



## QUADERNO ASK 4/2009

### SOCIAL MEDIA MONITOR: CENTO AZIENDE NELLA RETE

Paola Dubini – Martino Garavaglia

#### 1. Introduzione

E' ormai riconosciuto che la diffusione del web 2.0 offre la possibilità non solo di produrre e trasferire contenuti ricchi in termini di quantità di informazioni scambiate e di varietà di forme espressive disponibili, ma anche di interagire con gli utenti - con rapidissimi tempi di feedback – garantendo al tempo stesso ricchezza informativa, ampiezza di “fuoco” (Evans e Wurster 1997), personalizzazione di servizio. Dal punto di vista delle imprese, il web 2.0 apre nuove possibilità di comunicazione, poiché accanto alla tradizionale comunicazione a una via (Kotler 2004) offre un contesto adeguato e non mediato per costruire relazioni personalizzate con un costo contatto contenuto (Shimp 2007) grazie a campagne di comunicazione integrata che permettono un branding più efficace (Sultam e Rohm 2004).

L'avvento del web 2.0 ha dato origine a canali di comunicazione peer-to-peer, ai quali le aziende hanno cominciato a guardare come possibili “ambienti” nei quali intercettare l'attenzione diretta degli utenti, creando piattaforme collaborative (Tapscott e Williams 2007). Queste offrono la possibilità di impostare campagne di comunicazione innovative: mirate, flessibili e con possibilità di un feedback in tempo reale, realizzando un contatto diretto fra l'azienda e gli utenti (Prandelli e Verona 2006), emotivamente coinvolti in una esperienza di consumo sempre più ricca. La presenza di molteplici canali d'interazione con la domanda rappresenta un'opportunità di grande momento per l'impresa che intenda soddisfare il mercato servito (Coughlan e Stern 2001).

Le piattaforme e i social media rappresentano le infrastrutture necessarie a costruire e gestire relazioni con diverse categorie di interlocutori (McAfee, 2006): le prime sono ambienti digitali in cui contributi ed interazioni sono visibili a tutti gli utenti in modo persistente nel tempo e rappresentano lo strumento attraverso cui l'impresa combina elementi e capacità del Web 2.0 per creare un sistema omnicomprensivo all'interno del quale si possa fare conversazione e si possa trovare risposta a bisogni informativi e sociali ed economici diversi. I social media invece permettono alle persone di entrare in contatto e collaborare formando comunità tramite il computer. Le piattaforme collaborative efficaci presentano in genere le seguenti funzionalità necessarie a trarre vantaggio da esternalità di rete:

- Un sistema centralizzato di gestione delle informazioni che permette l'accesso e la condivisione efficiente di informazioni;
- Sistemi di conversazione sociali in *real time* che consentono uno scambio di battute asincrone sia tra singole persone che tra sistemi e comunità diversi;
- Un sistema di partecipazione che permetta la raccolta e l'integrazione dei contributi individuali a vantaggio della collettività.

Man mano che le piattaforme di social media si affermano come canale di attrazione di numeri molto elevati di utenti e le imprese sviluppano una presenza in rete dei propri marchi, si creano le precondizioni per lo sviluppo di strategie di comunicazione mirate che non si limitino a considerare il web come un ulteriore canale informativo e promozionale, ma un ambiente che permetta di creare valore a partire da un coinvolgimento diverso (attivo, continuativo, partecipativo) degli utenti.



Studi precedenti dimostrano che contenuti interattivi come musica, games e servizi di community aumentano la visibilità del sito dell'azienda (Wolk e Theysohn 2007). Se l'interattività da un lato riesce ad attrarre nuovi user, dall'altro permette anche di creare una relazione migliore con il cliente; numerose sono le evidenze che le tecnologie del web 2.0 permettano un'interazione con un coinvolgimento sia intellettuale sia emozionale, rendendo l'azienda più credibile agli occhi dei consumatori (Shimp 2007). L'informazione generata, infatti, dall'interazione con l'azienda e con i pari, stimola maggior interesse nel prodotto e nella categoria, si attivano così nel consumatore meccanismi simili al *word of mouth* (Bickart e Shindler 2001). Si possono mettere in pratica, allora, politiche di affiliation del cliente e di successivo lock in (Prandelli e Verona 2002), attivando dalla relazione meccanismi volti ad incrementare le vendite (Bickart e Shindler 2001). Inoltre la diretta interazione con il cliente, attraverso l'attivazione di servizi che creino comunità, permette di migliorare la qualità dei prodotti e di allinearli alle esigenze della domanda (Prandelli e Verona 2002).

Se le condizioni di contesto (tecnologiche, di trasmissione, di software per la gestione multiplatforme di contenuti) e di mercato (numero di utenti con elevata familiarità nell'uso della rete) rendono sempre più appetibile per le imprese un investimento di comunicazione interattiva in rete, gli esperimenti finora condotti hanno però spesso prodotto risultati al di sotto delle aspettative, sia per la numerosità e la qualità delle relazioni costruite in rete, sia per la quantità e la qualità dei contenuti disponibili.

Sul fronte della costruzione di relazione, la percentuale di utenti disposti ad essere ingaggiati in conversazioni in rete è molto bassa rispetto al numero di navigatori e il rumore di fondo generato dalle conversazioni in rete (cui spesso le imprese non sono "graditi ospiti") spesso contribuisce a un calo di attenzione e a una bassa fidelizzazione dei visitatori; costruire e mantenere un dialogo in rete fra azienda e pubblico appare quindi più semplice a dirsi che a realizzarsi, soprattutto in una logica di continuità. Peraltro, il termine coinvolgimento dell'utente non è stato adeguatamente operazionalizzato e manca evidenza empirica su che cosa significhi in pratica. Perché le conversazioni con pubblici diversi si consolidino e abbiano significato, è spesso necessario alimentarle con i contenuti; l'utente seleziona l'informazione che ritiene importante (scegliendo canale e mezzo) e conseguentemente si apre ad una relazione a 2 vie con l'azienda (Shimp 2007). Una strategia di attrazione basata attorno ai contenuti richiede tuttavia di costruire un catalogo ricco e con contenuti di qualità credibili e coinvolgenti, idealmente "liquidi", per poter essere trasferiti facilmente da una piattaforma all'altra e favorire l'insorgere di esternalità di rete, ma al tempo stesso adattabili a ogni singolo contesto in cui sono utilizzati. Le competenze editoriali relative ai format adatti per questi nuovi tipi di narrazioni d'impresa non sono in genere disponibili in azienda, e spesso neppure presso i partner abitualmente coinvolti nell'elaborazione delle campagne di comunicazione.

La ricerca presentata in questo articolo analizza 100 casi di comunicazione interattiva sulla rete da parte di altrettante imprese con l'obiettivo di rispondere alle seguenti domande:

- Quanto è diffuso l'uso delle piattaforme di social media per finalità di comunicazione esterna? Esiste un numero sufficientemente ampio di imprese che attivano un dialogo in rete o si tratta di un fenomeno passeggero finalizzato prevalentemente a far parlare di sé, come nel caso degli investimenti su Second Life?
- Quali sono le strategie di comunicazione emergenti sulle piattaforme partecipative? Diverse aziende hanno avviato sperimentazioni di utilizzo a fini promozionali di canali digitali propri o di presidio di piattaforme esistenti (da Youtube a Facebook) ma esiste



ancora poca evidenza empirica sistematica sulle modalità di gestione del web 2.0 da parte delle imprese.

## La ricerca

Oggetto della ricerca sono 100 domini di imprese operanti in Italia e all'estero caratterizzati dall'uso di tecnologie partecipative (i social media) <sup>1</sup>. Si tratta di piattaforme che permettono non solo una comunicazione one to many di contenuti ricchi dal punto di vista informativo (sotto forma di testo, immagini audio e video, in forma separata o integrata) ma anche una comunicazione many to many (Cook, 2008), la gestione "industriale" di contenuti e contributi di interesse per comunità anche molto piccole di interlocutori, (Anderson 2006) accanto alla gestione di temi e contenuti di interesse per grandi numeri di interlocutori, il trasferimento di contenuti separati dai supporti senza difficoltà e in modo trasparente.

Per ciascuna delle aziende considerate, la ricerca ha preso in considerazione le principali tecnologie e applicazioni partecipative (Boulos e Wheeler, 2007; Cook, 2008) utilizzate su iniziativa delle imprese:

### *Blog*

Il termine deriva dalla contrazione di *web* e *log* e, in termini pratici, è uno spazio personale autogestito dove vengono pubblicati e condivisi pensieri e riflessioni. Questo diario online è costituito da una serie di messaggi (denominati post) organizzati secondo un ordine cronologico che chiunque può leggere e decidere di commentare; spesso un blog è condiviso da diversi utenti che pubblicano pensieri relativi ad uno stesso tema. (es: *Quelli che bravo.it*)

### *Forum di discussione*

Contengono discussioni e messaggi scritti dagli utenti che, previa iscrizione, possono creare "argomenti" o "temi" di discussione invitando altre persone a esprimere la propria opinione su di essi. Gli interventi vengono inseriti in sequenza cronologica collegati in modo diretto al tema oggetto del dibattito. I forum possono contenere molti argomenti di discussione, ordinati secondo una gerarchia di categorie e sotto categorie tematiche selezionate da amministratori e moderatori. Queste figure sono i gestori del forum e hanno la facoltà di modificare, cancellare o spostare qualsiasi messaggio.

### *Wiki*

Letteralmente significa "veloce e facile", ed è un termine proveniente dall'hawaiano che si utilizza per indicare quei software che si basano sull'idea di poter unire contenuti differenti con lo scopo di realizzare dei documenti complessi. La caratteristica principale di questi social media è che agli utenti è permesso di aggiungere dei contenuti che però possono venire successivamente modificati da altre persone; questo dovrebbe permettere di giungere ad una completa conoscenza dell'argomento di cui si scrive. (es: *Vodafone lab*)

### *Siti di Social network*

I servizi di social networking sono applicazioni online che permettono di collegare le persone attraverso legami costituiti da valori di amicizia, lavoro, scambio, visione, commercio, odio, contrapposizione ed idee. Agli utenti è permesso condividere

---

<sup>1</sup> In entrambi i casi si è sempre preso in considerazione il sito Italiano o dedicato alla regione Europea dove questo mancava.



informazioni con tutto il loro network di conoscenze attraverso il proprio profilo dove ogni singolo pezzo corrisponde ad un link. Di fatto sono delle vere e proprie reti digitali dove le relazioni degli individui vengono amplificate e la comunicazione non richiede più la presenza fisica dei soggetti e nemmeno la loro effettiva conoscenza. (es: pagine su Facebook e Myspace). In altri casi, i social network rappresentano enormi bacheche virtuali nelle quali sono raccolte e indicizzate grandi quantità di contenuti che possono facilmente essere commentate, trasferite, linkate. (ad esempio Youtube, Flickr, Slideshare ..)

*Servizi di aggiornamento a partire da siti aziendali*

#### *Feed RSS*

È un flusso di informazioni codificate in un formato standard tipicamente utilizzato da siti di notizie o blog per annunciare l'upload di nuovi contenuti all'interno del sito web. In questo modo si consente ad una persona di avere una rapida panoramica di più fonti contemporaneamente.

#### *Podcasting e servizi di streaming*

I podcast sono dei file digitali disponibili su Internet caratterizzati da tempo e spazio indipendenti. Attraverso i siti Internet è possibile scaricare i contenuti sul pc e poi fruirne liberamente. I servizi di streaming invece, forniscono contenuti online ma è necessario usufruirne tramite una connessione Internet attiva; in questo caso quindi lo spazio è obbligatoriamente definito, mentre il tempo è deciso dalle caratteristiche del contenitore. Due esempi servizi di streaming sono le webradio e le webtv.

#### *Webradio*

Sono emittenti radiofoniche che trasmettono in forma digitale il proprio palinsesto attraverso Internet risultando accessibili a chiunque utilizzi un qualsiasi strumento in grado di accedere alla rete. L'audio delle trasmissioni viene inviato in *streaming* e deve essere decodificato sul computer ricevente da un'apposita applicazione, solitamente un lettore multimediale.

#### *Webtv*

È un canale web dove è possibile fruire di contenuti audiovisivi. La programmazione di questi canali è solitamente legata ad alcune tematiche particolari e difficilmente quindi offrono un palinsesto di tipo generalista. Attraverso Internet però è possibile modificare in maniera radicale il ruolo dello spettatore che ha la possibilità di creare un palinsesto personalizzato ed eliminare i tempi morti tipici della televisione via etere. Un'evoluzione della Web TV è la P2P TV, che si basa sulla condivisione di video in streaming tramite la tecnologia *peer to peer*.

Allo scopo di selezionare le esperienze più significative, il campione è stato selezionato secondo quattro criteri principali:

- l'appartenenza a settori o ad ambiti merceologici caratterizzati da significativi investimenti in comunicazione;
- la notorietà del marchio ed l'intensità generale negli sforzi di comunicazione;
- un sistema di offerta complesso o fortemente simbolico che necessita di una buona promozione;
- la presenza di un'azienda all'interno del settore che "ha fatto da apripista" all'interno del web.

La tabella elenca le aziende considerate



Adidas	Fineco	O'Neill
Abarth	Genertel	Patrizia Pepe
Apple	Genialloyd	Pepsi
Audi	Gruppo Banca Intesa	Philips
Bacardi	Gucci	Porsche
Banca Marche	H3G	Puma
Barilla	Harley	Purina
Bear	Havana Club	Quiksilver
Billabong	Heineken	Red Bull
BMW	Hera	Reebok
BNL	Honda	Rinascente
Budweiser	HP	Rip Curl
Burton	ING Direct	Roomba
Campari	IWBank	Samsung
Canon	Kora	Skittles
Carrefour	Lamborghini	Shell
Chebanca	Land Rover	Smart
Coca Cola	LG	Sony
Coin	Linear	Sony Playstation
Corona	Louis Vuitton	Technogym
Dell	Lush	Telecom
Diesel	Mediolanum	Tim
Directline	Mercedes	Tod's
Ducati	Mini	Toyota
Edison	Moncler	Unicredit
Enel	Monclick	Vespa
Eni	Montepaschi	Vodafone
Eprice	MSC Crociere	Volcom
Epson	MTV Mobile	Webank
Esselunga	Nike	Wind
Exxon	Nikon	Xbox
Ferrari	Nintendo	Yamaha
Fiat	Nokia	

Le aziende analizzate appartengono ai comparti evidenziati. Le dimensioni ridotte dei casi analizzati in alcuni settori sono riconducibili allo scarso numero di operatori sul mercato italiano o alla scarsa familiarità con internet dei mercati cui si rivolgono. La distribuzione dei settori merceologici è illustrata nella tabella sottostante.

Abbigliamento	17
Grande distribuzione	6
TLC	6
Consumer electronics	11
Beni di largo consumo	12
Games	4
Energetici	6
Automotive	19
Banche ed assicurazioni	15
Altro	5



Per ciascuna impresa del campione è stato analizzato il sito istituzionale poiché rappresenta sia la prima forma di comunicazione diretta dell'impresa sia un primo esperimento di creazione di contenuti per gli utenti. Di ogni indirizzo sono stati osservati le caratteristiche principali, le finalità, i destinatari e si è verificato se i siti rimandassero ad altri. Una serie di ricerche sul web ha portato alla individuazione delle esperienze gestite dalle imprese di utilizzo di piattaforme di social media<sup>2</sup>

Attraverso un'analisi desk, ciascuno dei domini individuati è stato analizzato secondo le seguenti variabili misurate su una scala da 1 a 5:

*a) Obiettivo prevalente*

Questa variabile misura l'obiettivo perseguito nella costruzione dell'offerta Internet del sito analizzato.

1. Informare: i contenuti sono sviluppati per presentare i prodotti o servizi dell'azienda all'utente web; il sito svolge prevalentemente funzioni di promozione dell'offerta aziendale;
2. Fornire un servizio: l'impresa fornisce attraverso Internet notizie o opportunità esclusive per il mezzo web che si connotano come un servizio diretto al cliente; il sito può portare ad un'offerta online;
3. Intrattenere: la navigazione all'interno del contenuto editoriale dell'impresa risulta essere piacevole e spesso fine a se stessa, ovvero legata più che alla marca o ai suoi prodotti alla voglia del navigatore di passarci del tempo;
4. Fidelizzare: l'obiettivo principale è creare affezione cosicché chi visita il sito dell'azienda sarà invogliato a tornarci;
5. Interagire: all'utente è chiesto di contribuire in maniera decisiva ai contenuti pubblicati dall'impresa sui suoi siti web.

*b) Grado di multimedialità*

Il grado di multimedialità e di integrazione dei contenuti proposti è stato valutato privilegiando il video come forma espressiva del nostro tempo. I siti sono stati valutati in funzione del mix e dell'integrazione fra forme espressive diverse:

1. Testuale: i canali Internet presentano informazioni e notizie in formato testuale correlate da contributi grafici;
2. Video istituzionale/di presentazione: la più ampia parte dell'offerta rimane legata all'elemento testuale, corredato da un numero limitato di video, in genere di natura istituzionale;
3. Testo, video + elemento interattivo: si trova, oltre alla componente video, che rimane di limitate dimensioni, anche una serie di sollecitazioni a fornire informazioni da parte dell'utente;
4. Testo, video + elemento interattivo non solo sull'azienda e i prodotti, ma anche su iniziative correlate: la componente video diventa corposa e presenta video inerenti all'azienda e ai prodotti che questa offre o relativi a stakeholder vicini all'azienda (dipendenti o atleti sponsorizzati); sono presenti video e iniziative legate ad eventi e attività diverse in cui l'azienda risulta coinvolta (contest);
5. Palinsesto: la presenza di video assume una tale importanza che i caratteri di questa offerta assumono quelli di un vero e proprio canale televisivo con una ampissima offerta di contributi tra i quali scegliere. I video sono accompagnati da testo e componenti interattive.

---

<sup>2</sup> webtv, webradio, blog, community, eventi, azioni di *co-branding* e pagine o spazi dedicati alle aziende sui diversi siti di social networking



c) *Grado di coinvolgimento dell'utente*

Il web 2.0 e la sua componente collaborativa danno possibilità alle aziende di avere risposte immediate e dirette sul comportamento degli utenti che accedono ai loro servizi online e di arrivare a coinvolgerli direttamente nella creazione di questi contenuti.

1. Visione e download: all'utente è permesso al massimo scaricare alcuni contenuti predefiniti dal sito;
2. Adesione: tramite il sito è possibile compilare un *form* di iscrizione che permette di diventarne membri;
3. Commenti: è possibile rilasciare un proprio pensiero su quello che succede all'interno del sito esprimendo quindi le proprie idee;
4. Upload: all'utente è data la possibilità di caricare sul sito dei propri contenuti sia di natura grafica, visiva o interattiva;
5. Sito: l'azienda permette di creare dei portali gestiti interamente dallo user con temi a lei strettamente legati come prodotti o servizi di sua competenza. I contenuti presenti nel sito possono essere scaricati, manipolati, trasferiti dall'utente e reimmessi eventualmente nel sito.

d) *Grado di stratificazione del messaggio*

Questa dimensione analizza l'ampiezza dell'oggetto della comunicazione su un mezzo che permette di accogliere una grande quantità di informazioni e contenuti e l'enfasi su elementi legati ad aspetti immateriali dell'offerta e dell'identità aziendale.

1. Prodotto/servizio: ciò che prevale è la presentazione di quello che l'azienda produce o fornisce;
2. Marchio: è posta grande enfasi sul marchio dell'azienda o su una serie di prodotti riconducibili ad un'immagine precisa;
3. Identità aziendale: l'appartenenza all'azienda, al marchio e a ciò che comporta utilizzare un determinato oggetto prodotto con certe caratteristiche che possiedono un forte significato simbolico, un qualcosa di cui sentirsi parte;
4. Stile di vita: si evidenzia lo stile di vita, le azioni, i personaggi e le emozioni che si possono provare attraverso i prodotti dell'impresa, un esempio e un modo di essere verso cui tendere;
5. Interessi dell'utente: si slega completamente dal prodotto/servizio offerto dall'azienda e si getta su tematiche che possono essere di interesse per il target.

e) *Destinatario prevalente della comunicazione*

1. Utente fidelizzato: il sito è pensato per chi è già cliente dell'azienda e ottiene nel sito un arricchimento dell'offerta;
2. Switcher: il sito è prevalentemente rivolto a chi è già cliente dell'azienda, senza particolare attenzione ad una ulteriore segmentazione;
3. influenzatore: il sito si propone di attirare persone che conoscono il marchio e i prodotti dell'azienda e che potrebbero stimolare interesse da parte di terzi;
4. Utente interessato: visita il sito per curiosità o per raccogliere informazioni;
5. Pubblico generale.

Una volta che sono stati classificati i singoli siti, si sono costruiti indicatori di sintesi a livello aziendale per le imprese che operano con un maggior numero di siti e sono state aggiunte due ulteriori dimensioni di indagine:

f) *Grado di articolazione della comunicazione gestita direttamente dall'azienda*

Si vuole osservare l'articolazione dello sforzo comunicativo dell'azienda sul web e la libertà di espressione che è data dalla stessa.



1. Unico dominio: tutti i contenuti sono sviluppati all'interno del dominio principale dell'azienda, che possiede una struttura grafica e di presentazione costante per ogni tematica proposta;
2. Modello editoriale: questo carattere risulta quando il sito istituzionale, pur mantenendo la sua forte centralità, è organizzato in diverse sezioni, ognuna animata da caratteristiche proprie che ricordano le suddivisioni di un quotidiano;
3. Progetti per prodotto: oltre al sito istituzionale l'impresa sviluppa dei siti ad hoc, all'interno del proprio dominio, per tutti o alcuni dei suoi prodotti più rappresentativi che conservano tuttavia le caratteristiche primarie dello stile del sito principale,
4. Progetti per famiglie di prodotto: come per il precedente valore della scala l'azienda crea dei siti per delle intere famiglie di prodotto che vengono sviluppati con una maggiore indipendenza rispetto a quanto visto prima;
5. Siti indipendenti: ogni progetto dell'impresa ha un proprio dominio con proprie caratteristiche, ognuno completamente indipendente dall'altro sia per stile che layout grafico.

*g) Varietà e numerosità dei social media attivati*

1. Sito istituzionale: l'azienda ha sviluppato solo il canale principale;
2. Grappolo di siti: l'azienda ha sviluppato oltre al canale principale altri siti, senza introdurre tuttavia nulla di veramente innovativo;
3. Canale digitale: all'interno del pacchetto di offerta di contenuti digitali da parte dell'impresa è stato creato un canale web radio o web tv;
4. Social media: esiste un profilo dell'impresa su almeno uno dei social network analizzati;
5. Copertura dei social media: l'azienda è presente su tutti i social media analizzati.

## I profili individuati

Le variabili analizzate sono state ricondotte a due dimensioni di riferimento:

**intensità di relazione** = misura la capacità dell'azienda di dialogare con il proprio interlocutore, di attirarlo sul proprio sito e di sollecitarne il contributo;

**ricchezza di contenuto** = misura la capacità dell'azienda di raccogliere, organizzare e tenere aggiornati servizi informativi ricchi e accessibili.

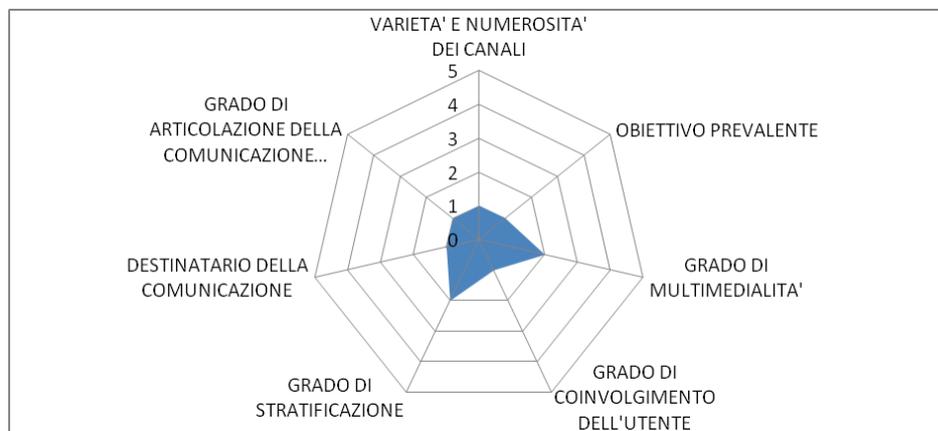
L'incrocio delle due dimensioni dà luogo ad una matrice a quattro quadranti, corrispondenti a strategie diverse di comunicazione sulle piattaforme partecipative. In linea generale, le imprese del campione dimostrano una propensione elevata a realizzare esperimenti sul web, ma la dimensione relazionale è ancora poco esplorata; molte delle imprese considerate sollecitano sì il contributo degli utenti ma a partire da un'offerta informativa a una via e finalizzata a raccogliere informazioni sull'utente senza però sollecitarne il punto di vista. Ancora, in alcuni casi la creazione di community è incentivata attraverso la maggiore è la sperimentazione lungo la dimensione dei contenuti, con una ricerca di format e linguaggi adatti alle nuove piattaforme, anche se talvolta ripresi da altri ambiti di comunicazione. In particolare, le imprese del campione dimostrano di voler sfruttare le potenzialità di una comunicazione genuinamente multimediale e ricca dal punto di vista delle forme espressive ricercate.



**Il quadrante 1:** 35 imprese del campione fanno un uso tradizionale dei nuovi ambienti della comunicazione; il web rappresenta un nuovo canale di comunicazione sul quale replicare prevalentemente la comunicazione tradizionale, e di concentrare sulla rete una serie di informazioni commerciali velocemente aggiornabili. Le imprese manifatturiere con una forte cultura di prodotto e un marchio consolidato e le aziende finanziarie e assicurative sono sovrarappresentate in questo quadrante.



L'obiettivo ricercato comune è di informare l'utente; molto frequentemente queste aziende prediligono una comunicazione basata canali istituzionali (in primis il sito aziendale istituzionale), cui spesso si aggiunge una piattaforma di ecommerce. I canali fortemente partecipativi non sono invece direttamente presidiati; le conversazioni in rete attorno all'azienda e ai marchi avvengono sulle rete in spazi non gestiti dall'azienda. Rispetto alle dimensioni considerate, il profilo delle aziende all'interno del quadrante risulta piuttosto omogeneo e sintetizzabile nella figura sottostante; la varietà maggiore di comportamenti si ha con riferimento al grado di multimedialità.



**Rappresentazione della strategia di comunicazione digitale delle imprese posizionate nel quadrante**

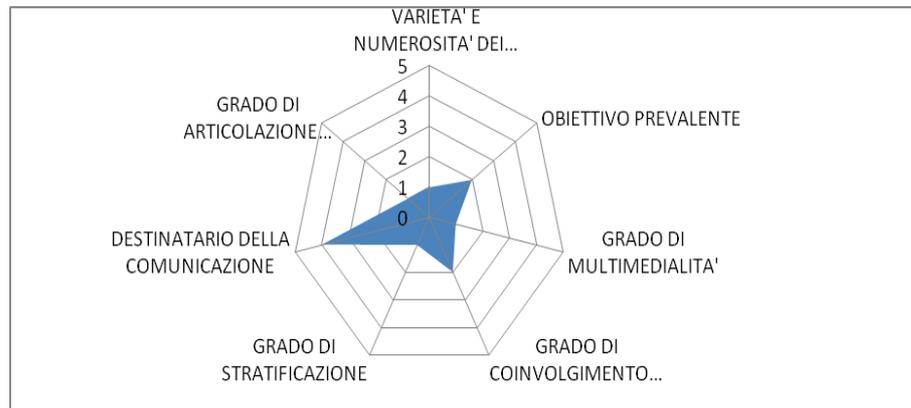


Il fatto che la rete sia utilizzata per porre in atto strategie di comunicazione tradizionali non significa che in questo quadrante non operino aziende con marchi molto noti e fortemente connotati per glamour e innovazione. Apple rientra in questo quadrante, poiché la sua comunicazione istituzionale su web non lascia spazio ad una forte interazione con gli utenti e alla fornitura di servizi informativi particolari. La viralità della comunicazione e l'ingaggio dell'utente sono ottenuti gestendo con attenzione il rilascio di informazioni su siti terzi ma non direttamente gestiti dall'azienda.

**Il quadrante 2:** il 20% delle aziende analizzate utilizza le tecnologie partecipative sul web per diventare fornitore di servizi informativi ad elevato valore aggiunto. Lo sforzo di creazione di palinsesti di contenuti si giustifica con la possibilità di fidelizzare gli utenti, che vengono attirati sul sito per il servizio ottenuto. Lo sforzo innovativo da parte dell'azienda nello sviluppo di forme nuove di comunicazione va nella realizzazione di format specifici, di un catalogo ricco di contenuti, di video di prodotto. La relazione con il cliente è resa possibile ma non imposta e finalizzata a dare un servizio; non è comunque l'elemento caratterizzante la comunicazione sui nuovi media. A differenza delle imprese nel quadrante precedente, in questo caso le imprese mostrano una elevata varietà di comportamento per quanto riguarda i canali di comunicazione attivati e il mix di media utilizzati; i social network però rientrano nel portafoglio d'offerta della metà delle imprese presenti. Anche in questo caso, il sito istituzionale svolge un ruolo critico di hub informativo. Il sito di Epson rappresenta un caso interessante di impresa che ha lavorato sui contenuti per attirare un numero crescente di visitatori sul proprio sito; a partire da una serie di video di prodotto e un canale di business tv, l'azienda ha progressivamente prodotto un catalogo informativo multimediale che accompagna il processo di scelta dell'utente fino all'acquisto e permette agli utilizzatori di selezionare le informazioni ricercate e di condividere con la comunità le proprie valutazioni di prodotto.

**Il quadrante 3: purchè parlino.** Le imprese che appartengono a questo quadrante perseguono obiettivi molto diversi rispetto a quelle appena analizzate. In questo caso la rete offre innanzitutto l'opportunità di sperimentare modi diversi di entrare in relazione con l'utente. L'ambiente si sforza di essere accattivante, l'ingaggio elevato, la partecipazione è incoraggiata. Che si tratti di upload di foto e di commenti, link a pagine sponsorizzate nei social media o contest, lo sforzo ricercato è di creare comunità attive in rete e gestire siti di riferimento per queste comunità.

Nonostante le aziende che ricadono in questo quadrante riconoscano l'importanza dell'interazione con l'utente finale, in molti casi però il coinvolgimento si sostanzia nella semplice adesione o espressione di una propria opinione/commento. Appare difficile trattenere gli utenti sul sito e fidelizzarli. La continuità di relazione appare il punto di maggiore difficoltà negli sforzi di comunicazione delle imprese. Il settore finanziario e assicurativo, il settore automobilistico e il settore TLC sono sovrarappresentati in questo quadrante. Il profilo più diffuso fra le imprese del quadrante è quello qui sotto rappresentato



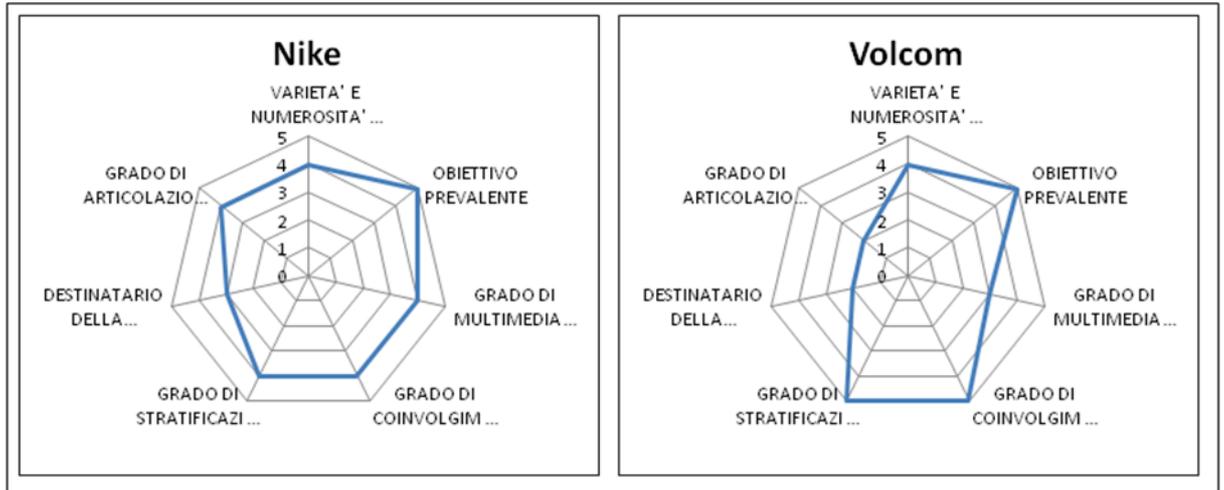
Rappresentazione della strategia di comunicazione digitale delle imprese posizionate nel quadrante

Non mancano tuttavia nel quadrante aziende più attente alla costruzione e alla gestione del dialogo e alla relazione con l'utente, spesso ricercata attraverso la costruzione di community, anche su piattaforme di social networking. Un caso estremo è rappresentato da Skittles che dal proprio sito rimanda ad una serie di piattaforme partecipative (Facebook, Twitter, Wikipedia, Youtube, Flickr) e agli upload effettuati da parte dell'utente. Le informazioni fornite dall'azienda sono estremamente ridotte, ma il sito evidenzia senza moderare l'insieme delle conversazioni che riguardano il marchio.

**Il quadrante 4: la gestione dell'iperdialogo.** Da ultimo vengono analizzate le aziende che hanno fatto dell'offerta Internet una componente fondamentale della propria comunicazione, sia in termini di intensità dell'offerta sia in termini di dialogo ricercato con la propria clientela. Si tratta di aziende heavy spender in comunicazione che hanno sviluppato processi di apprendimento sulle nuove piattaforme. Da un lato il settore (Mbox) di appartenenza, dall'altro il target di mercato (Volcom, Quiksilver) giustificano una particolare attenzione alle nuove forme espressive e alla capacità di coinvolgere gli utenti. A queste imprese si aggiungono tuttavia marchi globali (Nike, Adidas) con una forte componente di identificazione. La presenza delle aziende in rete è differenziata per marchio, per linea di prodotto e si traduce in una varietà di siti con caratteristiche anche diverse fra loro. In alcuni casi, le community di riferimento sono invitate a fare riferimento solo a "siti ufficiali" sulle piattaforme diverse. I contenuti prodotti dall'azienda si combinano con contenuti forniti dagli utenti. A parte i casi già citati, le aziende di abbigliamento sono sovrarappresentate in questo quadrante, in particolare per quanto riguarda il segmento di articoli per lo sport o destinati a target molto giovane, che è o nativo digitale o emigrante, e che ha l'abitudine di raggrupparsi in community ad alto impatto emotivo.

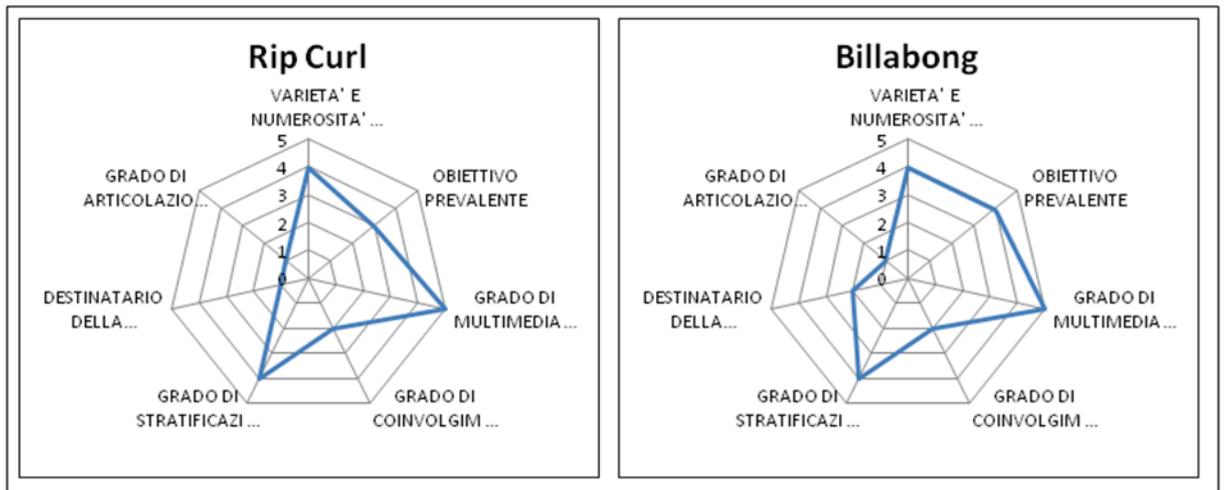
Le aziende che offrono prodotti di alta moda invece sono più scettiche riguardo l'uso del web nelle campagne di comunicazione perché forti del *brand* e dell'efficacia della promozione tradizionale, nonostante stiano lentamente aprendo al nuovo ambiente con l'introduzione di video e servizi di personalizzazione.

Nike e Volcom sono aziende molto attive nella creazione di contenuti digitali. Nike ha investito lungamente con la realizzazione di un gran numero di contenuti in formato video e nel grado di coinvolgimento dell'utente. Volcom invece sfrutta a pieno le potenzialità del web 2.0 rendendo attivi i propri consumatori, dando loro la possibilità di uploadare contenuti e soprattutto di creare dei siti nel nome della community aziendale.

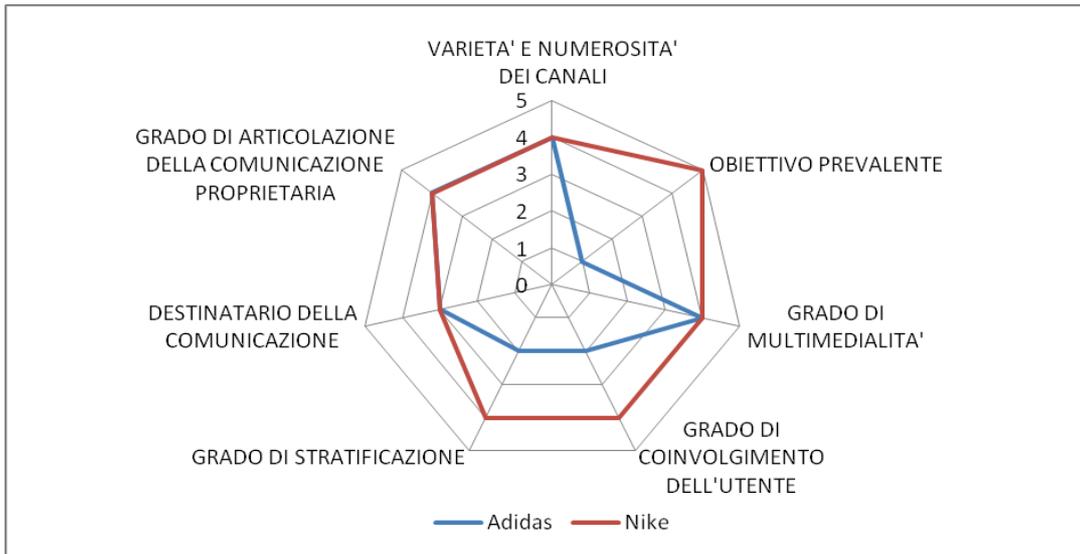


Rappresentazione della strategia di comunicazione di Nike e Volcom

Il settore presenta inoltre due delle imprese con la più ricca offerta multimediale in termini di webtv. Rip Curl e Billabong, che dispongono di un palinsesto frutto di un catalogo di offerta molto ampio e di un canale su Myspace.



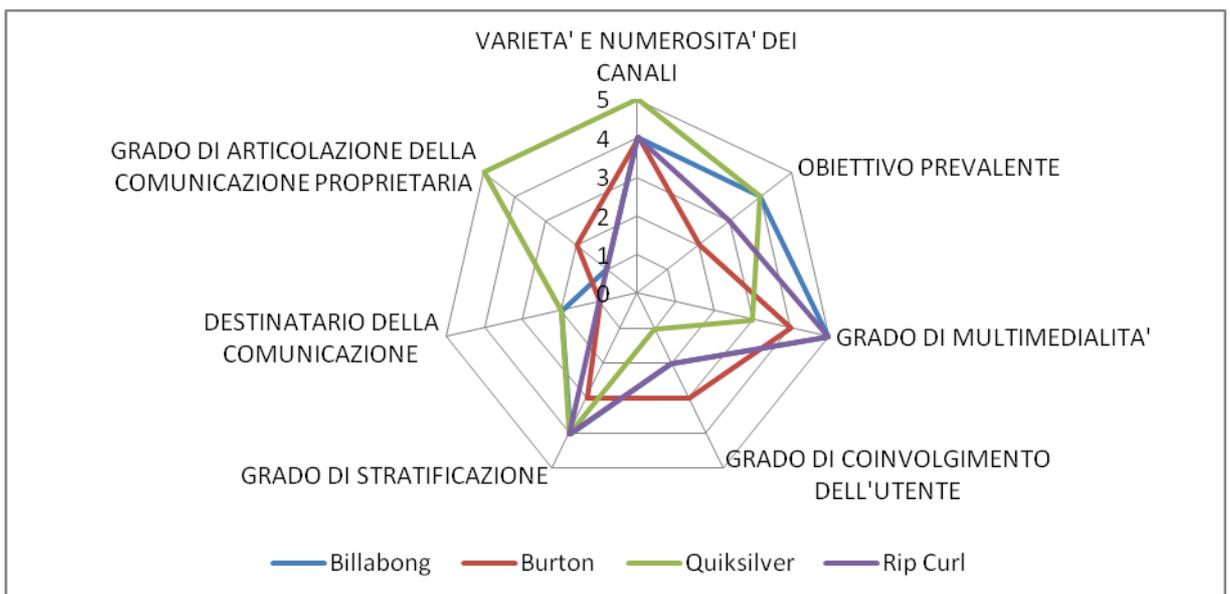
Rappresentazione della strategia di comunicazione di Rip Curl e Billabong



### L'offerta contrapposta di Adidas e Nike

Osservando il profilo di aziende che competono sullo stesso semento di mercato, si note come Adidas e Nike offrano un profilo di offerta entrambe molto ampio e in parte sovrapposto, pur in presenza di finalità di comunicazione molto diverse fra loro.

Le quattro aziende che competono nella nicchia legata al mondo del surf e dello snowboard sviluppano delle offerte di comunicazione specifiche ma con molti aspetti comuni. Poiché si rivolgono a un pubblico molto giovane, hanon investito maggiormente nelle forme espressive del nostro tempo, almeno in un social network e con contenuti video come parte integrante parte dell'offerta. I contenuti hanno come attori principali atleti/testimonial e sono incentrati soprattutto sulla sponsorizzazione di eventi e la creazione di contest di varia natura. L'obiettivo prevalente è la comunicazione dello stile di vita che il marchio propone ad un pubblico fidelizzato o comunque molto familiare con il brand.



### Il confronto dei quattro maggiori player nel settore surf e snowboard



Per verificare gli effetti degli sforzi di comunicazione sulla visibilità dell'azienda si è correlato il risultato ottenuto su ciascuna delle due dimensioni di indagine al traffico sul sito istituzionale dell'azienda. Siamo consapevoli che si tratta di un indicatore molto grezzo della misura dell'efficacia della comunicazione sui nuovi media, ma rappresenta un primo passo nella raccolta di indicatori di performance.

L'indice scelto è il ranking fornito da Alexa, un'azienda statunitense sussidiaria di Amazon che si occupa di statistiche sul traffico Internet. Il traffic rank che Alexa propone si basa sulla combinazione di *page views*<sup>3</sup> e numero di *user (reach)*<sup>4</sup> estrapolati sul dato trimestrale di traffico rilevato. Il dato relativo a ogni sito viene aggiornato quotidianamente e poi rapportato con la media del periodo in questione. Il traffico viene misurato per il sito nel suo complesso e per paese di accesso.

Ai fini della presente ricerca si è preso in considerazione il traffic rank Alexa relativo all'Italia. E' stata costruita una classifica che assegna il valore 100 al sito più visitato e 1 a quello meno visitato e correlata alle variabili considerate in fase di mappatura attraverso un'analisi di indipendenza.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,022 <sup>a</sup>	1	,881		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,022	1	,881		
Fisher's Exact Test				1,000	,530
N of Valid Cases	90				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,33.

b. Computed only for a 2x2 table

Alexa \* contenuti a\_b Crosstabulation

			Intensità a b		
			1	2	Total
Alexa	1	Count	29	14	43
		Expected Count	28,7	14,3	43,0
		% within Alexa	67,4%	32,6%	100,0%
		% within contenuti a_b	48,3%	46,7%	47,8%
		% of Total	32,2%	15,6%	47,8%
2	Count	31	16	47	
	Expected Count	31,3	15,7	47,0	
	% within Alexa	66,0%	34,0%	100,0%	
	% within contenuti a_b	51,7%	53,3%	52,2%	
	% of Total	34,4%	17,8%	52,2%	
Total	Count	60	30	90	
	Expected Count	60,0	30,0	90,0	
	% within Alexa	66,7%	33,3%	100,0%	
	% within contenuti a_b	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	66,7%	33,3%	100,0%	

La visibilità del sito non risulta essere determinata dalla ricchezza di contenuti. La presenza su più canali, con un'offerta ricca di contenuti multimediali non risulta statisticamente significativa nello spiegare la capacità del sito di attrarre visitatori. Il dato

<sup>3</sup> È una misura che indica il numero di pagine web visitato da ogni singolo utente all'interno di un sito

<sup>4</sup> Indica il numero di utenti che hanno visitato un determinato sito



va preso con cautela perché il modello considerato è molto poco accurato e non permette ad esempio di correlare le campagne sui media digitali con la strategia di comunicazione complessiva; ma fa comunque riflettere sul fatto che sono ancora poche le aziende che hanno costruito un posizionamento forte del proprio marchio sul web grazie a una strategia editoriale.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,818 <sup>a</sup>	1	,178		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,287	1	,257		
Likelihood Ratio	1,827	1	,176		
Fisher's Exact Test				,205	,128
N of Valid Cases	90				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,16. b. Computed only for a 2x2 table

Alexa \* relazione a-b Crosstabulation

Dialogo a-b			1	2	Total
Alexa	1	Count	28	15	43
		Expected Count	24,8	18,2	43,0
		% within Alexa	65,1%	34,9%	100,0%
		% within relazione a-b	53,8%	39,5%	47,8%
		% of Total	31,1%	16,7%	47,8%
2	2	Count	24	23	47
		Expected Count	27,2	19,8	47,0
		% within Alexa	51,1%	48,9%	100,0%
		% within relazione a-b	46,2%	60,5%	52,2%
		% of Total	26,7%	25,6%	52,2%
Total	Total	Count	52	38	90
		Expected Count	52,0	38,0	90,0
		% within Alexa	57,8%	42,2%	100,0%
		% within relazione a-b	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	57,8%	42,2%	100,0%

Più forte è la correlazione fra visibilità e relazione con il cliente, anche se tale correlazione non appare statisticamente significativa; il risultato conferma tuttavia l'ipotesi che lo sforzo di costruzione di dialogo e di relazione con il cliente è un elemento caratterizzante la comunicazione sul web.

**Considerazioni conclusive**

La ricerca mostra una forte attenzione da parte delle imprese alle potenzialità di comunicazione offerte dal web 2.0 e dalla possibilità di correlare gli sforzi di comunicazione ad alcuni processi aziendali (lo sviluppo di nuovi prodotti, l'apertura di nuovi canali di vendita, la gestione del rapporto con il cliente prima e dopo la vendita ....). La sperimentazione di forme nuove di contenuto e di relazione con il cliente riguarda le imprese di una grande varietà di settori e i risultati della nostra ricerca mostrano pattern emergenti di strategie di comunicazione. Se la costruzione di dialogo e di relazione duratura con gli utenti appaiono elementi caratterizzanti la presenza sul web, la ricerca mostra che ancora non è facile costruire e gestire relazioni e dialoghi in rete per le imprese. Nonostante i diversi sforzi d'interazione con l'utente, al centro della relazione tra



impresa e clienti c'è la comunicazione costruita sul prodotto/servizio; la maggior parte di aziende del campione utilizzano il canale web come estensione del canale tradizionale. Nonostante ci siano esempi eccellenti di creazione di una relazione di fiducia tra utente e impresa che va oltre la relazione tradizionale, la comunicazione per molte di queste aziende assume ancora connotati di comunicazione a una via.

Inoltre, un buon numero di aziende sta sviluppando vere e proprie strategie editoriali sul web, organizzando e proponendo palinsesti di contenuti multimediali su una varietà di piattaforme. Anche se molti degli esperimenti analizzati presentano caratteri di discontinuità, è possibile identificare aziende che hanno saputo costruire un posizionamento in rete e sfruttare la specificità di questo canale, inglobandolo nella strategia complessiva d'impresa. Non stupisce che le aziende più avanzate da questo punto di vista siano quelle che da più tempo hanno avviato esperimenti in rete e che godono quindi di economie di esperienza e quelle che si rivolgono ad un target giovane, più abituato all'uso della rete e delle piattaforme partecipative, anche se non mancano esempi di successo anche fra aziende di settori (come l'automotive) che si rivolgono a target più ampi e maturi.

I risultati presentati in questa ricerca sono largamente incompleti e preliminari; il grado di copertura del web e la varietà di settori analizzati sono senz'altro migliorabili come pure le metriche di indagine. Inoltre, la rapidità dei cambiamenti possibili in rete e la frequenza di campagne spot sui social media rendono necessario un monitoraggio frequente del fenomeno, che è lungi dall'essere stabilizzato anche per la varietà di aspetti (nella dimensione di contenuto e di relazione) che devono essere affinati.

Un'altra area su cui prestare maggiore attenzione e accuratezza è quella della misura delle performance, ancora largamente abbozzata. Ad esempio, l'uso del ranking di Alexa come proxy di visibilità sconta la capacità di misurare l'attenzione e il coinvolgimento da parte dell'utente, oltre a misurare gli effetti delle campagne di comunicazione sul dominio principale dell'azienda. Riteniamo tuttavia che la ricerca sia un primo importante passo di natura esplorativa per indagare un fenomeno destinato a crescere e a condizionare l'evoluzione delle filiere della comunicazione e dell'informazione e ad assorbire energie e risorse da parte delle aziende.

## Bibliografia

Anderson C. 2006, *The Long Tail. Why the future of business is selling less of more*, Hyperion, New York.

Bickart B., Schindler R.M. (2001), *Internet forum as influential sources of information*, Journal of Interactive Journal of Interactive vol 15 n 3

Boulos M.N.K., e Wheeler S. (2007); *The emerging Web 2.0 social software: an enabling suite for sociable technologies in health and health care*, Health information and libraries journal, vol24

Busacca B., Prandelli E. (2001), *La potenzialità di apprendimento congiunto tra impresa e consumatori nell'economia della virtualità*. In Vicari S. (a cura di), *Economia della virtualità*, Egea, Milano

Ciravegna N., De Biase L., Dini A., Esposti M., Larizza A., Manganaro A., Romeo G. e Soldavini P., (a cura di) (2008) *Il fenomeno Facebook. La più grande comunità in rete e il successo dei social network*, Il sole 24 ore, Milano

Colletti G., Dubini P., Prestinari P. ,(a cura di) (2007); *Business TV. Generazione teledipendente*;



Centro ASK Università Bocconi

Cook N. (2008), *Enterprise 2.0: how social software will change the future of work*, Gower

Coughlan A.T., Stern L.W (2001); *Market canne design and management* in Iacobucci D. (ed), *Kellogg on Marketing*. John Wiley & Sons, New York

Di Bari V. (a cura di) (2007), *Web 2.0 Internet è cambiato. E voi?*, Il sole 24 ore, Milano

Evans P. , Wurster T. (1997). *Strategy and the economics of information*, Harvard Business Review, 2.

<http://www.alexa.com>

<http://www.cluetrain.com>

Kotler P. (2004), *Marketing Management*, 11°edizione, Pearson Prentice Hall, Milano

McAfee A.P. (2006), *Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration*, MIT Sloan Management review, 43 (3):

Prandelli E., Verona G. (2006); *Marketing in rete*, seconda edizione, McGraw-Hill, Milano

Prestinari P., *Verso l'enterprise generated video*, Centro ASK Università Bocconi

Shimp A. (2007); *Integrated Marketing Communication in Advertising and Promotion*, 7th edition, Thomson South Western

Sultam F. e Rohm A.J. (2004), *The evolving role of internet in marketing strategy: an exploratory study*, Journal of Interactive marketing, vol 18 n°2

Tapscott D., Williams A.D. (2007); *Wickinomics 2.0*, ETAS, Milano (edizione originale: *Wickinomics. How mass collaboration change everything*, Portfolio)

Wolk A., Theysohn S. (2007); *Factors influencing website traffic in paid content market*, Journal of Marketing management, vol 23 n°7