

Persone, Energie, Futuro

Infinityhub: la guida interstellare per una nuova dimensione dell'energia

a cura di Massimiliano Braghin

Social network come strumento educativo

Marco Baretta

Academy Infinityhub

Sommario 1 Social network: cos'è e come ci appartiene. – 1.1 Cosa si intende per social network. – 1.2 Cosa cerca la gente dai social network. – 1.3 Qual è un comportamento influente. – 1.4 Chi sono le persone influenti. – 1.5 Guadagnarsi la fiducia del pubblico. – 1.6 Costruire il proprio pubblico. – 1.7 Costruire il proprio capitale sociale. – 1.8 Il valore del capitale sociale nelle diverse piattaforme. – 2 Usi e opportunità del social network. – 2.1 Trasformare il social media marketing in asset finanziari. – 2.2 Logica *service-dominant*. – 2.3 La relazione etica come opportunità, non come ostacolo. – 2.4 Dare valore tramite una comunicazione etica, sostenibile e inclusiva. – 2.5 Il confronto come occasione di crescita. – 2.6 Trasmettere la cura per l'ambiente. – 2.7 Coinvolgere l'utenza nella crescita di valore economico e sociale. – 2.8 Alcune linee guida per la comunicazione ai tempi dei social network. – 3 Il social network di Infinityhub. – 3.1 Analisi delle modalità di comunicazione online.

1 Social network: cos'è e come ci appartiene

Il web ci ha insegnato il potere dell'effetto di rete: quando connettete le persone e le idee, esse crescono
Chris Anderson
(saggista e giornalista statunitense, curatore TED talks)

Introdurre l'argomento social network, al giorno d'oggi, è un compito che certamente pone una serie di interrogativi riguardo l'approccio da utilizzare. Bisogna pensare al target di destinazione, alla quantità di informazioni di base che questo target ha necessità di ricevere o a quanto quel che viene letto possa risultare scontato. Nello specifico, l'obiettivo di questa analisi è rilevare come la sola presenza sui social network non abbia più un valore di per sé e come i consumato-



I libri di Ca' Foscari 22

e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917

ISBN [ebook] 978-88-6969-699-2 | ISBN [print] 978-88-6969-700-5

Open access

Submitted 2023-01-25 | Published 2023-07-05

© 2023 Baretta | © 4.0

DOI 10.30687/978-88-6969-699-2/013

183

ri richiedano altri fattori quali competenza, affidabilità e attenzione a etica e sostenibilità ambientale. La tesi che si vuole dimostrare è che questa necessità può essere trasformata dalle aziende in opportunità, provando a individuare le migliori modalità per sfruttarla.

1.1 Cosa si intende per social network

Il termine social network ci porta automaticamente a pensare a una piattaforma virtuale, che collega tra di loro grandi quantità di utenti, che pubblicano foto, video, testi o informazioni personali. In realtà, in sociologia si iniziava a parlare di rete sociale come di un insieme di persone legate a livello relazionale, da molto prima che entrassero nelle nostre vite Facebook, Twitter, Instagram, TikTok o LinkedIn, per citare quelli più conosciuti in questo momento. Lo studio di un social network ha questi presupposti:

1. coloro che ne fanno parte trasmettono informazioni con le loro attività, attraverso le relazioni che stabiliscono con gli altri membri del network;
2. il comportamento di un individuo è condizionato da opportunità e limitazioni create dall'interazione con altre persone e le attività all'interno del network (Wasserman, Faust 1994).

Alla luce di questi due presupposti, si comprende come l'avvento di internet abbia trasformato più che inventato il fenomeno dei social network. In termini strettamente tecnici, un network è descrivibile come un insieme di nodi - persone nel caso di un social network - che formano dei legami che li mettono in relazione gli uni con gli altri. Questi legami, dal punto di vista qualitativo, possono essere diversi, con o senza condizioni di reciprocità, in cui per reciprocità si intende che se A è in relazione con B, allora anche B è nello stesso tipo di relazione con A. Possono differire anche in termini quantitativi, ovvero a certe relazioni possono essere assegnati valori più alti che ad altre, perché più intense o più strette. Analizzando la classica distinzione tra relazioni forti e deboli, generalmente discriminate in base all'intimità, alla partecipazione affettiva, alla durata del rapporto e alla quantità di favori o servizi reciproci, letteralmente «amount of reciprocal services» (Kim et al. 2016), si può ipotizzare come le nuove piattaforme social abbiano segnalato l'urgenza di rimodellare questa suddivisione classica secondo dettami differenti. Infatti, oltre ad aver posto dei dubbi riguardo la concezione di alcuni parametri come l'intimità, per cui ci troviamo a conoscere i dettagli della vita privata di altre persone a cui non siamo legati affettivamente in maniera forte, i nuovi rapporti derivanti dai social hanno dato vita a dei legami relazionali con molte caratteristiche di un rapporto debole, in quanto al sentimento attribuito e anche secondo i para-

metri di una classificazione classica precedentemente citata, ma con una frequenza di interazione molto elevata, manifestazione che invece corrisponde più a legami forti e che crea un contatto, per certi versi involontario, che però lascia un'impronta inevitabile a causa proprio dell'elevata interazione.

Secondo il report 2019 di GlobalWebIndex,¹ la durata media giornaliera del tempo passato su un social network per un individuo a livello mondiale è di 2 ore e 23 minuti. Il dato italiano si attesta a 1 ora e 46 minuti, in calo rispetto all'apice di 2 ore registrato nel 2016 e inferiore al dato globale, ma pur sempre un tempo significativo di esposizione a contenuti multimediali. Una parte più o meno significativa di questo tempo, che varia a seconda dell'individuo, viene dedicata a contenuti che non suscitano necessariamente il massimo interesse, ma vengono comunque visionati per non rischiare di perdere qualcosa che, a scatola chiusa, ha la possibilità di essere interessante.

1.2 Cosa cerca la gente dai social network

La forza maggiore che un social media può esercitare è quella di obbligare le persone a utilizzare la propria piattaforma, fare in modo che il rifiuto di utilizzo comporti delle perdite rilevanti, quali occasioni mancate di essere parte di un social network. Finora, queste occasioni mancate hanno trovato una significativa risorsa nella forte capacità relazionale orizzontale delle piattaforme di mantenere in contatto un numero ampio di persone ed eventi. Per orizzontale, in questo contesto, si intende un legame che viene percepito sullo stesso livello d'importanza e di intensità da tutte le parti coinvolte, opposto al concetto di verticalità, per cui si formano relazioni in cui due persone si relazionano in modo che una riconosca all'altra uno status superiore e si predisponga a ricevere da queste informazioni senza che essa sia interessata allo stesso modo al processo inverso. Sempre citando il report di GlobalWebIndex, tra gli otto motivi principali per cui la gente decide di crearsi un account su un social network, ben tre fanno riferimento al bisogno di rimanere dentro al proprio circolo sociale e a quello che succede intorno: il 40% dei rispondenti sostiene che una delle ragioni principali, che motiva la loro presenza sui social network, è rimanere aggiornato sull'attualità; per il 39% invece, è un modo di soddisfare la necessità di restare in contatto con le attività degli amici; infine, il 30% riporta come una delle ragioni di maggior importanza sia il semplice fatto che anche i propri amici sono presenti, che esprime una motivazione di apparte-

¹ <https://www.gwi.com/hubfs/Downloads/2019%20Q1%20Social%20Flagship%20Report.pdf>.

nenza pura e semplice a un gruppo. Invece, analizzando le risposte degli intervistati nella fascia d'età tra i 16 e i 24 anni si percepisce come stia diventando sempre più rilevante lo scambio di contenuto verticale piuttosto che la componente relazionale orizzontale. Considerando le indicazioni provenienti da tale fascia d'età, come una previsione sui contenuti ricercati in futuro nei social network, si può ipotizzare che saremo meno interessati alle attività dei nostri conoscenti, piuttosto che ai nuovi contenuti prodotti da un *creator* di una comunità di cui scegliamo di far parte. A partire da questo concetto, per un'azienda che vuole rendersi appetibile agli occhi del pubblico diventa importante valutare la propria strategia di comunicazione e ricalibrarla qualora non fosse in linea con questa tendenza. Anche se il messaggio ha in sé la potenzialità per essere più o meno interessante, è il mittente a determinare spesso la probabilità dello stesso di avere una *chance* di dimostrarsi interessante. Le nuove linee guida generali di un approccio simile stabilirebbero che affidarsi al passaparola *old school*, quello costituito dai consigli di amici, parenti o altri membri di quella ormai ristretta cerchia di persone con cui si hanno contatti personali con una certa frequenza, è una strada che rimane comunque utile, ma non può essere esaustiva, perché si basa su un'idea di società che non coglie a pieno le evoluzioni di quella attuale. In un ambiente che spesso valuta il dinamismo come elemento positivo di per sé, il passaparola alla vecchia maniera rischia di arrivare tardi o comunque fuori tempo rispetto alla marea di informazioni che si trovano su internet, tra recensioni, commenti e ogni notizia utile a identificare le peculiarità di un'offerta commerciale, che sono invece rintracciabili in qualsiasi istante. A questo proposito, uno studio ha analizzato l'effetto delle recensioni dei lettori sulle vendite online dei libri su Amazon e Barnes & Noble (Chevalier, Mayzlin 2003). Essendo l'articolo scritto ancora agli albori delle community su internet, le due ricercatrici hanno espresso una serie di dubbi riguardo l'opportunità di affidarsi a tali piattaforme. Tali dubbi riguardano il perché gli utenti su internet dovrebbero prendersi la briga di recensire un prodotto, per cui non hanno interessi in gioco, senza essere retribuiti e il come i *competitor* possano beneficiare attraverso i commenti, presenti nella community altrui, di pubblicità positiva per i propri prodotti, col rischio quindi di costruire qualcosa che poi avvantaggia i propri avversari. Dopo quindici anni da questa prospettiva si può rispondere al primo interrogativo: la gente ha dimostrato di trovare appagamento nel sentirsi parte di una comunità online e ne ha afferrato i benefici comuni leggendo l'opinione di chi conosce il prodotto dopo averlo utilizzato e non ha interessi di parte nel voler venderlo e presentarlo come qualcosa che non è, ponendosi così essa stessa nella posizione di giudicare un prodotto o un servizio per il beneficio comune. Similmente, in quanto al favorire la competizione, è stato dimostrato che i vantaggi

dell'interazione con i clienti e i loro feedback superano ampiamente i possibili rischi di esporre le proprie idee alla concorrenza (Blank 2013). Sebbene Blank facesse riferimento al miglioramento del prodotto nelle sue fasi di sviluppo, l'idea è che tale concetto possa essere applicato a qualsiasi proposta che si pone come obiettivo quello di migliorarsi e adattarsi alle esigenze del proprio target di riferimento. In questo nuovo modello di passaparola, il compito dell'azienda o della persona, che mira a ottenere un buon ritorno d'immagine, è veicolare la miglior immagine possibile di sé e del proprio prodotto o servizio. Per fare ciò non è tanto importante quello che si racconta di sé in prima persona, quanto quello che viene raccontato dagli altri riguardo la propria persona e il proprio business. Il brand non è quello che dico. Il brand è quello che gli altri sentono in riferimento al nome che dico (Bandiera 2017). L'obiettivo diventa quindi quello di indirizzare sui binari corretti la reputazione del proprio brand, individuare quei nodi del network che hanno più influenza nel trasmettere le informazioni agli altri e convincerli del valore di quello che vogliamo offrire a tal punto che a loro volta ne parlino, positivamente, con il loro pubblico.

1.3 Qual è un comportamento influente

In una società moderna in cui anche i rapporti più stretti sono inesorabilmente più liquidi, parafrasando Bauman (2000) e il suo concetto di 'modernità liquida', c'è modo di credere che il consiglio di un esperto esterno acquisisca maggior influenza rispetto al parere di una persona con cui si ha una relazione al momento più stretta, ma con meno esperienza nel settore, il cui valore è proporzionato alla durata e all'intensità del rapporto nel tempo e diminuisce a causa della decadente solidità di questo tipo di relazioni, nell'accezione generale di interpretare la società contemporanea. La capacità di influenzare le persone, di ergersi a punto di riferimento credibile in un determinato ambito, per chi ricerca un'opinione competente in un campo nel quale le conoscenze a disposizione non sono sufficienti o esaustive, è diventato oggi un lavoro vero e proprio per chi possiede queste qualità e va a costruire un asset intangibile che permette a un'azienda di ottenere un vantaggio competitivo, anche agli occhi di quei clienti che non hanno necessariamente le competenze tecniche per poter valutare efficacemente il valore di una proposta di business o di un prodotto rispetto a un'eventuale concorrenza. Il concetto fondamentale che deve stare alla base dell'azione di un'azienda nei social network è quello di trasmettere fiducia e credibilità agli occhi dei suoi potenziali *stakeholder*. La democratizzazione della comunicazione ha dato la possibilità a più fonti di presentare direttamente le proprie proposte, ma tanta opportunità significa, per chi

sta dall'altro lato, più opzioni di scelta che, per chi è meno esperto nell'ambito in questione, si tramuta in più incertezza e insofferenza verso proposte pubblicitarie non interessanti per i destinatari. E, riguardo l'insofferenza, il fiorire di applicazioni di *ad-blocking* e di filtri antispam, viene giudicata con fastidio dall'utenza la ricezione di proposte indesiderate. Per questo motivo i dati collezionati dai social network hanno acquisito un valore clamorosamente elevato, perché permettono la raccolta di informazioni su cosa cerca la gente di sua spontanea volontà nel tempo libero e quindi migliora la qualità delle proprie *leads*, sapendo di aumentare le probabilità di aver centrato il target di gente interessata al messaggio che si vuole trasmettere. A questo punto, sarà la bontà del messaggio a fare la differenza.

1.4 Chi sono le persone influenti

Dopo aver affrontato il tema del perché ci possono essere benefici nell'approcciarsi ai social network e di come rivolgersi in modo efficace al pubblico, proviamo a individuare chi sono, per un'azienda, le persone maggiormente influenti da raggiungere. Nel fare ciò, il punto di partenza è cercare di indagare come le raccomandazioni di un prodotto, all'interno di un social network, possono alterare le preferenze dei consumatori (Richards, Hamilton, Allender 2014). L'esperimento di Richards e dei suoi collaboratori prese il via nel comporre un network di persone di numero limitato, con possibilità di raccogliere in maniera completa le informazioni riguardo l'esistenza e l'intensità delle relazioni tra i membri e osservando il cambiamento delle scelte di ciascuno prima e dopo essere venuti a conoscenza delle scelte degli altri. Poi, producendo calcoli per cinque diversi indici di potenziale capacità di influenzare, diversi per modalità di connessione, l'esperimento prosegue scoprendo quale indice è più rilevante, nel tentativo di individuare i membri del network più in grado di direzionare le preferenze degli altri. La loro idea, dopo aver studiato i risultati, è che l'indice di prossimità sia quello più adatto a individuare le persone influenti, sebbene non sia decisivo, perché anche le caratteristiche individuali, che portano l'opinione di un individuo a essere presa in considerazione più di altre, rappresentano un importante contributo. Per indice di prossimità si intende la percezione di quanto stretto è un rapporto tra due individui, secondo un punteggio dove la vicinanza della relazione è direttamente proporzionale alla grandezza del valore. La convinzione che il ruolo giocato dagli *opinion leaders*, nel plasmare l'opinione pubblica, sia di alto interesse sociologico è radicata nel tempo. Un concetto basilare, risalente al 1957 del sociologo statunitense E. Katz, è che per essere influenti «non è sufficiente essere una persona che gli altri vogliono emulare o essere competenti. Bisogna anche rendersi accessibili» (cit. in Wei-

mann 1991, 269). Weimann riconosce che l'influenza di una persona è misurabile sulla base delle risposte a tre domande: chi è, ovvero quali sono i tratti caratteristici e i valori per cui una persona è riconosciuta dagli altri; che cosa conosce, la conoscenza tecnica dell'argomento in questione; chi conosce, non solo quante persone, ma anche la posizione nel network, ad esempio se funge da collegamento tra gruppi che altrimenti non comunicherebbero tra di loro. Una distinzione tradizionale è quella tra *opinion leader* e *hub sociali* (Goldenberg et al. 2009), dove i primi sono etichettati come esperti in un determinato settore e i secondi come persone con un numero elevato di connessioni sociali. Tra questi ultimi, un'ulteriore spaccatura viene individuata tra *innovative hub* e *followers hub*, in riferimento al fatto che l'hub sia o meno propenso, per caratteristiche personali, ad adottare precocemente un prodotto rispetto alla media. La tesi di Goldenberg è che i followers hub sono quelli che hanno la maggior influenza verso il mercato di massa, in quanto ne interpretano meglio l'avversione al rischio e le esigenze, mentre gli innovative hub incidono maggiormente sulla rapidità con cui si diffonde un prodotto, perché combinano un elevato numero di connessioni con la peculiarità di essere tra i primi a usufruire del prodotto in questione e a parlarne in giro. In generale, la considerazione è che la parte del successo di un prodotto, collegata alla sua divulgazione tramite i social network, sia riferibile a un processo a doppia spinta, la prima per iniziare e fare in modo che il prodotto venga adottato inizialmente e la seconda per diffondere il prodotto nel mercato di massa. Tutti questi ragionamenti appartengono a una concezione di social network diversa da quella legata alle piattaforme sviluppatesi su internet e maggiormente riferibili al concetto sociologico generale di rete sociale. L'ascesa di internet ha poi chiaramente spostato l'attenzione anche a un livello di ricerca, per determinare chi riveste il ruolo di persona influente online (Trusov, Bodapati, Buckin 2010). Nonostante in questi dieci anni, trascorsi dalla pubblicazione dell'articolo appena citato, il modo di intendere le relazioni sia drasticamente cambiato, principalmente per il passaggio da social modello Facebook - in una relazione d'amicizia non direzionata e più orizzontale - a social modello di Instagram, TikTok o Twitter - dove posso seguire qualcuno anche senza che il soggetto ricambi l'attenzione - già si notava come pochi utenti avessero le capacità di influenzare gli altri con un impatto calcolato otto volte superiore alla media degli utenti comuni. Con il nuovo modello follow è intuitivo pensare come questo rapporto di forza possa essere decisamente aumentato nel tempo.

1.5 Guadagnarsi la fiducia del pubblico

Ma qual è quindi l'ostacolo più grande da superare per acquisire lo status di persona o entità influente, con un'opinione rilevante per il pubblico? Senza scomodare Kierkegaard, si può capire come l'incertezza sia un fattore frenante nelle proposte di business e caratterizzi soprattutto quelle maggiormente innovative. Più è asimmetrica la quantità di informazioni che le due parti di una trattativa possiedono, più si viene a creare un problema di fiducia nell'atto di compravendita, riprendendo il modello del mercato dei limoni di Akerlof. Adoperarsi in modo da diminuire questa incertezza, per chi si avvicina a considerare una proposta commerciale, e guadagnare la fiducia della controparte è una via utile a questo scopo. Come fare quindi per conquistare la fiducia? Nel suo libro *Condividere et impera* Rudy Bandiera (2017), docente universitario di Teorie e tecniche di *digital public relation*, indica come la fiducia si possa conquistare mettendo assieme competenza, affidabilità e costanza. Per fare in modo quindi di conquistare l'attenzione della gente, riguardo a quello che si dice e si commenta, bisogna almeno dimostrare di saper rispondere a quesiti o problemi che il pubblico di riferimento si trova a porre, saper sostenere delle conversazioni sull'argomento senza che nessuno sia in grado di confutare in modo inequivocabile la tesi proposta, ripetendo tutto questo più volte nel tempo - farlo una volta sola non è abbastanza per convincere il pubblico che non possa essere stata solo una coincidenza. Questo processo necessita inevitabilmente di parecchio tempo, lavoro e attenzione, poiché al minimo errore, alla minima deviazione percepita, rispetto al percorso che si è cercato di stabilire, il pubblico già riconoscerà di non trovare quello che si aspetta e andrà alla ricerca di altre fonti in grado di trasmettergli l'affidabilità tanto desiderata. Citando ancora Chevalier e Mayzlin (2003) nella loro analisi su come il mercato dei libri online sia influenzato dalle recensioni dei lettori, un giudizio negativo fa calare le vendite molto più di quanto le faccia aumentare una recensione a cinque stelle. In altre parole, una reazione discordante, che confuta inequivocabilmente quanto detto, porta a un calo drastico e repentino del potere d'influenza, a fronte di un percorso di costruzione dello stesso molto più lungo. Quest'influenza, d'altro canto, non può limitarsi ad avere un puro scopo promozionale, altrimenti non inizierebbe neppure a creare la credibilità di cui si stava parlando prima. In questo caso, utilizzare i social network, esclusivamente come social media, per segnalare al pubblico la propria presenza significherebbe ignorare totalmente la componente relazionale che invece costituisce la vera opportunità di business che le altre piattaforme di marketing non riescono a garantire. Per quanto prima sia stato suggerito come in un prossimo futuro la caratteristica che permette di entrare in contatto con altra gente, con una posizione sociale simile alla propria, potreb-

be non essere la più ricercata dall'utente singolo, rimane comunque per le aziende un'occasione fondamentale di crescita del valore, come sarà teorizzato nella seconda parte di quest'articolo.

1.6 Costruire il proprio pubblico

Per sfruttare invece questa possibilità e generare *engagement*, esistono principalmente due *modus operandi*, due stili narrativi su come esporre i propri progetti (Manning, Bejarano 2017). I due autori li definiscono come *on-going journeys* e *results-in-progress*. Nel primo caso, l'intento è quello di coinvolgere emotivamente, partendo da un'idea visionaria e dando la possibilità di sentirsi parte di un progetto accattivante o di una comunità stimolante. Nel secondo metodo, si pone maggiormente l'enfasi sulle opportunità che si hanno aderendo a un determinato progetto e lo si fa illustrandone i vantaggi e i progressi, mirando quindi alla parte razionale e in qualche modo educativa più che a quella emozionale. In altre parole, si può azzardare che nel primo stile la narrazione diventa fondamentale per creare ed esplicitare il valore di un progetto che non è immediato da cogliere, mentre nel secondo caso l'abilità consiste nel descrivere nel modo più comprensibile possibile un valore che è individuabile in maniera più distinta, a prescindere dalla narrazione e dalla componente di partecipazione del pubblico. Infatti, nei casi di *on-going journey*, solitamente si punta a rendere partecipe più gente possibile per dare forza al progetto, mentre con il *results-in-progress* si cerca di convincere il pubblico della bontà di un'offerta che ha già forza in sé stessa, indipendentemente dalle persone che ci prendono parte. In realtà, gli autori nell'articolo fanno riferimento a come approcciare campagne di *crowdfunding*, ma l'obiettivo di fondo rimane sempre quello di cogliere l'attenzione e la partecipazione della gente; quindi, si può applicare quanto scritto nell'articolo anche per generare interesse e partecipazione attraverso i social network. Anzi, le piattaforme di *crowdfunding* possono essere considerate una specie particolare di social network, dove vengono messi in evidenza i propri progetti e, attraverso di essi, si cerca di far leva per entrare in relazione con gli altri utenti. Manning e Bejarano proseguono poi identificando tre indicatori che determinano, singolarmente o combinati assieme, la forza di certe campagne rispetto ad altre: la tangibilità, ovvero quanto il valore estratto dalla partecipazione al progetto dia risultati materiali e concreti piuttosto che riferiti esclusivamente alla componente esperienziale e intangibile; l'aspetto tecnologico, quanto l'utilizzo di tecnologie avanzate sia al centro del progetto presentato; la funzione sociale, i benefici che, direttamente o indirettamente, porta non solo al consumatore, ma anche ai gruppi sociali emarginati o in difficoltà. Le prime due caratteristiche, in base a quanto analizzato su

un campione di 54 campagne di crowdfunding, rispondono meglio al modello results-in-progress, mentre l'ultima è maggiormente caratterizzante dell'on-going journey. Una constatazione interessante che emerge dall'articolo è che, sebbene esistano dei casi di contaminazione, in cui le campagne che hanno adottato per esempio uno stile più incentrato sui risultati hanno posto l'attenzione anche sulla questione sociale, o viceversa narrazioni di on-going journeys che hanno presentato anche elementi di alta conoscenza tecnologica, le campagne che invece falliscono tendono a non mostrare di seguire in maniera netta uno stile narrativo o non portano tutti gli elementi che contraddistinguono tale stile. Uno degli esempi che gli autori usano per descrivere questa affermazione è quello di un dispositivo di montaggio per computer che proponeva vantaggi tangibili e una tecnologia di livello avanzato. Tuttavia, nella presentazione non c'era traccia dei risultati che erano stati ottenuti fino a quel momento, parte chiaramente fondamentale in una narrazione results-in-progress che sarebbe stata adatta al tipo di proposta effettuata. In questa mancanza, secondo gli autori, si è annidata buona parte del fallimento della campagna di crowdfunding.

1.7 Costruire il proprio capitale sociale

Sempre in tema crowdfunding e connessioni sociali, un'interessante correlazione è quella che lega il successo di una campagna al numero di relazioni intrattenute online sui social network dai fondatori della campagna (Mollick 2014) e al ruolo del capitale sociale individuale nell'attrarre investitori nella fase iniziale (Colombo, Franzoni, Rossi-Lamastra 2015). Nell'articolo di Mollick si segnala come i fondatori di una campagna in grado di crearsi una rete di conoscenze più ampia sui social network - nel caso specifico si analizzano le amicizie su Facebook - abbiano maggiori probabilità di successo nella propria campagna. Un'altra considerazione è che quasi tre investitori iniziali su quattro hanno deciso di appoggiare campagne proposte da persone che già conoscevano, quantomeno di fama (Vismara 2016). Non solo, emerge che una presenza online poco attiva e con poche connessioni possa essere addirittura svantaggiosa rispetto a una non-presenza. Questo perché, attraverso il collegamento dell'account social alla campagna, l'investitore ha modo di avere accesso alle informazioni sul fondatore della campagna e trova quello che più serve sapere per risolvere le incertezze riguardo la bontà dell'investimento.

L'importanza del coltivare le proprie conoscenze, anche in termini puramente di quantità, ha almeno due motivazioni: in primo luogo, avere un ampio cerchio di relazioni con altri investitori aumenta il numero di possibili investitori nelle fasi iniziali della campagna, che arrivano poi secondo il principio del *Matthew Effect* per cui chi

ha già risorse di suo tende ad attrarre anche quelle che ancora non sono state distribuite; l'altro motivo è la costante ricerca di rassicurazione, anche nei dettagli apparentemente meno significativi, di chi decide di riporre la propria fiducia in un progetto, senza essere per forza un investitore professionista. Su questa linea della rassicurazione, è la stessa Kickstarter, la piattaforma precorritrice nell'ospitare le campagne di crowdfunding, a esortare i fondatori all'utilizzo di video per presentare i propri progetti come garanzia di possesso di un livello minimo di competenza e preparazione. Sempre Mollick evidenzia come le campagne che non hanno realizzato tale video di presentazione abbiano raggiunto il loro obiettivo nel 26% di casi in meno rispetto a quelle che l'hanno prodotto, per testimoniare l'importanza di certe accortezze e certi modi di operare agli occhi di chi investe. Per quanto riguarda il lavoro di Colombo, l'intuizione principale è quella di non limitare l'accumulo di capitale sociale alle amicizie e alle conoscenze importate dai social network tradizionali, così che siano queste a dare il giusto abbrivio alla campagna, ma di usare la piattaforma stessa come punto d'incontro per poter stabilire nuove connessioni sociali che poi possono manifestarsi come nuovi investitori iniziali. Il vantaggio ulteriore, che può portare questo nuovo tipo di connessione interna alla piattaforma stessa, è paragonabile al vantaggio che può ricevere un prodotto quando è consigliato da esperti del settore, piuttosto che quando è consigliato da persone senza una particolare competenza nell'ambito specifico, perché la garanzia trasmessa da chi è abituato a investire è certamente diversa da quella di chi invece riceve le donazioni da amici e parenti. Se confermato dai dati, tale metodo porterebbe un guadagno notevole in termini di fiducia e autorevolezza trasmessa agli occhi di un potenziale investitore. Su questo concetto si basano i vantaggi della cosiddetta *generalized reciprocity* (Faraj, Johnson 2011), ovvero l'idea che si possano ricevere donazioni dai membri di una comunità online perché in passato sono stati - a loro volta - aiutati da qualcuno all'interno della stessa comunità, secondo la teoria dello scambio sociale nella quale le azioni dell'individuo generano un credito di fiducia, non solo agli occhi del destinatario, ma anche a quelli della collettività nel suo insieme.

1.8 Il valore del capitale sociale nelle diverse piattaforme

Un'altra caratteristica interessante dello sviluppo delle connessioni sociali online, evidenziato da Faraj e Johnson, corrisponde al concetto di *preferential attachment*, ovvero la possibilità che chi si appropria a un social network sia più portato a cercare di mettersi in contatto con chi è particolarmente attivo all'interno del network e occupa una posizione di centralità al suo interno. Sebbene l'effettiva veridicità di questo principio non sia sempre suffragata dai fat-

ti, torna utile esplicitarla a monito dei vantaggi che comporta la corretta posizione sui social, determinata da una corretta attività e dal saper stabilire le giuste connessioni. Questi vantaggi si misurano in maniera esponenziale, quindi ancora una volta in una sorta di Matthew Effect, e vanno a esplorare le occasioni che si presentano ai margini di una comunità, essendo coloro che, eventualmente ci si avvicinano, ricettivi a connessioni secondo il modello di preferential attachment. Quello che è stato notato è che ogni comunità online risponde in realtà a caratteristiche e regole intrinseche, che richiedono un'osservazione accurata del metodo migliore per approcciarvisi. Le stesse considerazioni finali di Faraj e Johnson sono ricavate dall'osservazione di cinque piattaforme con caratteristiche molto simili e con dinamiche presumibilmente differenti da quelli che vengono più comunemente indicati come social network, ma rispondono più all'identikit di forum online, mentre il metodo stesso di preferential attachment viene ritenuto particolarmente efficace per descrivere la rapida diffusione delle teorie maggiormente di successo, in quello che può essere definito un social network in cui i ricercatori e la comunità scientifica in generale rivestono il ruolo di nodi (McKenzie 2013). La spiegazione del perché il modello fornisca riscontri per McKenzie e non per Faraj e Johnson è probabilmente da individuare nei diversi ambiti e nelle diverse comunità in cui viene applicato. L'intuizione è che il modello del preferential attachment possa avere più presa in un network aperto, dove l'inserimento di nuovi membri è più facile e la differenza tra gli esponenti più o meno in vista è più marcata, come può essere in una comunità scientifica di ricercatori nel caso di Alexander McKenzie. In situazioni simili a quelle esplorate da Faraj e Johnson, invece, molto settorializzate, in cui il *turnover* di utenti è relativamente basso e la differenza tra l'essere membro e non esserlo è superiore alla differenza di visibilità tra utenti più e meno in vista, il modello di preferential attachment perde di forza proprio in quelle che sono le premesse fondanti dell'esistenza nel network di persone con più connessioni rispetto alle altre. Per esempio, un'ipotesi abbastanza verosimile è che all'interno di piattaforme come Facebook, Instagram o Twitter ci siano numerose comunità più piccole che interagiscono tra di loro poco o nulla, le quali richiedono approcci totalmente differenti l'una dall'altra per essere raggiunte efficacemente.

2 Usi e opportunità del social network

Non tutto ciò che può essere contato necessariamente conta e non tutto ciò che conta può essere necessariamente contato.
William Bruce Cameron²

Tradizionalmente, l'obiettivo delle strategie di marketing è stato identificato nel creare o mantenere un vantaggio competitivo. Questo punto di vista è diventato però troppo limitante rispetto al tentativo di comprendere cosa influenza realmente un cliente nelle sue intenzioni d'acquisto, a tal punto che occorre riformulare il concetto stesso di cliente. I consumatori, compresi i canali di relazione e di comunicazione che si instaurano con essi, diventano veri e propri asset finanziari da conservare e coltivare (Srivastava, Fahey, Shervani 1998). Secondo questa logica, l'utente finale non è l'unico destinatario di una campagna di marketing, ma vanno aggiunti a un'ipotetica lista anche i potenziali investitori e gli *shareholder* stessi, ai quali va dimostrato di possedere tali risorse. Il social network diventa quindi un mezzo ideale, ma anche inevitabilmente richiesto, per dimostrare di poter far leva su questi asset. Le performance finanziarie che hanno una correlazione positiva con la costruzione di un'immagine efficiente nei confronti del pubblico sono molteplici. Ad esempio, dimostrazioni empiriche riportano come un'opinione positiva dell'azienda di provenienza favorisca l'adozione di un nuovo prodotto in tempi più rapidi (Zandan 1992), che accelera quindi l'entrata nel *cash flow* dell'azienda. La forte influenza del brand riduce anche la volatilità finanziaria e i rischi di flop, perché l'opinione pubblica positiva si pone da garante della qualità dell'offerta, mentre la mancata fidelizzazione del cliente, accompagnata da una scarsa attitudine a rispondere a problemi ed esigenze del pubblico è più dannosa delle possibilità di perdere un consumatore a favore della concorrenza, di quanto non lo siano dinamiche di qualità del prodotto o di prezzo (Reichheld, Teal 1996).

2.1 Trasformare il social media marketing in asset finanziari

Gli asset che si acquisiscono tramite azioni di marketing si possono dividere in due diverse tipologie, relazionali e intellettuali. Tali valori corrispondono rispettivamente alla solidità dei legami che si creano col tempo e al livello di conoscenza dei propri interlocutori. Le abilità che permettono di sviluppare quindi questi asset sono il saper coinvolgere, valido sia per rafforzare i legami e il senso d'identi-

² Professore americano di Sociologia, da *Informal Sociology: A Casual Introduction to Sociological Thinking* (1963).

tà e fedeltà verso un brand da parte dell'utente, che per scambiarsi un quantitativo considerevole di informazioni, e il saper ricavare le informazioni giuste, i sentimenti, le convinzioni e le percezioni dei clienti, in modo da avere una panoramica il più completa possibile su tutto ciò che è circostante al proprio *core business* e ne aumenta il valore. Dalla conoscenza e dagli stimoli ricavati dalle relazioni coltivate aumentano anche le possibilità di riconoscere e valutare bene le nuove opportunità. A volte sono gli stessi membri di un network a garantire il miglioramento di un servizio, a vantaggio degli altri clienti che possono sfruttare il consiglio di chi percepiscono più vicino al loro modo di relazionarsi al prodotto, ma soprattutto della stessa azienda che vede il proprio servizio migliorare senza spendersi in prima persona per questo e che ha in tale situazione il solo ruolo di dover incanalare e supportare la community sulla giusta via.

2.2 Logica *service-dominant*

Un punto di partenza per questa visione è la logica cosiddetta *service-dominant* (Vargo, Lusch 2007), secondo cui il cliente non è semplicemente il destinatario di un'offerta, ma è un componente fondamentale nel processo di co-creazione di valore. Anche a livello lessicale, la dicotomia produttore/consumatore non è più adatta a descrivere il rapporto che è più opportuno creare tra le due parti di una transazione, in modo particolare quando ci sono di mezzo i social network e le tecnologie comunicative simili che permettono di sviluppare interazione, ed emerge la necessità di un nuovo vocabolario e di un nuovo approccio alla comunicazione che possano trasmettere nella maniera corretta questa nuova filosofia (Kohli 2006). A tal proposito, una considerazione importante è che la gente non compra prodotti, ma compra invece prestazioni (Arnould 2006), pertanto anche la presentazione della propria offerta dovrà concentrarsi sulle funzionalità del prodotto e sui problemi che aiuta a risolvere. Questo vale per qualsiasi prodotto e qualsiasi modalità di rapporto commerciale; perciò, l'aspetto fondamentale è capire quale servizio è ricercato dal mercato, non basta solo offrire la miglior combinazione tra prezzo e qualità (Forsyth et al. 2000). Chiaramente questo richiede un adeguato rapporto di conoscenza col partner commerciale. Forsyth e i suoi co-autori si sono focalizzati su aziende che operano con un modello di vendita B2B, perché hanno ritenuto che fosse quel canale ad aver maggiormente bisogno di questo cambio di mentalità. Il vantaggio che tale tipo di business può sfruttare, in questo caso particolare, è che riguarda solitamente fornitori con un numero esiguo di partner che fanno grossi ordini ed è quindi più rapido nella raccolta di informazioni riguardo le loro preferenze. Nei casi con un numero di partner più elevato, il mezzo che dà la possibilità di ri-

solvere il problema del tempo per sviluppare tutte queste relazioni interpersonali è il social network dove, se ben utilizzato nel creare un alto livello di coinvolgimento, si possono raccogliere le opinioni di tanti in modo rapido ed efficace.

2.3 La relazione etica come opportunità, non come ostacolo

Una logica di mercato *service-oriented* aiuta poi a risolvere il dilemma filosofico tra profitto ed etica. Questo perché le relazioni non si focalizzano più sul dover vendere un prodotto, ma sul fornire un servizio che accontenti tutte le parti coinvolte. In questo modo, le considerazioni sulla fattibilità etica di un'operazione non sono più relegate alla fase di verifica, in uno step successivo alla decisione su come raggiungere la gente e generare un profitto, ma sono integrate nello stesso processo decisionale che punta a offrire dei benefici a chiunque (Abela, Murphy 2007). I due autori sottolineano come l'inserimento di un ragionamento etico separato dal resto del processo decisionale, che invece è focalizzato solo su come pubblicizzare il prodotto, e a esso successivo, comporti all'atto pratico un'alta probabilità che venga trascurata qualsiasi riflessione in merito. Nella logica del *service-dominant* invece il fatto stesso che il cliente contribuisca a creare valore implica la necessità di un rapporto di fiducia reciproca basato sul lavoro di squadra che tuteli gli interessi e le esigenze di tutti, oltre a costringerlo a costruirsi una reputazione aziendale che rimanga solida anche in occasione di rapporti più ravvicinati e profondi, che quindi non si sciolga facilmente alle prime indagini più accurate sulla sua affidabilità. In questo approccio, l'essere umano riconquista il suo ruolo al centro del villaggio in quanto attore protagonista e creatore di valore, rimettendo quindi l'aspetto relazionale e l'attenzione verso la questione sociale affianco a quella commerciale e non più compartimentalizzati, per utilizzare lo stesso termine di Abela e Murphy. Cambia anche l'idea di accumulare valore. Se prima il focus era quello di massimizzare il valore da una quantità relativamente fissa di risorse, ora il numero di risorse può variare anche in base a quante persone si riescono a coinvolgere e quindi la parola d'ordine è incrementare. L'idea di incrementare dà di per sé orizzonti maggiori di crescita, perché non si mettono ipoteticamente limiti all'aumentare delle risorse e permette anche di ridurre la probabilità di conflitti etici che invece si creano nella logica del massimizzare il profitto a ogni costo, che prevede di sacrificare qualsiasi altro ideale in caso di interessi non coincidenti. Nel caso della logica *service-dominant*, inoltre, in cui la relazione porta valore, il discorso etico contribuisce ad aumentare e sostenere tale valore attraverso il rinsaldamento di un legame personale e la fiducia tra le parti che compongono tale relazione è il collante che permet-

te di sfruttare il massimo potenziale. Per trasmettere questa fiducia diventa fondamentale il ruolo della comunicazione e dell'immagine che si trasmette di sé. Il messaggio da consegnare non è più quindi sull'efficienza del proprio prodotto, ma sul convincere e invogliare, con il coinvolgimento, il pubblico di tutto il processo che avviene nelle fasi precedenti e successive alla transazione. L'obiettivo di chi si occupa di curare l'immagine di un'azienda dev'essere quello di collegare determinate opinioni, sensazioni, immagini ed emozioni al proprio brand (Hoeffler, Keller 2002). In questo senso, nel caso delle community online, per un'azienda diventa interessante non solo entrare a farne parte per sfruttare le connessioni già esistenti di persone che condividono alcuni interessi, ma ancora più remunerativo è ergersi a costruttore di community per creare delle relazioni fondate sulla propria immagine e sul proprio nome. Le sensazioni positive dei rapporti che vengono a crearsi si associano all'esperienza del contatto con il brand. Per cogliere effettivamente questi benefici bisogna però entrare nell'ottica di misurare l'investimento a lungo termine, in grado di moltiplicarsi nel tempo piuttosto che nel profitto raggiungibile in breve, data la forte componente intangibile degli asset così sviluppati. Pertanto, un singolo indicatore finanziario non è più sufficiente a valutare la performance dell'azienda e anche le operazioni di analisi vanno aggiornate al nuovo metodo. Il valore della relazione umana tra l'azienda e gli altri stakeholder si riflette anche nella scalabilità di transazioni che avvengono in modo continuo e contrastano la volatilità del cash flow. Se si trasforma il rapporto tra venditore e cliente da commerciale a relazionale, si aumentano anche le possibilità di avere transazioni ripetute nel tempo piuttosto che occasionali.

2.4 Dare valore tramite una comunicazione etica, sostenibile e inclusiva

Una caratteristica basilare di questa visione del modo di fare business è che il valore di una proposta commerciale non è più determinato univocamente dall'azienda, ma da chiunque contribuisca a generare quel valore, ovvero anche quelli che tradizionalmente verrebbero considerati solo come utenti finali di un prodotto finito. Conseguentemente, gli attributi che forniscono valore a un'offerta rispecchiano quello che il cliente si aspetta dall'offerta piuttosto che quello che gli conferisce l'azienda. Ciò significa spesso che l'impatto sociale e ambientale ha un ruolo costituente nella determinazione del valore. Anche nell'ipotetica situazione in cui investire in tali questioni non sembri dare risultati economici oggettivamente riconoscibili, investirci sopra significa comunque andare potenzialmente ad aumentare il valore delle proprie proposte dal punto di vista della percezione soggettiva del consuma-

tore. Il tutto deve però chiaramente essere accompagnato, oltre che a livello comunicativo, anche all'atto pratico in quanto, come sostiene Abela, il brand è come una promessa (Abela, Murphy 2007). Se quello che si comunica poi non corrisponde all'immagine reale, il rapporto col consumatore si strappa inevitabilmente, come per qualsiasi altra relazione umana. La disparità di informazioni tra le due parti di una transazione non può più essere considerata vantaggiosa per nessuno. Dal momento che il rapporto diventa di collaborazione e prende valore nella fiducia reciproca, la trasparenza nella comunicazione acquista importanza in senso economico oltre che puramente etico.

Qual è la strada da percorrere per aumentare il valore attraverso la lente della logica service-dominant? La co-creazione di valore è resa possibile dal fatto che due persone valutano diversamente lo stesso servizio (Williams, Aitken 2011). Questo avviene se le percezioni, le sensazioni, i fondamenti etici, le conoscenze dell'uno e dell'altro sono sì vicine, altrimenti diventa più difficile l'entrata in contatto, ma non collimano perfettamente. Una concezione del genere non coincide perfettamente con un principio assodato come la ricerca di un target specifico, su cui poi iniziare un lavoro di marketing. Le ricerche di mercato si basano solitamente sul cercare un gruppo di persone il più numeroso e omogeneo possibile, perché col minimo sforzo si punta a ottenere il massimo risultato in termini di numeri raggiunti. La contaminazione e la diversità tra le persone che costituiscono un network, elementi che in una certa concezione vengono talvolta valutati come inefficienti e troppo dispendiosi per i risultati che offrono, rientrano invece con accezione spiccatamente positiva nell'ottica di incrementare piuttosto che massimizzare. Il pensiero che gli ideali tendano spesso a formare un pacchetto completo piuttosto che un collage di pezzi sparsi che ognuno compone a proprio piacimento e che le persone che li abbracciano si conformino le une alle altre ha numerosi fondamenti nella teoria del marketing e della *business strategy* (Aulet 2013). Concetto che può essere di enorme aiuto nelle fasi iniziali di un business, quando il primo obiettivo è la sopravvivenza, ma che porta a considerare il cliente come il fruitore finale di un oggetto fatto e finito e non come un individuo in grado di dare un significativo contributo all'aumentare del valore. Qualcuno potrebbe argomentare che anche in questo modo il cliente contribuisce a portare valore nel suo rafforzare un'identità ben definita che si associa al prodotto o al servizio in questione. Ancora una volta, questa argomentazione potrebbe risultare efficace secondo una logica incentrata prevalentemente su valutazioni finanziarie, ma non rappresenterebbe a pieno il ruolo di creatore attivo rivestito dal consumatore nella logica service-dominant. L'identità è certamente importante nel tracciare una linea guida, ma è quello che ognuno può portare di diverso che ha le potenzialità per arricchire sensibilmente una proposta. Pertanto, coinvolgere con criterio un pubblico va-

riegrato, usufruire delle conoscenze di realtà con background diversi pone realmente le condizioni per sfruttare a pieno la partecipazione degli stakeholder al miglioramento del servizio e conseguentemente all'aumento del suo valore.

2.5 Il confronto come occasione di crescita

Il mancato potere di controllo sui feedback, che arrivano dai social network, è stato spesso indicato come una delle più grosse controindicazioni del social media marketing; per gli approcci più conservativi è talvolta riconosciuto come un rischio che non vale la pena correre. Alcuni tentativi per alleviare tale rischio sono stati individuati nel restringere il campo di quelli a cui dare la possibilità di interagire o addirittura precludere completamente quest'opzione, riducendo così l'attività di social media marketing a una semplice operazione pubblicitaria. L'idea, che invece rispecchia un modo di pensare più propositivo, è che piuttosto che di rischio sia il caso di parlare di opportunità di sfruttare i vantaggi elencati prima. Se si crede che ciò che si propone sia valido, il confronto col pubblico e soprattutto i commenti negativi o dubbiosi sono le prime occasioni per dimostrare la qualità di ciò che si offre attraverso la discussione. In alcuni casi diventa anche l'opportunità per capire su quali aspetti continuare a lavorare e su quali puntare nello sviluppo per convincere il pubblico in progetti futuri. Uno svantaggio ulteriore nella visione più conservativa è che cercare di mantenere tutte le opinioni sotto controllo nel mondo social, anche solo quelle circoscritte a un ambito ristretto - come può essere quello relativo alle attività di un'azienda - decidendo quali bloccare e quali sono da accettare, non è fattibile. Un vecchio adagio recita 'occhio non vede, cuore non duole', ma non essendo più solo l'azienda a determinare quanto vale un servizio, gli occhi di cui preoccuparsi sono quelli di qualsiasi potenziale cliente. Offrire uno spazio riconosciuto per il dialogo significa anche poter direzionare dove la maggior parte delle attenzioni, di chi è in cerca di chiarimenti, si concentrerà, dando il proprio contributo per costruire l'immagine del servizio offerto al pubblico. Ignorare questa opportunità vuol dire affidare la costruzione della propria reputazione social esclusivamente alle recensioni degli utenti, anche di quelli che intervengono col solo obiettivo di denigrare.

2.6 Trasmettere la cura per l'ambiente

Un'altra componente che pian piano ha conquistato sempre più spazio tra le logiche di marketing e che ora riveste un ruolo decisivo nel conquistare la fiducia di una grossa fetta di pubblico è la cura della

sostenibilità ambientale. Da tempo, la soddisfazione del cliente non coincide più solamente con i benefici offerti da un servizio all'individuo, ma acquistano sempre maggiore importanza soluzioni che apportino benefici all'intera società. Tra tutti, il tema dell'ambientalismo spicca per ampiezza di consenso, convinzione e coraggio dei propri attivisti. Tradizionalmente, l'idea comune è che l'avanzamento economico e l'attenzione verso l'ambiente - ma si può estendere il discorso a qualsiasi tema etico-sociale - si relazionino in un rapporto dialettico, in cui il progresso dell'una va a scapito dell'altra e il mondo economico ha fatto poco, al tempo, per cambiare la rotta di questo paradigma. In realtà, una sintesi dei due obiettivi è qualcosa di meno impensabile di quanto sembri. In fondo, sia le imprese sociali che il marketing si pongono come obiettivo, con le loro diverse accezioni, di soddisfare i bisogni della gente (Miles, Verreyne, Luke 2012). La nozione stessa di marketing sociale stabilisce che propugnare un'idea, sostenere una causa e diffondere un comportamento siano tutte azioni che, per essere efficacemente alimentate presso il grande pubblico, hanno bisogno degli strumenti e dei metodi tipici delle campagne di marketing (Kotler 2011), con tanto di segmentazione del mercato, individuazione del target, presentazione del servizio e tutto il resto. Viceversa, l'avanzamento economico ha bisogno di ideali e di valori che spingano e ne alimentino la spinta. Le aziende che ottengono il maggiore successo si caratterizzano per avere una chiara direzione, composta da fondamenta ideologiche e una precisa visione sul futuro (Collins, Porras 1996). Gli elementi fondamentali di questa composizione sono una ristretta serie di valori fondanti, uno scopo che rifletta le motivazioni per lavorare con l'azienda e una nitida descrizione dell'obiettivo che si vuole raggiungere. Il successo finanziario arriva come conseguenza di un lavoro ben svolto e che persegue strenuamente gli obiettivi sociali prefissati perché, riprendendo un concetto espresso già da Aristotele, l'economia rimane virtuosa finché il denaro viene utilizzato come un mezzo e non come il fine ultimo che regola le attività commerciali. Le belle intenzioni però da sole non bastano, oltre al duro lavoro che le accompagna diventa fondamentale in che misura si riesce a trasmetterle agli altri. Soprattutto in campo ambientale, il fenomeno del *greenwashing*, ovvero l'azione da parte delle compagnie di millantare tramite i propri organi di comunicazione un impegno e un'attitudine verso la sostenibilità che non combacia con la reale 'responsabilità sociale aziendale', ha fatto sì che si sviluppasse nel pubblico un senso di scetticismo verso questo tipo di campagne (Nyilasy, Gangadharbatla, Paladino 2014). In un processo associativo esplicabile attraverso la teoria dell'attribuzione presa dalla psicologia, secondo cui gli esseri umani tendono per natura a stabilire connessioni causa-effetto riguardo gli eventi che accadono loro intorno, lo stigma procurato dalla dissonanza tra l'immagine che una compagnia intende mostrare di sé tra-

mite campagne di advertising e l'effettivo comportamento si attacca inevitabilmente a chi opera in questo modo. Questo vale anche nel caso in cui l'attitudine alla cura per l'ambiente sia di fatto positiva, ma si opera in un settore con la nomea di differire tra il dire e il fare o in situazioni dove si registra un effettivo cambio di rotta rispetto a un comportamento precedente non esemplare. Lo scetticismo del pubblico rimane come un marchio che si affievolisce col tempo e difficilmente scompare del tutto. I risultati del test operato da Nyilasy e colleghi segnala infatti come la rinuncia a farsi pubblicità, incentrata sul dimostrarsi sensibili alla causa ambientale come strategia, abbia dato risultati leggermente migliori rispetto al farla anche nei casi di attitudine positiva verso l'ambiente in tema di sostenibilità, mentre in caso di comprovata discrepanza tra pubblicità e realtà l'effetto negativo è comunque più significativo. Questi risultati valgono sia in termini di immagine del brand che di intenzioni d'acquisto e vengono amplificati, sostengono gli autori, di pari passo con la poca genuinità che viene percepita nelle intenzioni di chi propone. Uno studio suggerisce che le aziende, in grado di raccogliere i maggiori consensi da parte del pubblico, sono quelle che nell'espone i propri piani di *corporate social responsibility* trasmettono l'intenzione di ricercare soluzioni che consentano sia gli interessi dell'azienda che quelli a vantaggio di altri gruppi sociali o situazioni ambientali (Ellen 2006). Se questa considerazione sembra piuttosto intuitiva rispetto a situazioni in cui è chiaro solo il vantaggio per l'azienda, magari può esserlo meno quando la situazione di *win-win* si confronta con una campagna che mette in evidenza i benefici in campo sociale o ambientale, senza rendere chiaro il ritorno per l'azienda. In realtà, nella prospettiva con cui Ellen ha scritto il suo articolo, il pubblico è molto più consapevole e abile nel carpire le reali intenzioni di un'azienda rispetto a quanto, troppo frettolosamente, credano buona parte dei manager, almeno in riferimento all'epoca a cui l'autrice ha condotto le sue ricerche. Pertanto, la gente tende a essere consapevole del fatto che una compagnia agisce in maniera tale da aspettarsi, nei modi più disparati, un tornaconto dalle proprie azioni. Rendere esplicito come ci si aspetta di soddisfare il proprio tornaconto è un modo per infondere tranquillità e sicurezza al pubblico, instaurando un rapporto di maggiore fiducia reciproca.

2.7 Coinvolgere l'utenza nella crescita di valore economico e sociale

Comunicare l'idea che i benefici vengano condivisi piuttosto che donati è un fattore di attrazione per il pubblico e probabilmente ne incoraggia un coinvolgimento più attivo, che significa più possibilità di moltiplicazione del valore. Scegliere quindi una causa, che si integri bene e registri affinità con il tipo di business in cui si opera, non va più considerato come un pericolo di essere tacciati di opportunismo - come era pensiero comune tra i manager agli albori delle politiche di responsabilità aziendale - ma acquista più credibilità, perché più in linea con i valori dell'azienda e con minori dilemmi tra etica e finanza, preziosi campanelli d'allarme che esprimono la fiducia riposta dagli stakeholder, perché i due soggetti vanno verso un unico obiettivo finale. I risultati del test condotto da Ellen (2006) registrano come il giusto incastro tra causa sociale e business aumenti la percezione che le azioni dell'azienda siano realmente mosse da ideali sinceri e siano parte integrante e considerata di una chiara strategia di business, mentre allontanano i dubbi che sia un mero tentativo di aggraziarsi la clientela per scopi puramente egoistici. Questa linea di pensiero è confermata anche nell'articolo di Miles, Verreynne e Luke (2012) riguardo l'efficienza e la valutazione della performance nelle imprese sociali, in cui si nota che la strategia di marketing più efficace è quella rivolta a proporre una soluzione ai bisogni della gente, piuttosto che a creare eventi promozionali per sostenere una battaglia sociale. Un altro fattore che contribuisce a formare la percezione della gente è da quanto tempo un'azienda si dedica alla causa. L'intensità e la durata della dedizione sono elementi che segnalano quanto gli intenti siano genuini e autentici o quanto invece siano una risposta poco convinta e costruita al solo scopo di accontentare le pressioni degli stakeholder. Soprattutto, per ottenere risultati in tema sociale o di sostenibilità ambientale, c'è bisogno di tempo e di un impegno costante a livello di comunicazione. Pertanto, di fronte a un pubblico sempre più avvezzo a questi meccanismi, si viene smascherati con molta facilità quando il tentativo è troppo fugace. Questo elemento diventa più impattante quando si considera l'immagine pubblica che si crea, piuttosto che le intenzioni di acquisto. Probabilmente ciò si spiega col fatto che in una dinamica commerciale tradizionale tra azienda e cliente, le decisioni private di comprare un prodotto invece che un altro rimangono comunque più legate a considerazioni riguardo all'efficienza percepita, piuttosto che alle intenzioni che muovono le azioni di una compagnia. Intuitivamente, in un modello di business dove il cliente ricopre una funzione maggiormente riconducibile al partner, piuttosto che all'acquirente, anche le intenzioni e la convinzione impiegata e trasmessa in ogni sfaccettatura dell'attività di un'azienda impiegano un ruolo significativo

nella decisione o meno di mettersi in relazione con essa. Questo avviene nelle società cosiddette *Vincentian marketing-oriented* (Miles, Verreynne, Luke 2012), espressione con la quale si indica un'impresa sociale che punta all'auto-sostenibilità economica, in cui la consapevolezza dei vantaggi, che porta ad adottare una strategia a lungo termine che include dei fondamenti etici saldi coniugata alla creazione di valore, è spesso indice del successo di un'impresa in campo sociale, economico e ambientale.

2.8 Alcune linee guida per la comunicazione ai tempi dei social network

Le sfide affrontate nel mondo del marketing si possono a questo punto riassumere in alcune linee guida (Andreasen 2012) adattabili alla comunicazione su più ampia scala, non di meno all'attività svolta online tramite i social network. Innanzitutto, bisogna creare una commistione tra messaggi sociali e commerciali, ricercare un target di persone che si distingue, per adottare un comportamento simile nei confronti di certi temi, piuttosto che per avere in comune l'intento di acquistare un prodotto, trasmettere una strategia che parta da alcuni concetti generali come filo conduttore e si addentri poi, all'occasione, in messaggi e applicazioni più specifici e dimostrare costanza e dedizione alla causa generale che si decide di sposare. La connotazione strategica nel modo di concepire le azioni di marketing diventa fondamentale per rincorrere obiettivi di performance positiva nel lungo periodo (Varadarajan 2010). Tra gli elementi necessari per definire un'azione di marketing strategica, nella letteratura di settore compaiono delle chiavi di lettura che ben si sposano con l'approccio proposto fino a questo punto. Un punto che vale la pena notare è l'enfasi riconosciuta nell'impegno sul tema di processi e risorse che non siano facilmente reversibili, in modo da segnalare inequivocabilmente la solidità delle proprie intenzioni. Sempre seguendo questo filone, banalmente anche la quantità di risorse impegnate può venire percepita come un indice della serietà del coinvolgimento che un'azienda mette in una campagna. Un'esposizione massiccia e costante di una campagna, soprattutto relativamente all'esposizione pubblicitaria tradizionale di un ipotetico nuovo prodotto, contribuisce a legare più efficacemente un ideale al brand. In questo senso anche solo un accenno, un riferimento o una citazione presente in ogni attività di comunicazione emessa, trasmette la centralità che un progetto ricopre. Inoltre, la perseveranza e la focalizzazione su un tema in particolare, piuttosto che l'abbozzamento randomico di diversi concetti, scollegati tra loro, conferisce maggiore risolutezza alle azioni di questo tipo negli occhi di chi osserva.

3 Il social network di Infinityhub

La comunicazione avviene quando,
oltre al messaggio, passa anche un supplemento di anima.

Henri Bergson
(filosofo francese di fine Ottocento-inizio Novecento)

Pur occupandosi di energia come core business, la componente social e relazionale è sempre stata di primario interesse per Infnit(Y) Hub S.p.a. Anzi, proprio nel suo essere green ha trovato la chiave più giusta per costruire e coinvolgere, a partire dai social. Il modello stesso di business implica la partecipazione congiunta dell'azienda, degli artigiani e dei soci coinvolti, anche finanziariamente, nella realizzazione del progetto e si fonda sull'idea di diffondere benefici a tutto tondo, tanto che il termine *win-win* è scolpito nella filosofia operativa della società.

3.1 Analisi delle modalità di comunicazione online

3.1.1 *Search Engine Optimization*

Nel sito Just Great Database (<https://jgdb.com>) vengono identificate le più importanti tra le modalità di marketing online. La prima riguarda il posizionamento e la presenza nei motori di ricerca. I vantaggi di questo tipo di ricerca consistono in un'ampia visibilità e nell'essere pubblicità *consumer-driven*, nel senso che sono gli stessi potenziali clienti a cercare informazioni riguardo un argomento o un prodotto ed essere poi indirizzati da Google della situazione verso i siti di riferimento. Per poter essere riconosciuti è importante intercettare le parole chiave giuste, selezionate tra quelle più probabili a essere digitate dagli utenti nella barra di ricerca, oltre che collegarsi con altre pagine con le stesse parole chiave. Questo metodo di riconoscimento costituisce croce e delizia della *Search Engine Optimization*. Delizia perché, una volta ottenuto, funge da certificazione di uno status importante proveniente da un ente esterno e percepito come imparziale, con una conseguente significativa crescita d'immagine. Diventa però croce, quando non si riesce a far breccia nell'algoritmo, da cui dipende in maniera esclusiva il posizionamento, assieme alle sponsorizzazioni che sono però segnalate e possono perdere quindi di valore agli occhi degli utenti. Pertanto, lavorare per il solo scopo di comparire in alto nei motori di ricerca non può e non deve essere il fine ultimo dell'attività online di un'azienda, in quanto deciso in larga parte da fattori esogeni. I risultati più importanti e duraturi arrivano quando la citazione sul motore di ricerca arriva senza essere cercata forzatamente. Proprio come avviene per Infinityhub che compare in oltre 300 righe di Google, molte delle quali provenienti

da articoli di terzi, dove viene citata con le sue varie attività. Il metodo di collaborazione con enti e aziende locali, proponendosi di fare business, ma senza mai scordarsi l'obiettivo di sviluppare l'efficiamento energetico dei territori, è diventato propedeutico anche ad attirare l'attenzione di fondazioni, blog e mass media che riconoscono in Infinityhub una storia da raccontare, fatta di sviluppo sostenibile e creazione di lavoro locale. In questo modo, sono arrivati gli articoli online, le righe di Google conseguenti e l'onda di interesse da sfruttare per le prossime campagne che seguono sempre gli stessi ideali, alimentando il circolo vizioso ambientale, economico e sociale.

3.1.2 Mailing list

Un altro metodo, ormai abbastanza datato, è quello delle mailing list. La fortuna di questa modalità dipende dall'eventuale risposta dei destinatari, attraverso questo metodo è possibile stabilire un rapporto diretto tra azienda e cliente. Purtroppo, la volontà delle persone di interagire via mail è costantemente in calo e, tra filtri antispam e messaggi semplicemente ignorati, è molto facile che il network che si desidera creare risulti molto più esiguo di quanto sperato e tanti nodi al suo interno non vengano raggiunti. Usando un'allegoria, il pubblico tende a essere più reticente quando qualcuno viene a bussare alla porta, mentre vede più di buon occhio che gli sia lasciata una porta aperta, con tutte le indicazioni per potersi mettere a proprio agio, ma in modo da poter decidere autonomamente se entrare o meno. Ricevere una mail commerciale, senza essersi iscritti a nessuna newsletter, equivale per molti ad avere un ospite inatteso sull'uscio di casa. Tuttavia, questo metodo rimane molto utilizzato, anche a discapito degli scarsi risultati, soprattutto per i bassi costi che comporta. Una forma molto utilizzata è quella dell'iscrizione alla newsletter, con l'utente che fornisce il consenso a ricevere mail. Anche in questo caso, però, l'interazione si rivela spesso molto scarsa, precludendo scambi bidirezionali di informazioni che fanno la differenza nel dare valore alla rete sociale.

3.1.3 Video-comunicazioni

Una tipologia di contenuto, particolarmente rilevante, è il video. Già nella prima parte abbiamo evidenziato come la capacità di produrre un video sia sentita dal pubblico come una condizione minima di competenza, specialmente per chi vuole lanciare il proprio progetto in una campagna di crowdfunding. Una caratteristica importante dei contenuti video è l'impatto emozionale. Coniugando l'immagine, le musiche ed eventuali testi, lo spettatore è coinvolto dall'esperien-

za della visione in maniera molto ampia ed è quindi più portato ad associare determinate emozioni e sensazioni al produttore del video. La piattaforma principe per i video è YouTube, un social network particolare, che ha un valore importante anche come motore di ricerca. Per raggiungere il successo su YouTube è fondamentale fornire contenuti con regolarità, in modo da costruire una community appassionata, realizzando contenuti che, oltre alla componente educativa, puntino a intrattenere chi visualizza. Invogliare chi guarda a fornire feedback tramite la sezione commenti ai video è basilare per creare interazione, mentre un'idea per fidelizzare il pubblico e, al tempo stesso, mantenere un livello alto di attività del canale è rispondere ai commenti e ai dubbi che emergono facendo dei video di Q&A appositi, così da trasmettere il desiderio di considerare le opinioni del pubblico. Un'altra piattaforma in espansione, nel campo dei contenuti video, è Twitch, specializzata nelle *live streaming*. Twitch è però una piattaforma più tecnica, che va a colpire un target di audience molto giovane. Il livello di interazione con la community è particolarmente elevato, soprattutto grazie all'immediatezza delle live streaming, in cui si possono leggere i commenti degli utenti in tempo reale. Di contro, lo stesso sistema preclude molte possibilità di allargare il proprio network, visto che i messaggi e i contenuti prodotti sono per propria natura estemporanei e irrecuperabili una volta terminati, a meno che non si paghi una sottoscrizione mensile al canale, azione che definisce la partecipazione all'interno del network. Può diventare molto efficace nel rinsaldare, quando lo scopo è rinsaldare, i legami con una community particolarmente vasta o in comunione con altre piattaforme; lo è meno quando si tratta di aumentare il numero di utenti che si vuole raggiungere.

3.1.4 Contenuto tramite Facebook e Twitter

I video fanno parte di una più ampia categoria che è quella della creazione di contenuti. L'insieme dei tipi di contenuto è particolarmente vario, elencarli tutti sarebbe dispendioso in termini di tempo e limitativo per la creatività che contraddistingue l'argomento, perché nuovi tipi di contenuti si evolvono e si creano continuamente. Tuttavia, ogni contenuto che miri al proprio obiettivo condivide gli stessi traguardi. Il più importante è quello di essere condiviso. Per quanto un'azienda si impegni a diffondere il proprio lavoro su tutte le piattaforme social dove è presente, il meccanismo nella testa dell'utente tenderà a dare più valore alle persone che si fanno portavoce di una causa senza trarne apparenti vantaggi. Le manifestazioni di genuino interesse, a parità di contenuto, attraggono di più di un messaggio pubblicitario, perché la dicotomia produttore/consumatore rimane comunque ben radicata nel pubblico, che perciò ripone più fiducia

in chi percepisce, in questo confronto, dalla parte della propria barriera. I social network più adatti a questo obiettivo di comunicazione sono Facebook e Twitter, con il primo in testa. Twitter possiede rispetto a Facebook una maggiore capacità di rendere virale in poco tempo una campagna con il lancio di un hashtag, ma la concorrenza per conquistare una posizione tra le maggiori tendenze è molto elevata, comprende potenzialmente qualsiasi argomento dello scibile umano pur privilegiando attualità, sport e spettacolo, per un numero scarso di posti. L'opzione di un retweet viene inoltre percepita con un peso minore rispetto alla condivisione di un post su Facebook, probabilmente perché nel secondo caso è più visibile a primo impatto chi ha condiviso, dando quindi il sentore che su Facebook una persona si esponga di più e riceva di conseguenza più fiducia.

3.1.5 Il capitale sociale del crowdfunding

Una forma di creazione di network attraverso il mondo social, come è stato già accennato nelle parti precedenti, sono le piattaforme di crowdfunding. Le potenzialità di questa modalità sono ancora poco conosciute, se non da una cerchia relativamente ristretta di precursori. Pur essendo una realtà ormai affermata nel mondo dell'imprenditoria, al grande pubblico suona ancora come qualcosa di distante. Alcune delle peculiarità particolarmente interessanti riguardo le potenzialità di marketing, che si annidano nel crowdfunding, si trovano nella popolazione che abita tali piattaforme. Per natura, essa si compone di persone alla ricerca di progetti interessanti su cui investire o di imprenditori che a loro volta presentano i loro progetti. In comune hanno quindi l'attitudine positiva verso la novità, o quanto meno la disponibilità ad ascoltarla, un numero discreto di connessioni costruite in contesti adatti al replicarsi in caso di proposta commerciale interessante e la stessa intenzione di contribuire a qualcosa che generi del valore, pur sotto diverse sfaccettature e possibilmente con background e conoscenze diverse. Con queste caratteristiche si può avviare una sorta di strategia di *network marketing* in cui i nodi risultano particolarmente floridi per densità e attività dei legami e che semplifica il problema che tradizionalmente attanaglia questa modalità di marketing online, ovvero il tempo speso a cercare di conquistare quei nodi che più efficacemente riescono a diffondere le proprie convinzioni e i propri consigli alla sfera d'influenza di riferimento. Il valore generato tramite la formazione di un network non è poi solo classificabile in termini numerici, ma si riferisce a tutto quello che una persona può portare in termini di competenze. È in questo modo, ad esempio, che Infinityhub ha costruito una parte consistente del suo organigramma. L'interesse verso un progetto e la partecipazione allo stesso è stata, in più di un'occasione, la scintilla che ha

accesso un rapporto che poi è diventato di collaborazione e ha aperto nuovi scenari, che hanno impreziosito l'avventura della società con nuovi orizzonti. In questo senso si può intendere anche il progetto *Infinityhub Academy*, per aprirsi al mondo dell'università e mescolare gli spunti provenienti dal mondo dell'istruzione universitaria con le competenze aziendali e da questo provare a tirare fuori nuove idee, nuove opportunità, nuove connessioni.

3.1.6 Il racconto di Infnit(y)Hub fatto dagli altri

La presenza di Infinityhub è largamente diffusa nei principali portali di crowdfunding. Vari progetti sono stati ospitati nelle piattaforme CrowdFundMe, MamaCrowd, Ecomill, BackToWork e WeAreStarting. La traccia lasciata dalla società in questi luoghi è riscontrabile proprio nelle parole che vengono usate per descriverla. Alla voce riguardante il mercato in espansione, relativa ai punti forti nel convincere i propri utenti a investire, si cita:

Infinityhub rende accessibile a tutti il mercato della sostenibilità energetica locale. Chi deciderà di diventare socio, investirà su un innovativo paradigma social-energetico che vede il suo valore come la somma di tre mercati che già da soli hanno importanti trend di crescita: energia sostenibile, social e fintech. (CrowdFundMe)

In questa testimonianza si evince la presa che la società esercita sul suo pubblico di riferimento, ovvero persone possibilmente con esperienza nel settore e soprattutto con interesse al bene collettivo oltre al bene del singolo. Tra queste persone sono individuati i nodi del network sociale che, con un livello elevato di connessioni in termini qualitativi e quantitativi, conferiscono il messaggio e l'immagine adeguata da riservare, in seguito, al grande pubblico. A questa categoria appartengono, per dirne alcuni, imprenditori ben inseriti nella rete industriale e con fama e fame da innovatori, ai quali molti altri guardano attentamente come esempio di corretta gestione, o professori universitari che fungono così da ponte per le eccellenze accademiche, tra le nuove generazioni, facendo conoscere il lavoro di Infinityhub. Un altro esempio di cooperazione con nodi centrali di network è rappresentato dalle associazioni studentesche, una di queste è Ca' Foscari Alumni. Uno dei tanti risultati ottenuti, grazie a questa collaborazione, è stata la partecipazione di studenti dell'Università Ca' Foscari al progetto RE(Y) VENEZIA, dove sono intervenuti nelle attività di certificazione di efficienza energetica, riduzione di emissioni e di impatto ambientale nell'intervento di riqualificazione energetica di un centro commerciale veneziano (Ecomill). Questa operazione rappresenta un esempio concreto di connessione socia-

le, che costituisce valore dal punto di vista ambientale, economico e sociale. L'efficientamento energetico della struttura ha portato diversi benefici: ambientale per il miglioramento della performance ed economico per il risparmio in termini di costi d'utenza e l'aumento del valore dell'immobile efficientato. L'impiego di Cafoscarini ha rappresentato invece un'occasione di formazione e di radicamento dei giovani talenti nel territorio che ha creato valore per tutta la comunità. Più in generale, l'intento di Infinityhub è quello di coinvolgere le attività e le imprese locali, in qualsiasi luogo essa operi. Inoltre, la società punta al coinvolgimento in prima persona degli azionisti stessi, dando loro la precedenza nella realizzazione dei lavori, qualora questo rientri nelle competenze dell'azionista (WeAreStarting). È evidente come la connessione tra azienda e investitore, attraverso il messaggio di appartenenza che viene trasmesso dalla società, crei valore agli occhi di chi ragiona sull'investimento, tanto da essere evidenziato come uno dei vantaggi principali che Infinityhub ha rispetto ai propri competitor. La forte partnership con i diversi attori (BackToWork), ovvero coloro che hanno il compito di realizzare e, in seguito, gestire l'intera opera, è sullo stesso piano solo del modello di business e dell'esperienza che la società può offrire e posto al di sopra di qualsiasi altro aspetto.

3.1.7 Il modello di comunicazione

Per quanto riguarda la strategia di comunicazione, Infinityhub ricorre maggiormente al modello del results-in-progress rispetto all'on-going journey. Infatti, osservando le campagne presentate si nota come vengono descritti in modo dettagliato i risultati ottenuti nel passato e le tecnologie utilizzate. Anche la componente sociale e ambientale viene declinata in modo scientifico e razionale, mentre si evita di far leva eccessivamente sulla componente emozionale, che caratterizza l'on-going journey. Ciò non vuol dire trascurarla, data la piena consapevolezza di quanto sia importante nelle scelte d'investimento, ma viene presentata attraverso elementi che, pur offrendo un significativo carico d'identità, responsabilità sociale ed etica, si presentano in modalità assolutamente razionali e compatibili con l'idea di business, così che ognuno possa ritrovarsi nel messaggio a seconda dell'importanza che vuole conferire al carico emozionale. È il caso della campagna condotta per il progetto WE(Y) Dolce ER, che ha riguardato l'efficientamento energetico di sei immobili sanitari in Emilia-Romagna (BackToWork). Nella suddetta, i risultati ottenuti dalla società, in operazioni precedenti e nella sua storia in generale per parametri finanziari, sono accompagnati dagli obiettivi chiari della campagna. Anche il metodo con cui raggiungere tali obiettivi, le tecnologie utilizzate così come il business plan, sono messi a disposi-

zione degli utenti della piattaforma. La componente sociale è evidente, per la riduzione dell'impatto ambientale e per il sostegno che ne scaturisce a favore della struttura e dei suoi ospiti e dipendenti, ma è raccontata secondo un criterio di efficienza più che di emozionalità, in linea con il resto della narrazione.

3.1.8 Il ruolo della creatività

Tuttavia, al di là di quanto possa sembrare spiccatamente scientifico quest'approccio, la creatività rappresenta un elemento che guida l'azione di Infinityhub. Nell'idea aziendale, arte e energia si connettono tra di loro molto più di quanto il luogo comune porterebbe a pensare. A questo proposito, un'iniziativa significativa da segnalare è quella della sezione Art Galler(Y) presente sul sito web. Si tratta di una galleria tematica in cui l'azienda si relaziona con artisti emergenti, per far convergere i due mondi sul concetto di comunità energetica. Il risultato di questa collaborazione è una galleria d'arte virtuale che anima l'intera pagina web e va quindi a costituire l'immagine che viene trasmessa agli utenti che vi si interfacciano, nonché l'iconografia principale che contribuisce a indirizzare l'identità dell'azienda per il tempo che rimane esposta. Tramite lo sviluppo di queste comunità energetiche formate dalle connessioni tra persone, ma anche tra pensieri artistici e ragioni scientifiche, Infinityhub propone lo sviluppo del proprio concetto di società sempre più sostenibile ed educa la società ad abbracciare questo modo di pensare. Per comunità energetiche si intendono coalizioni di utenti che si prefiggono lo scopo dell'autosufficienza energetica. Per comunità energetiche si intendono gruppi di utenti che si uniscono per raggiungere l'autosufficienza energetica. Tali coalizioni sono chiaramente composte da persone che decidono di riunirsi e necessitano, di conseguenza, di istruzione rispetto a queste tematiche. La loro educazione inizia nello stimolare il pensiero critico e creativo sull'argomento e in questo modo è da intendere il progetto della Art Galler(Y). La funzione educativa si mischia al prospetto di crescita economica, perché una società più istruita sulla questione ambientale e più propensa a pensare come poter rendere efficiente il consumo di energia si traduce in una platea con più persone potenzialmente interessate a investire in questo settore. Infinityhub si propone poi anche come interlocutore nel momento in cui un privato cittadino, dopo essere venuto a contatto con questo modo di vedere l'ambiente circostante, elabora creativamente una propria idea per un processo di efficientamento energetico e vuole discuterne con qualcuno che abbia le conoscenze e i mezzi per aiutarlo a realizzarla. Questo avviene ancora una volta attraverso il sito web, alla voce comunità energetiche, con un form che raccoglie i dati anagrafici, il budget stimato e una breve descri-

zione dell'opera. Tale meccanismo mette in evidenza la disponibilità a coinvolgere esponenti terzi all'azienda per creare un progetto che consenta benefici a tutte le parti coinvolte. Quando anche un solo progetto, nato tramite questo metodo di contatto, si mette in moto, viene creato un valore che giustifica lo sforzo prodotto in termini sociali, ambientali e anche economici.

3.1.9 Il capitale sociale tramite la finanza sociale

In Infinityhub la creazione del network non coinvolge solo nuovi collaboratori per nuovi progetti nel campo dell'efficienza energetica. Un vantaggio competitivo, che la società punta a combinare con il *know-how* ingegneristico, è quello della credibilità finanziaria. Il problema di molte aziende, che nel tempo hanno operato nel campo della sostenibilità ambientale, si è spesso rivelato essere quello di infondere *appeal*, anche dal punto di vista economico, garantendo l'autosufficienza economica. Infinityhub non solo ha individuato nell'*equity crowdfunding* un metodo di finanziamento innovativo che dà slancio alla fattibilità dei suoi progetti, ma ha nel tempo conquistato la fiducia di molti investitori professionali, che testimoniano quanto il modello economico messo in piedi dalla società sia di valore. Dei 172 azionisti che nel febbraio 2020 hanno scelto di acquisire una quota del capitale sociale di Infinityhub S.p.a., un terzo è composto da investitori professionisti. I perché di questo successo sono molti e spaziano dall'affidabilità e competenza dimostrata dalla società alle capacità comunicative nel presentare la propria proposta, ma c'è un altro concetto meritevole di approfondimento. L'offerta di efficientare a livello energetico intere località o porzioni di esse, o altre proposte commerciali con impatto positivo sul pubblico e sull'ambiente, porta benefici che riguardano l'intera comunità. Per questo motivo, l'idea di allargare il supporto dell'iniziativa, non solamente a livello economico, ma anche realizzativo a chi beneficia di questi effetti, coltivando la rete relazionale che lega l'azienda e i cittadini, diventa un'intuizione vincente. Rispetto ad altre campagne sociali che chiedono un contributo economico per realizzare un progetto benefico, coinvolgere il cittadino nella realizzazione di un'opera o comunque dargli l'opportunità di sentirla maggiormente sua, è più efficace e contribuisce oltretutto ad alleviare il fardello di un'operazione, in minima parte sulle spalle dell'azienda. Questa considerazione, come è stata affrontata qui, viene probabilmente considerata anche dall'investitore che decide di dare la propria fiducia ai progetti di Infinityhub. Inoltre, in questo modo si fornisce anche una soluzione all'annosa questione dei *free-rider*, ovvero coloro che usufruiscono di benefici pubblici senza dare un proprio contributo, che rendono inefficienti economicamente le attività volte al bene pubblico. La partecipazio-

ne al progetto fornisce un valore in più che ne giustifica l'adesione in quanto conveniente, più che di semplice senso di responsabilità.

3.1.10 Il valore sociale della visione

Una citazione di Antoine de Saint-Exupery, particolarmente cara al CEO di Infinityhub Massimiliano Braghin, recita

Se vuoi costruire una barca, non radunare uomini per tagliare legna, dividere i compiti e impartire ordini, ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito.

Con questa considerazione, non si intende sminuire l'importanza della comunicazione chiara e diretta e dell'efficacia di un processo ragionato e organizzato. Piuttosto si vuole affermare la forza che la corretta trasmissione di una visione comune può aggiungere a un progetto. Come per un corridore che inizia la maratona, la prospettiva del traguardo è la miccia che trasmette l'impulso e l'intenzione di spingersi oltre, mentre le indicazioni tecniche aiutano semplicemente a raggiungere l'obiettivo nel modo più efficiente possibile, ma da sole non creano la voglia di mettersi a correre. Per questo motivo, l'attività sui social media dell'azienda non ha il solo scopo di divulgare informazioni su eventi partecipati, su tecniche innovative da utilizzare o per pubblicizzare i nuovi progetti, ma punta ad accompagnarle sempre con una visione generale che invita a sognare, a puntare sempre in alto e che dia un senso di strada comune da percorrere assieme dall'azienda e dagli stakeholder. «*Numera stella si potes*» è uno dei tanti motti che Infinityhub trasmette alla propria community, per far sì che tutto il mondo si senta parte di un progetto rigenerativo, creando un sentimento comune che rafforzi il legame tra le due parti, aumentando le possibilità di collaborazione. Per pensare di costruire una *smart city* è fondamentale popolarla di cittadini che ne abbraccino gli ideali di sostenibilità ed efficienza energetica, poiché sono loro stessi a dover applicare le tecniche e le tecnologie per performarle adeguatamente.

3.1.11 La differenza tra cooperazione e vendita

Riprendendo la logica del *service-oriented marketing*, Infinityhub propone sempre un servizio ai clienti o alla comunità in cui si desidera operare e su questo costruisce una differenziazione importante rispetto all'offerta dei suoi competitor, spesso di dimensioni più grandi, nel settore dell'energia. Infatti, la società fa rientrare nel suo business la raccolta di fondi per migliorare le prestazioni degli edifici o

dei luoghi in cui è chiamata in causa e si occupa poi di installazione e di manutenzione degli impianti adottati, piuttosto che guadagnare sulla quantità di energia che viene venduta, come tradizionalmente operano invece i colossi dell'energia. Con questa diversa prospettiva di attività, da una parte si riesce a creare un rapporto con il cliente con obiettivi comuni, poiché entrambi hanno come interesse principale che l'impianto funzioni e che si consumi il minor quantitativo possibile di energia, non solo per rispettare un contratto, ma anche per pura e semplice convenienza. Dall'altra parte invece, in un rapporto contrattuale in cui il prezzo da pagare per il cliente e il consumo di energia sono correlati, anche solo in maniera debolmente positiva, il consumatore spera di consumarne il meno possibile per pagare un prezzo inferiore, mentre il fornitore spera in un consumo sempre maggiore per ottenere il ricavo più alto. In un rapporto in cui gli interessi sono opposti, fioriscono anche i potenziali conflitti. In caso di contestazione, la stessa soluzione è probabile che non venga considerata valida da entrambe le parti e non è scontato che si possa giungere a un punto d'incontro. Nel caso di un interesse condiviso, invece, è più facile che ciò avvenga, perché il risultato ritenuto migliore combacia per entrambi e può cambiare al massimo il metodo con cui raggiungerlo. Secondo questa logica, diventa anche più facile trovare un accordo su questioni di carattere etico o di sostenibilità, perché la visione di partenza è verosimilmente simile e la relazione tra cliente e azienda ha più probabilità di essere serena e distesa. Le intuizioni che hanno portato Infinityhub a raggiungere il successo, ancora in atto, sono state molteplici, tanto che in questo terzo paragrafo è stato fatto più volte riferimento alla società come esempio di *best practice* in diverse specificità. Tuttavia, l'intuizione fondamentale che sta alla base della riuscita del progetto Infinityhub si può riassumere in questo concetto. La creazione di un business, il cui obiettivo coincide sia con l'obiettivo di una comunità che con quello di un singolo membro, ha creato un rapporto diverso tra l'azienda e chi con essa ha interagito, in tutte le situazioni possibili che già sono state accennate. Questa differenza si è manifestata in feedback più generosi e dimostrazioni di fiducia che hanno significato ritorni d'immagine da spendere con altro pubblico, ma soprattutto su una base solida di collaboratori, ufficiali e non, che hanno portato il proprio mattoncino nell'accrescere il valore dell'azienda.

Questo è un esempio di come il stabilire una buona relazione con il cliente dipenda da un numero di fattori ben più ampio di quello che si pensa e richiede una conoscenza approfondita di sé stessi, delle persone con le quali si desidera entrare in relazione e dell'ambito in cui si decide di mettere le basi per costruire la relazione, nel caso di Infinityhub l'efficienza energetica. Non esiste la ricetta o la formula giusta che garantisca un risultato a prescindere da tutto il resto. Le tecniche, gli approcci e le considerazioni espresse in questo appro-

fondimento sono sempre in relazione alla specificità del contesto. Idealmente, ogni persona necessiterebbe di un approccio dedicato per poter sublimare le tre aree di cui sopra. Chiaramente questo significherebbe uno sforzo abnorme che non è conveniente per l'azienda. Tuttavia, avvicinarsi il più possibile a capire quantomeno i bisogni e le preferenze del proprio pubblico è elemento chiave che, quando centrato, influisce positivamente sulla performance di un'azienda. Gli interessi di una platea che si relaziona a un'azienda che opera nel settore dell'efficientamento energetico e utilizza l'equity crowdfunding come metodo di finanziamento sono variegati. C'è l'attenzione verso il minor utilizzo possibile di risorse, con l'idea di generare un impatto sempre minore sul pianeta, c'è chi mette al primo posto la riduzione del costo delle utenze e c'è chi vuole operare per portare benefici al proprio territorio. Inoltre, ci sono anche quelli che vogliono far parte di una community con uno scopo ben preciso e trovano appagamento nell'entrare in contatto con un ambiente composto di persone inclusive e determinate. Ogni profilo con cui Infinityhub si trova abitualmente a interfacciarsi risponde ad almeno una di queste caratteristiche. Alcuni si associano in maniera preponderante a una categoria, altri si trovano in un punto d'equilibrio tra queste. Per ogni rapporto di collaborazione, si elabora un accordo in cui Infinityhub fa suoi i desideri del cliente, purché non comportino uno snaturamento della propria identità o esolino dalle competenze dell'efficienza energetica. In altre parole, per costruirsi una rete sociale è importante creare una sinergia con gli altri membri del network che però non comprometta l'identità propria e del proprio ambito di lavoro, allo scopo di mantenere la credibilità agli occhi di tutta la comunità. Da questa sintonia nasce la collaborazione invece che la transazione, si creano le condizioni per intavolare discorsi sulla crescita del valore non solo economico, ma anche sociale ed educativo. Più che disquisire di quale piattaforma di social media sia meglio utilizzare, la questione fondamentale è come trasmettere la migliore immagine di sé. Alcune modalità per adempiere tale obiettivo sono state suggerite in questo capitolo. Il concetto finale con il quale riassumere questo lavoro è ricercare la disponibilità massima verso gli utenti durante tutto il percorso relazionale, purché si rimanga dentro i limiti imposti da competenza e visione già stabiliti in partenza.

Bibliografia

- Abela, A.; Murphy, P. (2007). «Marketing with Integrity: Ethics and the Service-dominant Logic for Marketing». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 39-53. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0062-0>.
- Andreasen, A. (2012). «Rethinking the Relationship Between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing». *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1). <https://doi.org/10.1509/jppm.09.035>.
- Arnould, E.J. (2006). «Service-Dominant Logic and Consumer Culture Theory: Natural Allies in an Emerging Paradigm». Belk, R.W.; Sherry, J.F. (eds), *Consumer Culture Theory*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 57-76. *Research in Consumer Behavior* 11. [https://doi.org/10.1016/S0885-2111\(06\)11025-X](https://doi.org/10.1016/S0885-2111(06)11025-X).
- Aulet, B. (2013). *Disciplined Entrepreneurship. 24 Steps to a Successful Startup*. Hoboken: Wiley.
- Bandiera, R. (2017). *Condividere et impera*. Milano: Mondadori.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press
- Blank, S. (2013). «Why the Lean Start-Up Changes Everything». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.
- Chevalier, J.; Mayzlin, D. (2003). «The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews». *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.3386/w10148>.
- Collins, J.C.; Porras, J.I. (1996). «Building your Company's Vision». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/09/building-your-company-vision>.
- Colombo, M.; Franzoni, C.; Rossi-Lamastra, C. (2015). «Internal Social Capital and the Attraction of Early Contributions in Crowdfunding». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 75-100. <https://doi.org/10.1111/etap.12118>.
- Ellen, P.S. (2006). «Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 147-57. <https://doi.org/10.1177/0092070305284976>.
- Faraj, S.; Johnson, S.L. (2011). «Network Exchange Patterns in Online Communities». *Organization Science*, 22(6), 1464-80. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0600>.
- Forsyth, J.E.; Gupta, A.; Haldar, S.; Marn, M.V. (2000). «Shedding the Commodity Mind-Set». *The McKinsey Quarterly*, 4, 78-85. <https://www.coursehero.com/file/26784019/Shedding-the-commodity-mind-set-McK-2000pdf/>.
- Goldenberg, J.; Han, S.; Lehmann, D.R.; Hong, J.W. (2009). «The Role of Hubs in the Adoption Process». *Journal of Marketing*, 73(2). <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.2.1>.
- Hoeffler, S.; Keller, K.L. (2002). «Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing». *Journal of Public Policy and Marketing*, 21(1). <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.78.17600>.
- Katz, E. (1957). «The Two-Step Flow of Communication: An Up-to-Date Report on an Hypothesis». *Public Opinion Quarterly*, 21, 67-78
- Kim, S.K.; Shin, S.J.; Shin, J.; Miller, D.R. (2016). «Social Networks and Individual Creativity: The Role of Individual Differences». *Journal of Creative Behavior*, 52(4), 285-96. <https://doi.org/10.1002/jocb.153>.

- Kohli, A.K. (2006). «Dynamic Integration: Extending the Concept of Resource Integration». *Marketing Theory*, 6(3), 290-1.
- Kotler, P. (2011). «Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative». *Journal of Marketing*, 75, 132-5.
- Manning, S.; Bejarano, T.A. (2017). «Convincing the Crowd». *Strategic Organization*, 15(2), 194-219. <https://doi.org/10.1177/1476127016648500>.
- McKenzie, A.J. (2013). «Preferential Attachment and the Search for Successful Theories». *Philosophy of Science*, 80(5), 769-82.
- Miles, M.P.; Verreyne, M.L.; Luke, B. (2012). «Social Enterprises and the Performance Advantages of a Vincentian Marketing Organization». *Journal of Business Ethics*, 123, 549-56. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2009-3>.
- Mollick, E. (2014). «The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study». *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>.
- Nyilasy, G.; Gangadharbatla, H.; Paladino, A. (2014). «Perceived Greenwashing: The Interactive Effects of Green Advertising and Corporate Environmental Performance on Consumer Reactions». *Journal of Business Ethics*, 123, 693-707. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1944-3>.
- Reichheld, F.F.; Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press.
- Richards, T.J.; Hamilton, S.F.; Allender, W.J. (2014). «Social Networks and New Product Choice». *American Journal of Agricultural Economics*, 96 (2), 489-516. <https://doi.org/10.1093/ajae/aat116>.
- Srivastava, R.K.; Fahey, L.; Shervani, T.A. (1998). «Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis». *Journal of Marketing*, 62(1). <https://doi.org/10.1177/002224299806200102>.
- Trusov, M.; Bodapati, A.V.; Bucklin, R.E. (2010). «Determining Influential Users in Internet Social Networks». *Journal of Marketing Research*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1479689>.
- Varadarajan, R. (2010). «Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 119-40. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>.
- Vargo, S.L.; Lusch, R.F. (2008). «Service-dominant Logic: Continuing the Evolution». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>.
- Vismara, S. (2016). «Equity Retention and Social Network Theory in Equity Crowdfunding». *Small Business Economics*, 46, 579-90. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9710-4>.
- Wasserman, S.; Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CB09780511815478>.
- Weimann, G. (1991). «The Influential: Back to the Concept of Opinion Leaders?». *The Public Opinion Quarterly*, 55(2), 267-79.
- Williams, J.; Aitken, R. (2011). «The Service-Dominant Logic of Marketing and Marketing Ethics». *Journal of Business Ethics*, 102(3), 439-54. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0823-z>.
- Zandan, P. (1992). *Brand Equity in Technology Product-Markets*. Austin, TX: Presentation slides Intelliquet Inc.

