione in modo ottimale hanno bisogno dei continui stimoli e delle informazioni fornite da Look-Look.

Gli osservatori hanno a disposizione tre aree sul sito web per esprimere il proprio pensiero: Think, Speak, Do.

Nell'area Think si può creare un blog, ovvero pagine in cui esprimere le proprie opinioni quotidianamente e sottoporle al parere degli altri osservatori. Ogni giorno è selezionato un blog e si richiede alla comunità di giudicare i pensieri espressi dal blogger prescelto, ad esempio, citiamo un articolo di un osservatore che descriveva il suo sentirsi un "outcast", un esule che cerca di sentirsi a "casa" circondandosi di prodotti che infondono serenità e familiarità.

La seconda area è "Speak", in questa trovano spazio le sezioni dedicate ai questionari e alle discussioni sui sondaggi che hanno suscitato maggiore interesse; in tal modo è possibile approfondire in maggior misura i risultati di un test e i dubbi relativi ad alcune domande.

Infine la terza area, "Do"("fare"), nella quale gli osservatori raccontano esperienze proprie o di persone conosciute che sono riuscite ad avviare attività innovative, ad esempio un osservatore spiega in che modo è riuscito a dar vita ad un fumetto periodico di discreto successo negli Stati Uniti.

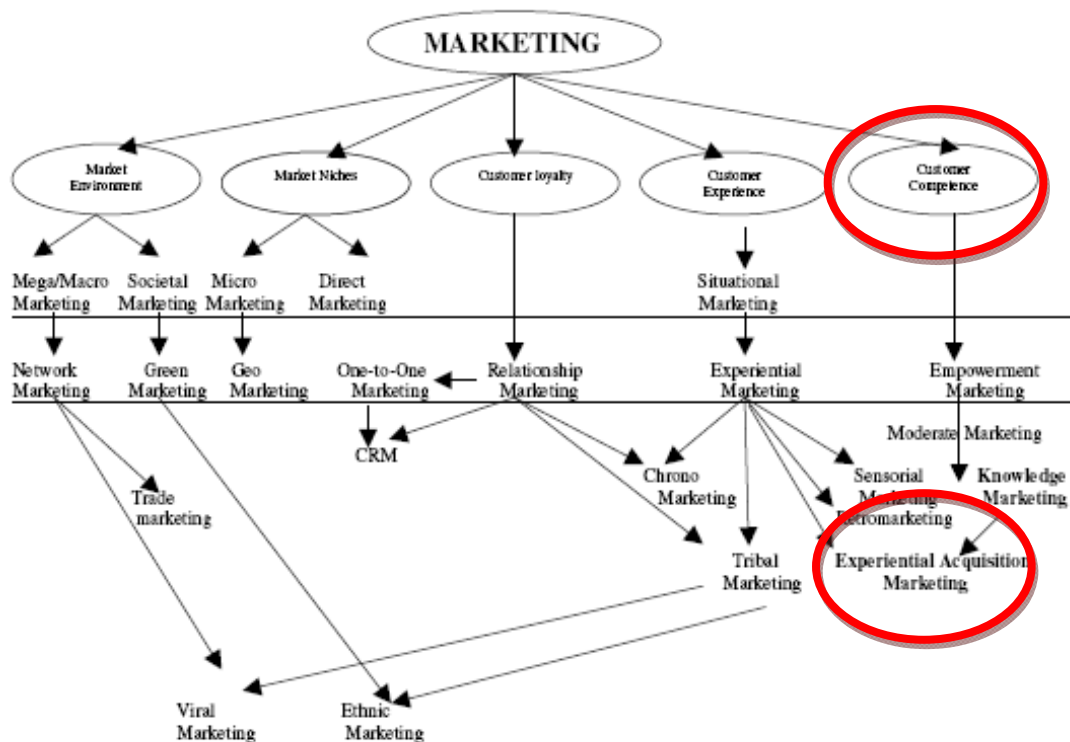
Un'interpretazione dell'apporto del metodo Look-Look alle strategie delle imprese: l'ottica del marketing esperienziale.

Le informazioni fornite da Look-Look, come evidenziato, consentono di ottenere un quadro preciso sulle sub-culture di consumo. Un'azienda cliente di Look-Look potrà connotare gli oggetti o i servizi, che intende immettere sul mercato, con caratteristiche affini al linguaggio appreso da osservatori appartenenti al target di riferimento.

A differenza delle informazioni fornite dalle altre agenzie di ricerche di mercato, il rapporto instaurato tra gli osservatori e l'agenzia consente di ottenere dati utili a caratterizzare il prodotto in una prospettiva esperienziale. In altre parole le informazioni filtrate dall'agenzia permettono di abbinare più facilmente i prodotti o i marchi con delle esperienze appartenenti alle cinque tipologie analizzate nel paragrafo dedicato al marketing esperienziale. Grazie a queste informazioni, le componenti estetiche e tecniche di un oggetto o di un servizio e la comunicazione pubblicitaria potranno essere collegate a situazioni realistiche, creando un legame più profondo tra il consumatore e il marchio: un legame esperienziale.

In quest'ottica, il marketing esperienziale appare complementare all'approccio culturale ai consumatori di Look-Look; le sue pratiche, rispetto al marketing tradizionale, riescono, infatti, a sfruttare in modo ottimale la potenzialità e l'esclusività dell'approccio Look-Look. Per questo motivo i questionari Look-Look mirano a comprendere le esperienze di vita che intercorrono nei meccanismi decisionali di acquisto di un nuovo prodotto.

Ad esempio, nel mese di maggio 2007 Look-Look ha condotto una ricerca sull'influenza dei giovani nell'acquisto di una macchina per la famiglia. Nei forum di discussione sono emerse delle esperienze singolari, che mettevano in luce il desiderio dei padri di acquistare un'auto che li facesse sembrare più giovani agli occhi dei figli. Una pubblicità che ha non poco in comune con la relate experience padre/figlio è quella presentata da Opel nel 2007/2008 per la commercializzazione dell'Astra coupé. Nel messaggio pubblicitario ritroviamo un padre intento a mostrare al proprio figlio la macchina che gli regalerà per il suo diciottesimo compleanno, peccato che il bimbo abbia appena otto anni!



Knowledge marketing, le esperienze e le competenze del consumatore per l'innovazione (Cova, Louyot, Louis-Louisy, 2003)⁹³

Le informazioni Look-Look sono, in termini di efficacia e di influenza sul consumatore, un ottimo strumento per creare un vantaggio competitivo per la propria azienda e per dar vita ad una relazione molto più stretta con i propri clienti. I consumatori coinvolti emotivamente nelle esperienze legate al brand offriranno una maggiore fedeltà e più propensione a condividere con altre persone le esperienze vissute, dando vita all'utilissimo fenomeno del passaparola.

Grazie alla completezza e all'elevato livello di rielaborazione delle idee fornito dagli osservatori Look-Look, le imprese potranno ottenere utili informazioni per sviluppare nuovi prodotti riducendo il rischio di fallimento nel momento in cui saranno immessi sul mercato. Look-Look non offre solo un quadro dell'attuale situazione, ma si impegna a fornire previsioni sui gusti che possono arrivare fino a

⁹³ Cova B., Louyot M. C., Louis-Louisy M., Les innovations marketing en réponse à la montée de l'hédonisme : Articulation avec CRM ?, Atti del 3ème Congrès sur les Tendances du Marketing, Europe, Université de Venise - ESCP-EAP, 2003

cinque anni; questo aspetto è indispensabile per prodotti che richiedono diversi anni di progettazione, si pensi ad esempio alle autovetture, per le quali sono necessari almeno due o tre anni prima dell'entrata sul mercato.

Un aspetto fondamentale per il marketing esperienziale è il differente valore attribuito alle esperienze nei vari Paesi, ad esempio per alcune culture le esperienze relazionali sono più influenti di quelle sensoriali; la disponibilità di osservatori locali di ogni nazionalità consente di differenziare l'analisi delle sub-culture per nazioni di origine, senza far correre all'impresa il rischio di proporre un'esperienza che possa ottenere risultati opposti o non appropriati alla cultura di consumo considerata⁹⁴.

L'immaginario esperienziale della popolazione è in continua evoluzione, un prodotto può divenire inadeguato da un momento all'altro, soprattutto nei settori in cui il gusto è più influente, ad esempio il settore della moda, del cinema, degli oggetti di design. Con il passare del tempo, il gusto estetico e la ricerca di significati culturali da parte dei consumatori assumono una crescente influenza nella scelta di un oggetto a discapito degli aspetti funzionali. Per questo motivo è necessario conoscere i fenomeni e le esperienze che li influenzano, monitorando costantemente le possibili evoluzioni del mercato.

La possibilità di conoscere le sub-culture di consumo offre alle imprese la possibilità di concepire esperienze da proporre ai consumatori in perfetta sintonia con il loro vissuto. Si crea così una complicità con il marchio che viene considerato affine alle proprie esperienze di vita. Negli Stati Uniti marchi come Converse⁹⁵ propongono espliciti riferimenti alle culture suburbane delle metropoli, mostrando una rappresentazione, seppur romanzata, dei quartieri periferici e delle sub-culture dai rapper e degli skater statunitensi. Grazie a questa comunicazione, Converse riesce a vendere oggetti dispendiosi ad una parte di popolazione dotata di esigue disponibilità economiche, poco disposta ad acquistare prodotti considerati in molti casi adatti alla classe medio alta, oggetti in molti casi disprezzati dalla low class in quanto simbolo di status capitalista.

⁹⁴ Hall T. E., Hall M. R., *Understanding cultural difference*, Intercultural Press, Boston, 1990

⁹⁵ Converse produce indumenti e calzature di moda tra alcune sub-culture di consumo, ad esempio gli skaters, cioè i ragazzi appassionati di skate-board.

Le società, grazie alle informazioni fornite da agenzie come Look-Look o Zandl Group, possono ottimizzare i risultati testando direttamente sugli osservatori alcuni prototipi prima della commercializzazione. Ad esempio si può introdurre un nuovo articolo facendolo utilizzare ai *local observer* in una zona selezionata dall'agenzia, una città campione o un quartiere campione, e successivamente analizzare i risultati e le reazioni ottenute. In tal modo è possibile effettuare delle stime di vendita relative a culture di consumo simili presenti su tutto il territorio statunitense. In alcuni casi si effettuano test per i programmi televisivi, vengono mostrati in anteprima in cinema chiusi al pubblico per scoprire le esperienze che possono essere collegate allo show presentato.

La posizione di Bernd Schmitt rispetto alle tradizionali agenzie di ricerche di mercato è nettamente negativa. Secondo il professore della Columbia, l'analisi sulle caratteristiche e i benefici di un prodotto basata su interviste fondate sui modelli di regressione e sul posizionamento di mercato è inutile per creare un vantaggio competitivo; questa critica è imputabile all'eccessiva importanza assegnata alla razionalità del consumatore, per Schmitt la componente culturale e la carica esperienziale di un prodotto sono dei criteri discriminanti molto più utili a prevedere il successo di un prodotto. Look-Look riesce a colmare questo gap fornendo informazioni riguardanti le influenze culturali ed emotive che mantengono vitali le sub-culture di consumo. Si pensi alla capacità di attirare l'attenzione per mezzo di un modo di dire dialettico legato ad un aspetto di vita quotidiana rispetto alla fredda enunciazione di caratteristiche e dati di un prodotto.

Conclusioni

L'analisi proposta ha evidenziato il valore delle informazioni offerte da una community e dai contenuti implementati dai blogger. In particolare, sono state valutate metodologie e pratiche utilizzate da alcune agenzie di ricerca per ridurre la distorsione delle informazioni e per gestire l'attività degli osservatori.

Grazie alle osservazioni fornite in tempo reale dagli utenti, abbiamo dimostrato che è possibile sviluppare innovazioni caratterizzate da un rapido adeguamento ai cambiamenti culturali e ai nuovi trend di consumo.

Il crescente successo dei case study proposti, dimostra il vantaggio competitivo apportato dallo sviluppo di una community di lead user. L'aumento esponenziale del valore delle risorse immateriali di Look-Look, da 100.000 \$ a 10.000.000 \$, è un'ulteriore dimostrazione della competitività delle agenzie basate su web community.

Limiti

L'analisi dei case study è limitata a un particolare settore merceologico: i prodotti di design, della moda e gli alimenti. Il valore attribuito dai consumatori ai significati simbolici e ai valori edonistici tipici dei settori merceologici analizzati, rappresenta un limite per la possibile estensione dei risultati conseguiti ad altre tipologie di prodotti.

Per comprendere se sia attuabile un'estensione delle metodologie delle agenzie esaminate, è auspicabile che future ricerche focalizzino l'attenzione su tipologie di prodotti e servizi differenti.

Bibliografia

Allucquere Rosanna Stone, *Desiderio e Tecnologia. Il problema dell'identità nell'era di Internet*, Milano, Feltrinelli Editore, 1997

Arnould Eric J., *Consumer culture theory, twenty years of research*, Journal of consumer research Vol.31, marzo 2005

Armstrong, A., Hagel, J., The real value of on-line communities, Harvard Business Review, May-Jun 1996

Bagnasco, A ,*Tracce di comunità*, Community's trails, Bologna, Italy, Il Mulino (1999)

Bailey K. D. (1995) *Metodi della ricerca sociale*, Bologna, il Mulino

Barabasi A., R. Albert, *Emergence of scaling in Random Networks*, Science, 15 Ottobre 1999, Vol. 286.

Barabasi A.L., Link, *La scienza delle reti*, Einaudi, Torino, 2004

Barlow, J. P., Birkets, S., Kelly, K., & Slouka, M *What are we doing on-line?* Harper's 1995

Bauman Z., *Voglia di comunità*, Bari, Editori Laterza, 2005

Berkowitz S. D. *Social structure: A network approach*, (pp. 19-61). Cambridge, UK, Cambridge University Press.

Bettetini G., Garassini S., Gasparini B., Vittadini N., *I nuovi strumenti del comunicare*, Milano, Strumenti Bompiani, 2001

Bianconi G, Barabasi A.-L, *Competition and multiscaling in evolving networks*, EPL (Europhysics Letters) 54, 2001

Bonaiuto M., *Conversazioni virtuali. Come le nuove tecnologie cambiano il nostro modo di comunicare con gli altri*, Milano, Guerini e Associati, 2002

Borlter J. D., Richard Grusin., *Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Milano, Guerini e Associati, 2002

- Booz, Allen, Hamilton, *New product Manager for the 1980's*, 1982
- Butler, B. *Membership size, communication activity, and sustainability: The internal dynamics of networked social structures*. Information Systems Research 12, 4, Dicembre 2001
- Butler, B., Sproull, L., Kiesler, S., Kraut, R. *Community effort in online groups: Who does the work and why?* In Weisband, S. & Atwater, L. (Eds). Leadership at a distance, Erlbaum. 2002
- Calvo M., *Internet '96. Manuale per l'uso della rete*, Bari, Editori Laterza, 1996
- Castellett M., *Marketing di relazione. Strategie d'impresa, politiche di gestione della complessità, rete e management*, Milano, Il sole 24 ORE, 2003
- Castells M., *Galassia Internet*, Milano, Giangiacomo Feltrinelli Editore, 2002
- Castells M., *La città delle reti*, Venezia, Marsilio Editori, 2004
- Codeluppi V., *Il potere della marca: Disney, McDonald's, Nike e le altre*, Torino, Bollati Boringhieri, 2004
- Cova B., *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del marketing mediterraneo*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2003.
- Cova B., Stefano Pace, *Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment – the case “my Nutella The Community”*. European Journal of Marketing, Volume: 40 Issue: 9/10 Pps: 1087.
- Cova B., Louyot M. C., louis-louisy M., *Les innovations marketing en réponse à la montée de l'hédonisme : Articulation avec CRM ?*, Atti del 3ème Congrès sur les Tendances du Marketing, Europe, Université de Venise - ESCP-EAP, 2003
- David Vise, *Malseed Mark: Google Story*, EGEA, 2002
- Dell'Aquila P., *Tribù telematiche. Tecnosocialità e associazioni virtuali*, Rimini (RN), Guaraldi, 1999
- Douglas M., *The World of Goods. Towards an Anthropology of Consumption*, Norton, New York, 1979, il Mulino, 1984
- Galimberti C., Riva G., *La comunicazione virtuale. Dal computer alle reti telematiche: nuove frontiere di interazione sociale*, Milano, Guerini Studio, 1997
- Fischer, G., *External and shareable artifacts as opportunities for social creativity in communities of interest*, in J. S. Gero and M. L. Maher (eds), Proc. Computational and Cognitive Models of Creative Design, 67-89, Heron Island, Australia, December 2001

- Figallo, C. *Internet World: Hosting Web Communities*. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1988.
- Fulk, J., Schmitz, J., and Steinfield, C. *A social influence model of technology use*. In *Organizations and Communication Technology*, Eds. Sage Publications, Newbury Park, CT, 1990, 117–142.
- Füller J., Bartl M., Ernst H. e Mühlbacher H., *Community Based Innovation A Method to Utilize the Innovative Potential of Online Communities*, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences – 2004
- Goffman E. *Interaction Ritual: essays on Face-to-face behavior* , New York, Anchor. Edizione italiana *Il rituale dell'interazione*, Bologna, il Mulino 1988
- Godwin, M. *Nine principles for making virtual communities work*. *Wired* 2.06 72–73. Giugno 1994
- Grzeskowiak S., Sirgy M. J.. *Consumer Well-Being (CWB): The Effects of Self-Image Congruence, Brand-Community Belongingness, Brand Loyalty, and Consumption Recency*. *Applied Research in Quality of Life*, 2008
- Grewal, R., Cline T.W., Davies A., *Early-Entrant Advantage, Word-of-Mouth Communication, Brand Similarity, and the Consumer Decision-Making Process*. *Journal of Consumer Psychology*, 2003
- Gronroos C., “Management e marketing dei servizi”, Isedi, Torino, 2003.
- Grzeskowiak S., Sirgy. M. Joseph *Consumer Well-Being (CWB): The Effects of Self-Image Congruence, Brand-Community Belongingness, Brand Loyalty, and Consumption Recency*. *Applied Research in Quality of Life* 2:4, 289-304, 2008
- Hagel, III, J. and Armstrong, A. *Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1997.
- Haythornthwaite, C., & Wellman, B. *Work, friendship and media use for information exchange in a networked organization* (1998). *Journal of the American Society for Information Science*, 49(12), 1101-1114.
- Hall T. E., Hall M. R., *Understanding cultural difference*, Intercultural Press, Boston, 1990
- Hogg, M. and Terry, D. *Social identity and self-categorization processes in organizational contexts*. *Academy of Management Review* 25, 1 121–140. Gennaio 2000

Holbrook M. B., Hirschman E.C., The experiential Aspect of consumption: Consumer Fantasies, Feeling and Fun!, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, Issue 2 Settembre 1982

Kelly O. Cowart, Gavin L. Fox, Andrew E. Wilson. A structural look at consumer innovativeness and self-congruence in new product purchases. *Psychology and Marketing*, gen. 2009

Kim, A. *Community Building on the Web*. Peachpit Press, Berkeley, CA, 2000

Kozinets, R.V., *Utopian enterprise: articulating the meanings of Star Trek's culture of consumption*. *Journal of Consumer Research* 28, 67-88, Giugno 2001

Kozinets, R., "The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communications", *Journal of Marketing Research*, 2002, pp. 61-72

Kozinets, R., "E-Tribalized Marketing: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption", *European Management Journal*, 1999, pp. 252-64

Lambin J.J., *Marketing strategico e operativo*, McGraw Hill, Milano, 2000, p. 130-160.

Levy P., *L'intelligenza collettiva, per un antropologia del Cyber spazio*, Feltrinelli, 2004

Maffesoli M., *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, Milano, Guerini & Associati, 2004.

Marinelli A., *Connessioni. Nuovi media, nuove relazioni sociali*, Milano, Guerini Studio, 2004

Marsh G. *The community of circumstance, a tale of three cities: community participation in St Kilda*, *Research in community sociology*. Vol 9. *Varieties of community sociology*. Greenwich, pp. 65-88, 1999

McAlexander J. Schouten H. F. K., *Building Brand Community*, *Journal of Consumer Research*, January 2002.

Mcluhan M., *Gli strumenti del comunicare*, Milano, Net, 2002

Mininni G, *Psicologia e media*, Bari, Editori Laterza, 2004

Mitchell, J. C. (Ed.). *Social networks in urban situations: Analyses of personal relationships in Central African Towns*. Manchester, UK: Manchester University Press. 1969

- Morace F., *Previsioni e presentimenti*, Sperling & Kupfer , Economia & management, 2000
- Muniz Albert M., O'Guinn Jr. T. C, *Brand community*, *Journal Of Consumer Research*, Inc. Vol. 27, Marzo 2001
- Normann D., *Emotional design*, Apogeo, Milano, 2004
- O'Reilly Tim, *Why Web 2.0 Matters and How You Can Make the Most of It Insight and Practical Tools for Success*, O'Reilly Radar, Novembre 2006.
- O'Reilly T., *What is Web 2.0 – Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, O'Reilly Radar, Settembre 2005.
- O'Shaughnessy J., *The marketing power of emotion*, Oxford University Press, New York., 2003.
- Preece, J. *Supporting community and building social capital*. *ACM 45*, Apr. 2002
- Piselli, F *Reti: L'analisi di network nelle scienze sociali*. Networks: Network's analysis in social sciences, Roma, Donzelli, 1995
- Portes, A. *Social capital: Its origins and applications in modern sociology*. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24. 1998
- Preece, J. *Supporting community and building social capital*. Special edition of *Communications of the ACM*, 45, 4. 37- 39, 4, , 37–39. Apr. 2002
- Plutchik R., *The Nature of Emotions*, American Scientist, 2001.
- Rothaermel, F. and Sugiyama, S. *Virtual Internet communities and commercial success: Individual and community-level theory grounded in the atypical case of TimeZone.com*. *Journal of Management* 27, 3, 297–312. Agosto 2002
- Rheingold H., *Comunità virtuali, parlare, incontrarsi, vivere nel cyberspazio*, Milano, Sperling & Kupfer Editori, 1994
- Rheingold B., *Smart mobs*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2003
- Ritzer G., *The McDonaldisation of Society*, Pine Forge Press, 2004
- Ritzer G., *Le cattedrali del consumo*, Il Mulino, 2005
- Sara Peticca, *Il linguaggio dell'e-mail*, Reggio Calabria Rubettino, 2002
- Smith, M., & Kollock, P. *Communities in cyberspace* London: Routledge. 1998

- Swaminathan V., Page, and Zeynep Gürhan-Canli. (2007) "My" Brand or "Our" Brand: The Effects of Brand Relationship Dimensions and Self-Construal on Brand Evaluations. *Journal of Consumer Research* 34:2, 248-259
- Taylor Mark C. *Il momento della complessità. L'emergere di una cultura a rete*, Edizioni Codice, Torino, 2005.
- Takeuchi H. e Nonaka I., *The new product development game*, Harvard Business Review, 1/1986.
- Tassinari G., *La globalizzazione*, Milano, Alpha Test, 2005
- Turkle S., *La vita sullo schermo. Nuove identità e relazioni sociali nell'epoca di Internet*, Milano, Apogeo Editore, 1997
- Toffler A., Toffler H., 1980: *The Third Wave*, Bantam, New York 1987: La terza ondata; Sperling&Kupfer, Milano
- Toffler A., Toffler H., *Revolutionary Wealth*, Random House Audio Assets, 2006.
- Van den Boomem, M. *Utopia in cyberspace: Virtual communities and reality*, Paper presentato al meeting annual dell'International Communal Studies Association, Amsterdam. 1998, July
- Wenger, E, McDermott, R & Snyder, W.M., *Cultivating Communities of Practice*, HBS press 2002
- Wellman, B. *The community question* American Journal of Sociology, 84, 1201-1231. 1979
- Wellman, B. *Networks in the global village*. Ed. Oxford, UK: Westview. 1999
- Wellman, B *Networks as personal communities*, Carrington, P. J., & Hall, A. 1988
- Wellman, B., & Gulia, M, *Net-Surfers don't ride alone: Virtual communities as communities*. 1999
- Wellman, B. *Networks in the global village* (Ed.), (pp. 331-366). Oxford, UK: Westview. 2000
- Wellman B., *The Community question*, in American Journal of Sociology', 1979
- Wenger E. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity* Cambridge University Press, Cambridge, 1998.
- Wenger E., McDermott, R. & Snyder W.M., *Cultivating Communities of Practice*, HBS press 2002.

Winnicott D., *Gioco e realtà*, Armando Editore, Roma 1974

Verganti, R., *Innovating Through DESIGN*, Harvard Business Review vol. 84, no. 12, pg. 114-122 2006

William, R. and Cothrel, J., *Four smart ways to run online communities*. Sloan Management Review 41, 4, 81–91, 2000

Voss K. E., Spangenberg E. R., and Grohmann B., *Measuring the Hedonic and Utilitarian Dimensions of Consumer Attitude*, Journal of Marketing Research Vol, XL 310-320, Agosto 2003

von Hippel, E. *Successful Industrial Products From Customer Ideas: A Paradigm, Evidence and Implications*, Journal of Marketing 42, no. 1, , 39-49 Gennaio 1978

von Hippel, E., *A Customer-Active Paradigm for Industrial Product Idea Generation* Research Policy 7, no. 3 240-66. Giugno 1978