

# Cogliere il valore delle comunità virtuali: How to

*fattori critici per le imprese che vogliono creare e gestire comunità virtuali*

Gridlab è impegnata nello sviluppo di una [piattaforma](#) per la gestione di community che ne faciliti l'amministrazione ai gestori facilitando la produzione di contenuti di valore reperibili su internet o tra quelli prodotti dagli utenti.

La piattaforma integra web services di Amazon, You Tube ed altri servizi e offre funzionalità per ridurre i tempi ed i costi della ricerca di informazione nella produzione dei contenuti.

Questa è la raccolta di una serie di articoli che traggono spunto dal pensiero di J. Hagel, uno dei massimi esperti di Virtual Community orientate al business, pubblicati sul blog di Gridlab nel mese di agosto 2007.

Molti dei principi elaborati da Hagel stanno alla base della progettazione di alcune delle funzionalità della piattaforma di Gridlab che presto verrà lanciata ufficialmente.

I post che sono raccolti in questo PDF scaricabile per chi avesse voglia di anticipare la lettura e ne ha il tempo si concentrano sui tre punti ciascuno dei quali rappresenta una sfida per chiunque voglia investire nella creazione di una comunità virtuale:

- La definizione di Virtual Community;
- La mentalità, l'organizzazione e le competenze per costruire le comunità virtuali;
- Come si misura il valore di una comunità virtuale

Buona lettura ed un invito: Lasciate i vostri commenti sul blog ed aiutateci a migliorare i contenuti e la piattaforma.

L'interesse per una azienda nel costruire comunità virtuali sta semplicemente nella loro capacità di generare valore e ricavi crescenti (ovvero ricavi che seguono leggi di [Metcalf](#), e nella migliore delle ipotesi di [Reed](#)). Innescare queste dinamiche non è semplice e richiede la comprensione di un nuovo modo di fare impresa.

L'esplosione della bolla speculativa ne 2000 ha risparmiato solo quelle imprese che di questo paradigma sono oggi i campioni, Google, Amazon e eBay in testa.

Il web 2.0, i blog, il riappropriarsi della rete da parte degli utenti, stanno portando alla ribalta tematiche che, prima della scorpacciata speculativa, erano all'ordine del giorno nel dibattito sull'economia delle reti. John Hagel, parlava delle Virtual Communities e delle loro potenzialità di business già dieci anni fa e ne parlava bene, in due libri che, ancora oggi, sono una lettura fondamentale per chi si interessa di rete e delle sue implicazioni sociali ed economiche: [Net Gain](#) e [Net Worth](#).

Più di qualcuno se lo è ricordato e lo ha spinto a riprendere in mano il tema. Sul suo [blog](#) Hagel ripropone alcune idee interessanti.

Le sue riflessioni sono utili per diverse ragioni:

- in primis perché sono svincolate dalla tecnologia e mirano al cuore della "evoluzione" dell'economia delle reti;
- secondariamente perché aiutano a capire, definendolo, il valore di un nuovo paradigma economico sul quale costruire strategie di mercato.

## La definizione di virtual community:

Se le imprese normalmente si scontrano con la difficoltà di definire mercati e mission, quando si parla di comunità virtuali, l'equivoco e la confusione aumentano, specie nei periodi in cui, i media ingrandiscono qualsiasi fenomeno sia legato alla moda dell'ultimo momento. La definizione di Hagel è forse la migliore:

“

◆◆◆virtual community involves:

- establishing connections on electronic networks among people with **common needs**
- so that they can engage in **shared discussions** that persist and accumulate over time
- leading to **complex webs** of personal relationships and an increasing **sense of identification** with the overall community.

The key elements of virtual community, therefore, are **shared discussions, shared relationships** and **shared identity**.

”

Le comunità virtuali, secondo Hagel, differiscono dai social networks (concentrati sull'identità), dai marketplaces (concentrati sulle transazioni), dagli aggregatori dei contenuti (concentrati sui contenuti e meno sulle conversazioni).

Le comunità virtuali vanno oltre l'ambiente on line e finiscono per essere una estensione dello spazio fisico.

Una definizione e che tende a sfumare i confini tra on line ed off line.

Facciamo un esempio. Se comincio una riunione con un collega per telefono mentre sono nel traffico e la termino in ufficio, di fatto, passo da una conversazione on line ad una vis a vis senza che me ne renda effettivamente conto. Il telefono è entrato nel costume quotidiano e viene usato senza badare alla natura del collegamento che offre con le altre persone; ci si concentra piuttosto sulla collaborazione e sulle persone.

Con internet per una serie di ragioni la percezione non è ancora a questo livello.

A causa delle interfacce, ancora troppo invasive e dei dispositivi più complessi per svolgere la conversazione e perché, con una serie di strumenti a disposizione, la collaborazione on line, mediata da un PC, estende il concetto stesso di conversazione, aggiungendo ad esempio il video e la possibilità di trasferire "oggetti": foto o documenti ad esempio, cosa che costituisce effettivamente una novità ed un valore aggiunto al quale abituarsi.

In questo senso le aziende devono rivedere il loro rapporto con i mezzi ed i modelli di comunicazione con tutti i loro "stakeholder" (impiegati e clienti) ed approfittare delle enormi capacità conoscitive e di analisi di questi rapporti che le piattaforme per la comunicazione ed il social software in particolare gli mettono a disposizione.

## **La mentalità, l'organizzazione e le competenze per costruire le comunità virtuali**

### **La mentalità**

Le imprese che vogliono costruire comunità virtuali devono superare rigidità nell'approccio al mercato:

- porre più attenzione agli obiettivi che vogliono raggiungere gli utenti della comunità (il famoso orientamento al mercato) più che a quello dei vendor/sponsor dell'iniziativa
- porre l'attenzione più sul valore di lungo termine degli utenti che quello di breve, brevissimo periodo (il famoso lifetime value)
- lasciar spazio alle dinamiche di un'organizzazione emergente più che a quelle verticistiche nella costruzione delle community.

### **Le barriere organizzative**

Il cambio di mentalità nell'approccio al "mercato" ha il suo riflesso nella difficoltà ad abbattere le barriere organizzative interne all'azienda:

- A livello di organigramma, designando chi ha la responsabilità e la delega a mobilitare le risorse necessarie (non poche) a sostenere il progetto;
- A livello di sistema, individuando quali metriche e quali incentivi sono creati per valutare il progetto ed il suo successo;
- A livello di competenze, che sono difficili da trovare..

### **Le competenze invece richiedono l'integrazione nel capitale umano di una impresa di profili professionali dedicati alla:**

- Gestione dei Contenuti;
- Gestione delle relazioni Sociali;
- Gestione dei modelli di business.

Nella costruzione di comunità virtuali, le imprese, gestiscono bene solo uno degli elementi e raramente riescono a raggiungere un equilibrio in tutti e tre i fattori: quello più vicino al loro core business.

In Italia sono pochissime le aziende che possiedono questa mentalità (DADA, Buongiorno.it, Vitaminic, tutte legate al mercato dei contenuti o editoriale in senso esteso, ancora meno gli esempi

in altri settori.

[www.gridlab.net/](http://www.gridlab.net/) Cogliere il valore delle comunità virtuali: How to

---

Questa, fra tutte, è la sfida più complessa e quella che crea maggiori difficoltà nella creazione di comunità virtuali.

Il modello “command & control” è quello predominante nel panorama delle aziende e ci vorrà ancora molto tempo prima che ci si renda conto che la creatività e la conoscenza, per diventare un fattore di produzione, necessita di "libertà" e maggiore "fiducia" nelle persone che lo devono produrre e gestire.

Dal punto del vista del marketing bisogna invece superare la logica del “walled garden” e del più illuminato “one to one” marketing, dove l'impresa cerca di stabilire un contatto diretto con tutti i propri clienti con l'obbiettivo di mantenerli entro i confini della propria offerta.

Con le comunità virtuali queste logiche non funzionano. I membri vogliono avere accesso a tutte le informazioni a loro utili e non solo ad un sotto insieme filtrato da un “vendor”. E' qui che falliscono molte aziende che investono nella creazione delle community. Le recitano e ne decretano la loro inutilità. Fanno marketing one to one non social networking.

## **Come si misura il valore di una comunità virtuale**

Le comunità virtuali servono alle imprese per rispondere alla sempre maggior pressione di due fattori determinanti sul mercato, :

- i clienti
- il talento

Sul fatto che i clienti, in un ambiente sempre più competitivo e reso "trasparente" dalle tecnologie di rete, vadano acquistando sempre maggior potere si è già detto molto e la letteratura è sconfinata.

Sulla questione del talento, della sua scoperta e del modo di valorizzarlo, si è detto meno, o meglio, anche qui la letteratura è nutrita ma meno invocata. Le aziende comunque fanno fatica a misurarlo e a reperirlo.

Eppure I vantaggi competitivi delle aziende si basano sempre di più su questo fattore intangibile: il talento.

La proprietà intellettuale, il brand e le reti di relazioni per essere mantenute necessitano di questo ingrediente sfuggibile e scarso (l'unico elemento che mantiene legato l'economia delle reti a quella della "scarsità").

Difficile da riconoscere e sempre più "mobile" e libero da vincoli strutturali con l'impresa, il talento acquista potere contrattuale (e al sistema economico è richiesto di creare le condizioni per il loro rapido sviluppo, cosa che non sempre avviene).

Per far fronte ad uno "spiazzamento" dei profitti verso i clienti ed i talenti, le imprese devono cambiare metrica di valutazione delle proprie performance e le comunità virtuali forniscono la base di dati per valutarli almeno in maniera qualitativa :

ROA (Return on Attentiion) , ROI (Return on Information) e ROS (Return on Skills)

**ROA - Return on Attention** (e non on Assets come sarebbe nell'originale significato dell'acronimo)

Ovvero in un mercato dove l'attenzione è merce sempre più rara qual'è il valore delle mie scelte? Una domanda che vale sia per i membri della community che per i suoi organizzatori.

Dare attenzione a questa o quella risorsa che valore mi porta rispetto allo sforzo e al tempo investito? Dal punto di vista degli organizzatori della community la domanda è: a quanto ammontano lo sforzo e le risorse necessarie per guadagnare l'attenzione dei membri della community e quanto valore posso generare da questa attenzione e per quanto tempo?

Le Comunità virtuali hanno dimostrato notevoli economie di scala in termini di riduzione dei costi per attrarre l'attenzione e moltiplicare le risorse messe a disposizione dagli altri membri per distribuire valore in cambio dell'attenzione.

Uno di questi strumenti, troppo poco usato dalle imprese è quello di favorire la serendipity (ovvero trovare qualcosa di valore dove meno me lo aspettavo) oltre che "la ricerca". Seguendo il pensiero di Peter Morville, Hagel Sintetizza: l'usabilità presume la "trovabilità" (findability) e la trovabilità porta alla fundability, cioè la capacità di reperire denaro.

**ROI - Return on Information (e non Investments)**

Ovvero come quantificare ed utilizzare le informazioni che raccolgo attraverso i profili degli utenti e le loro interazioni con la community. Far crescere il ROI dal punto di vista degli utenti significa dare una risposta a domande del tipo: quanto e che tipo di informazioni sto fornendo ai gestori della community, che sforzo mi sono costate e che valore (economico e non) ne ottengo?

Dal punto di vista dei gestori della community invece: che sforzo e che livello di investimento ho messo in campo per acquisire i profili degli utenti e mantenerli in vita? Quanto valore saremo in grado di generare dal loro utilizzo?

Troppo spesso i gestori delle community investono troppo poco nel far leva sui profili (leveraging)

[www.gridlab.net/](http://www.gridlab.net/) Cogliere il valore delle comunità virtuali: How to

---

Strumenti per la gestione delle identità on line e per il single sign on (come [PassPack](#) o [OpenID](#) ) hanno esattamente lo scopo di aumentare il ROI.

### **ROS - Return on Skills (e non Return on Sales)**

Ovvero come quantificare l'impatto della partecipazione ad una comunità sulla conoscenza e l'apprendimento personale.

L'indice da un punto di vista dell'utente fornisce la risposta a domande come:

Ovvero quanto la mia partecipazione nelle community on line aumenta la mie competenze, le mie conoscenze e la mia capacità di contribuire al miglioramento di quelle degli altri membri? Posso migliorarle ancora di più partecipando ad altre community?

Da un punto di vista dei gestori la risposta a domande come: siamo in grado di attrarre stabilmente gli utenti in possesso delle migliori capacità e delle migliori conoscenze? Co

Questo indice è quello su cui puntano aziende come Federeted Media di John Battelle che punta alla costruzione di un network di blog di qualità su argomenti verticali e specifici sui quali raccogliere pubblicità.

Non conta tanto l'audience in termini quantitativi ma piuttosto in termini qualitativi.

E' meglio avere tra i propri utenti, pochi opinion leader che possono moltiplicare il valore dei contenuti e quindi la base degli utenti o molti membri che producono contenuti di livello medio basso?

## **Conclusioni:**

Le comunità virtuali portano valore che cresce esponenzialmente se:

- sono costruite attorno agli utenti;
- aumentano il valore ricevuto in cambio dell'attenzione che richiede la loro partecipazione;
- aumentano il valore ricevuto in cambio delle informazioni richieste per la partecipazione;
- aumentano il valore ricevuto in cambio dell'impegno e delle conoscenze messe a disposizione dei partecipanti;

per raggiungere questi obiettivi bisogna progettare piattaforme che permettano agli utenti di:

- condividere conversazioni
- condividere ed instaurare relazioni
- condividere identità di gruppo (non solo di marchio)

per le imprese è necessario:

un cambio di mentalità e di organizzazione e l'investimento in professionalità in grado di garantire questo cambio di paradigma muovere verso programmi di marketing con logiche pull (ovvero condotte dagli utenti).

In generale inserire l'azienda in una comunità virtuale significa aprire la strada a nuove forme di commercio "collaborativo" le cui logiche si snodano su tre diversi livelli.

- **Connessione:** le comunità permettono la costruzione di relazioni fiduciarie che vanno al di là della semplice possibilità di scoprire nicchie di mercato o comunità di pratiche e di interessi sulle quali sviluppare i prodotti ed i servizi.
- **Conversazione:** fornendo un ambiente di discussione ricco sotto il profilo degli strumenti e delle modalità di interazione le comunità virtuali contribuiscono a creare un "senso" condiviso che va oltre l'identità di marca permettendo all'azienda di penetrare l'universo valoriale del proprio mercato di riferimento.

[www.gridlab.net/](http://www.gridlab.net/) Cogliere il valore delle comunità virtuali: How to

---

- **Costruzione:** le comunità virtuali offrono piattaforme, e strutture per la governance e strumenti per sviluppare prodotti e servizi con il contributo dei membri (i progetti open source sono esemplari ma esempi come facebook, amazon, google e ebay vanno in questa direzione)

In breve le comunità virtuali si stanno evolvendo da una fase in cui erano legate solamente agli interessi e agli hobbies degli utenti ad una fase in cui la creazione di ambienti dove i membri possono trovare opportunità per lo sviluppo delle proprie capacità, del proprio talento diventando parte del sistema di creazione del valore.