

12. Comunicare l'impresa: la sfida di internet e dei social media

di Guido Di Fraia*

Della vera rilevanza di alcuni processi di cambiamento tecnologico ci si accorge talvolta solo a posteriori, quando essi hanno dispiegato totalmente le proprie potenzialità innovative e si ha l'impressione di "svegliarsi" in un mondo che non è più quello di prima. Come affermava già alcuni decenni fa McLuhan, si fa infatti straordinariamente fatica a percepire l'effettiva rilevanza di questi processi semplicemente perché, come pesci nell'acqua, vi siamo totalmente immersi dentro. È quello che sta succedendo in questi anni con le tecnologie della comunicazione: utilizziamo gli *smartphone* perché sono utili per il nostro lavoro o perché ci piace possederli, creiamo il nostro profilo Facebook, leggiamo le notizie sui blog giornalistici, ma abbiamo difficoltà a cogliere il significato più generale determinato dall'insieme di queste opportunità che la tecnologia ci offre. La misura di un cambiamento può, infatti, essere colta solo prendendone le distanze, uscendo dal sistema di riferimento da cui si genera per assumere un punto di vista che consenta di osservarlo su un arco temporale più ampio e all'interno del più generale scenario socio-culturale di cui fa parte. Assumendo questa prospettiva, non sarebbe difficile riconoscere come l'avvento delle tecnologie della rete e lo sviluppo più recente della connettività diffusa e del web 2.0 rappresentino un vero e proprio salto evolutivo nelle forme della comunicazione paragonabile solo a pochi altri momenti della storia umana, quali l'invenzione della stampa nel XV secolo o l'affermarsi dei media elettronici (telegrafo, telefono, radio e tv) tra la fine dell'Ottocento e la prima metà del Novecento.

Tale passaggio d'epoca può essere sinteticamente descritto come la transizione dall'"era delle comunicazioni di massa" a quella che Castells definisce l'"era delle auto-comunicazioni di massa".¹ La prima è caratterizzata dagli effetti globali generati da una comunicazione unidirezionale del tipo "uno a molti", prodotta (sottoforma di libri, giornali, programmi televisivi e radiofonici, spot pubblicitari e film) da grandi organizzazioni pubbliche o private (come stati, pubbliche amministrazioni e aziende), e veicolata attraverso sistemi di distribuzione differenziati e specifici per ogni medium. Frutto dei modelli organizzativi rigidi e piramidali dell'azienda moderna, le comunicazioni di massa hanno caratterizzato il panorama mediatico di tutto il Novecento contrassegnandone, con le proprie logiche, le forme di vita e di pensiero dominanti.

Il modello comunicazionale dei mass media, quello su cui si basano tra l'altro la pub-

* Guido Di Fraia – Coordinatore del Dottorato in Comunicazione e nuove tecnologie dell'Università IULM di Milano.

1. Castells M., *Comunicazione e potere*, Università Bocconi Edizioni, Milano 2009.

blicità e il marketing tradizionali, continua di fatto a impregnare di sé i modelli culturali della maggior parte delle istituzioni e delle imprese pubbliche e private, ma rappresenta ormai un passato da cui ci stiamo velocemente allontanando, per l'avvento della società in rete e della cultura digitale in via di rapida affermazione.

Le auto-comunicazioni di massa costituiscono invece una nuova forma della comunicazione umana, irriducibile alle precedenti e caratterizzata dalla possibilità che le nuove tecnologie della rete e i *social media* offrono a ciascun individuo di generare contenuti che possono virtualmente raggiungere un pubblico globale.

Con il termine *social media* si fa riferimento a un insieme di tecnologie e di pratiche socio-relazionali che consentono ai soggetti che ne fanno uso di condividere contenuti digitali di ogni genere: testi, immagini, suoni e video. Nel loro insieme, le reti sociali costituiscono l'asse portante del web 2.0, la nuova configurazione assunta da internet proprio grazie alla diffusione degli ambienti *social*. Facebook, Twitter, YouTube, MySpace e LinkedIn, come pure i blog e prima ancora i forum, sono solo alcuni degli esempi più conosciuti di *social media*. Proprio la straordinaria notorietà dei casi di maggior successo ha certamente contribuito ad accelerare lo sviluppo del fenomeno, ma ha anche trasferito un'immagine superficiale e banalizzante rispetto alle sue ricadute comunicative, culturali ed economiche.

Le nuove logiche della comunicazione aziendale

L'evoluzione delle tecnologie della comunicazione in corso in questi anni rappresenta un salto di paradigma per la comunicazione umana e aziendale. Cogliere da subito il senso di tale cambiamento ed essere in grado di sfruttare le enormi possibilità che esso può offrire, se correttamente utilizzato e integrato con le forme più tradizionali della comunicazione e del marketing, è la sfida culturale, prima ancora che imprenditoriale, con cui le aziende devono oggi confrontarsi se vogliono accrescere, o anche solo conservare, la propria competitività sui mercati globali.

In questa prospettiva, possiamo ricordare come due delle parole chiave con cui si può descrivere il nuovo contesto comunicazionale e coglierne le differenze rispetto al "modello classico" della comunicazione e del marketing aziendale siano "relazione" e "disintermediazione".

I *social network* sono applicazioni web o *mobile* che consentono di entrare in relazione con tutti coloro che, singoli individui o organizzazioni complesse (aziende, pubbliche amministrazioni e associazioni), utilizzano lo stesso canale. Questa semplice possibilità genera effetti comunicativi e sociali "soversivi" rispetto alle logiche classiche. Relazionandosi tra loro, le persone (nei propri diversi ruoli di consumatori, cittadini, utenti, esperti) possono scambiarsi informazioni, giudizi, suggerimenti e commenti rispetto a ogni dimensione dell'esperienza, comprese quelle di acquisto e di consumo. In questo modo i *social network* moltiplicano all'ennesima potenza quel passaparola da sempre considerato la forma più efficace, in positivo e in negativo, di pubblicità.

Questa stessa capacità di mettere in relazione soggetti e organizzazioni è alla base del radicale processo di disintermediazione che internet e, soprattutto, i *social media* hanno reso possibile. Nel modello classico, il rapporto comunicativo tra aziende e individui è intrinsecamente mediato. Per far giungere la propria voce ai consumatori, le aziende devono darle la forma di un qualche tipo di "annuncio" (*depliant*, *leaflet*, annuncio stampa, spot radiofonico o televisivo) e non avendo in genere le competenze e/o le risorse per farlo internamente si rivolgono all'esterno (grafici, stampatori, agenzie di pubblicità ecc.). Tale annuncio deve poi essere veicolato attraverso il relativo mezzo di comunicazione di massa. Da qui un'altra intermediazione, la cui forma spazia dal distributore porta a porta al grande centro media in grado di pianificare per il cliente inserzionista la pubblicità sui vari mezzi. L'annuncio deve infine giungere a un numero molto elevato di soggetti quando questi sono effettivamente intercettabili, e dunque, quasi sempre, mentre stanno facendo "altro" (lo spot mentre si guarda un film, l'annuncio stampa mentre

si legge il giornale, il volantino pubblicitario mentre si controlla la posta), da qui la definizione del marketing tipico dei media di massa come *interruption marketing*. Se invece che “parlare”, l’azienda vuole ascoltare le opinioni dei propri clienti effettivi o potenziali, l’unico modo per farlo all’interno del modello classico della comunicazione aziendale è quello di rivolgersi alle società di ricerca di mercato (un ulteriore intermediazione), il cui ruolo è proprio quello di raccogliere e analizzare la voce dei consumatori su brand, prodotti e servizi.

La possibilità offerta dai *social media* di entrare in relazione con le persone ridefinisce questo modello comunicazionale, che da verticistico e unidirezionale diventa paritetico e orizzontale.

Ecco allora che “al tempo dei *social media*” in primo luogo diventa obiettivo del marketing generare relazioni di valore con le persone, coinvolgendole in un rapporto bidirezionale nel quale non si sentano trattate solo come consumatori da convincere, ma come esseri umani portatori di interessi e di valori da rispettare. Allo stesso modo, la comunicazione non sarà più rivolta (solo) a generare annunci *push* in grado di catturare l’attenzione di soggetti impegnati a fare altro per rafforzare l’immagine di marca (o di prodotto/servizio) e/o “spingere” le vendite, ma piuttosto a fornire contenuti *pull* interessanti, utili ed emozionanti, nel momento in cui le persone lo desiderano realmente e nei contesti che frequentano proprio a tale scopo. È quello che succede, per esempio, nel *search marketing*. Se ben realizzato e corretto (anche sul piano etico), il link sponsorizzato dall’azienda che compare nella prima pagina dei risultati cercati dall’utente rappresenta un contenuto di valore, un approfondimento contestuale che il soggetto può esplorare per soddisfare il “bisogno” che l’ha portato a cercare qualcosa in rete. Allo stesso modo, un blog aziendale, dove una persona autorevole della struttura organizzativa racconta quali sono i progetti in via di sviluppo, fornisce informazioni tecniche, curiosità e in generale tutto ciò che può effettivamente interessare i propri target di riferimento, svolge una funzione comunicativa infinitamente più efficace di quanto non possa essere ormai quella di un annuncio pubblicitario. Il blog aziendale, riportando contenuti non chiassosamente promozionali ma di valore per i clienti, evidenzia, infatti, un atteggiamento da parte dell’azienda trasparente, aperto e attento alle persone, con evidenti ricadute sulla sua credibilità e dunque anche sulle sue possibilità di business.

Al tempo dei *social media*, il concetto di “immagine” (di brand, di prodotto ecc.), intesa come il risultato della comunicazione generata e controllata dall’azienda, viene sostituito da quello di “reputazione”, definibile come l’effetto di senso complessivamente generato dal passaparola di cui essa è fatta oggetto all’interno delle conversazioni che le persone si scambiano in rete. Da questo punto di vista è bene ricordare come i *social media* non siano canali che l’azienda può decidere o meno di utilizzare per fare comunicazione e marketing. Essi costituiscono piuttosto una rete all’interno della quale ogni azienda attiva sul mercato (con i suoi brand, prodotti, servizi e dipendenti) è, quasi certamente, già presente. Anche se non ha fatto niente per esserci, anzi, magari proprio per questo. È presente in quanto oggetto delle conversazioni spontanee che costantemente si producono tra i circa due miliardi di individui che popolano la rete. C’è negli apprezzamenti o nelle critiche che un blogger (un soggetto che è certo anche consumatore, ma che, al contempo, può anche essere un esperto di settore) esprime in un post; c’è nella parodia di un suo spot pubblicitario che qualcuno si è divertito a rielaborare e a inserire su YouTube. C’è nelle pagine che i suoi fan hanno spontaneamente aperto in Facebook o nelle foto dei suoi prodotti che altri hanno appeso su Flickr. C’è nei profili che i suoi dipendenti hanno costruito e condiviso all’interno di *network* professionali come LinkedIn; c’è nelle news dei media tradizionali, ri-mediate dalla rete o nelle informazioni prodotte dai *city journalist*, e in altri innumerevoli modi difficili persino da immaginare.

Per la rete delle auto-comunicazioni di massa, in altri termini, vale perfettamente quanto enunciato dal primo principio della pragmatica della comunicazione umana, secondo cui “non si può non comunicare”. Un’azienda che non è presente in rete o nei so-

cial media è un'azienda che comunica la propria assenza. È un'azienda che, probabilmente ingessata da una cultura interna poco ricettiva al cambiamento, non ha colto la reale potenzialità di crescita, non solo economica, ma anche etica e culturale, che le auto-comunicazioni di massa possono offrirle.

Se quelli appena accennati sono dunque alcuni degli elementi caratterizzanti il nuovo paradigma della comunicazione aziendale, è evidente come la rapidità e la profondità del cambiamento che l'avvento dei *social media* impone alle "regole del gioco" richieda un'evoluzione culturale e un ripensamento organizzativo che non possono certamente essere né immediati né indolore.

L'adozione del *social media marketing* da parte delle aziende milanesi

Proprio per monitorare la capacità delle aziende milanesi di cogliere il cambiamento in atto e quindi di integrare le nuove forme di comunicazione e di marketing sociali all'interno di quelle tradizionali, l'*executive master* in Social media marketing dell'Università IULM sta realizzando una ricerca promossa dalla Camera di Commercio di Milano. L'indagine, che utilizza lo stesso modello metodologico di quella realizzata a livello nazionale, è di tipo campionario e prende in considerazione 720 aziende registrate alla Camera di Commercio afferenti a sei settori di attività: alimentare, moda, mobili, turismo, editoria e commercio. La ricerca è tuttora in corso, ma i dati sin qui ottenuti confermano in gran parte quelli emersi dal campione nazionale, consentendoci di fare alcune considerazioni di fondo.

A livello nazionale, le aziende che hanno iniziato a utilizzare i *social media* come canali di relazione, comunicazione e marketing sono circa il 32% del campione esaminato (dati aggiornati al novembre 2010). Tale percentuale, di per sé piuttosto incoraggiante considerando quanto sia recente il diffondersi dei vari canali *social*, sintetizza in realtà situazioni molto diversificate soprattutto in rapporto alle dimensioni delle strutture organizzative studiate. Infatti, mentre sono quasi il 58% le aziende di grandi dimensioni (valutate in relazione a parametri di bilancio e al numero di addetti ponderati per settore di attività) che hanno già una propria presenza in almeno un canale *social*, per le medie tale percentuale scende al 32%, divenendo inferiore al 10% nelle aziende di piccole dimensioni.

Grande eterogeneità si registra anche tra i settori di attività. Tra quelli presi in esame per la ricerca nazionale, quello bancario risulta il più attivo sui *social media* con quasi il 54% delle aziende del settore che, al momento della rilevazione, aveva già attivato un canale *social*, mentre i meno presenti sono le aziende del settore elettronico (14%) e dell'*hospitality* (22,5%, un risultato, quest'ultimo, particolarmente preoccupante soprattutto in relazione alle effettive opportunità che la comunicazione digitale potrebbe offrire alle aziende operanti in questo settore).

Lo scenario così velocemente tracciato viene a precisarsi se dai dati quantitativi si passa a quelli qualitativi. L'aver attivato un canale *social* aziendale, per esempio una propria pagina Facebook, non significa molto di per sé. Trattandosi, infatti, di un canale di relazione, rischia di restare un contenitore vuoto se non lo si utilizza correttamente integrandolo alle più generali strategie di comunicazione e marketing aziendali. In altri termini, anche in questo caso l'efficacia del mezzo è correlata al modo in cui esso viene usato e dunque alla qualità che l'azienda riesce a dare alla propria presenza all'interno del *social network*.

Nella nostra indagine la qualità *social* delle aziende monitorate è stata rilevata attraverso un modello di misurazione specificamente messo a punto a tale scopo, definito indice di SocialMediAbility. Tale indice è un indicatore sintetico della qualità complessiva dell'uso che l'azienda fa dei *social media* come canali di relazione, comunicazione e marketing, composto da tre dimensioni che valutano i seguenti aspetti:

– l'orientamento verso i *social media*, e quindi da quanto tempo sono stati attivati i diversi canali *social*, "ponderato" in relazione ai periodi di diffusione degli stessi;

- l'attenzione-cura alle gestione di tali canali, che prende in esame variabili tra cui il tempo trascorso dall'ultimo aggiornamento, il numero di contenuti prodotti dall'azienda e la frequenza di aggiornamento, le eventuali applicazioni e i *tool* realizzati;
- l'efficacia dell'uso di tali canali, quantificabile attraverso gli "utenti", la frequenza di aggiornamento dello stesso da parte degli *user*, il numero di contenuti prodotti dagli utenti (*user generated content*) sull'unità di tempo ecc.

I risultati ottenuti attraverso l'indice di SocialMediAbility confermano, aggravandone il quadro, quanto già emerso a livello quantitativo. L'indice medio sul totale del campione misurato su una scala 0-10 è risultato essere 0,79. Anche in questo caso il dato che emerge con maggior evidenza è rappresentato dalla grande disparità che le diverse tipologie di aziende hanno fatto registrare sullo stesso indice. Come ben evidenziato dai grafici 1, 2 e 3, la qualità della presenza all'interno dei *social media* è fortemente correlata alle dimensioni aziendali: il punteggio medio di SocialMediAbility delle grandi aziende è infatti di 1,75, ma tale valore scende a 0,45 e 0,16 rispettivamente per le medie e le piccole realtà.

Grafico 1 – Indice SocialMediAbility delle grandi aziende
Fonte: Università IULM di Milano.

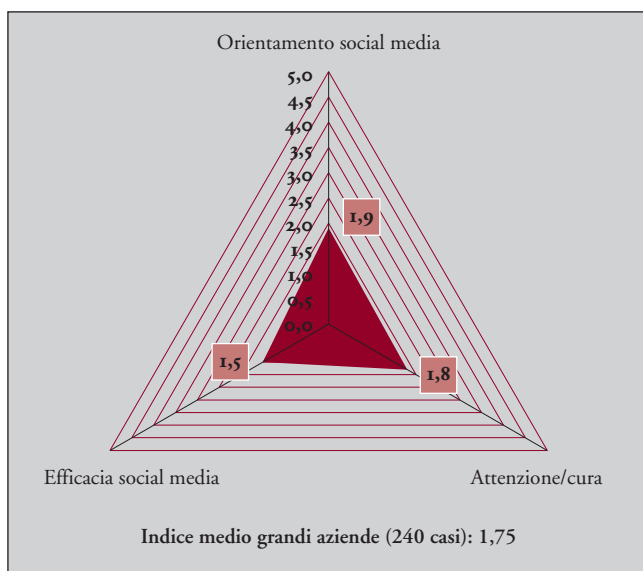


Grafico 2 – Indice SocialMediAbility delle medie aziende
Fonte: Università IULM di Milano.

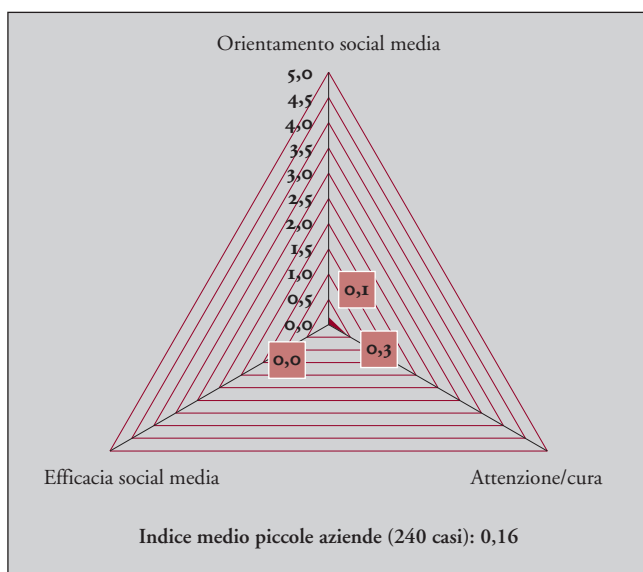
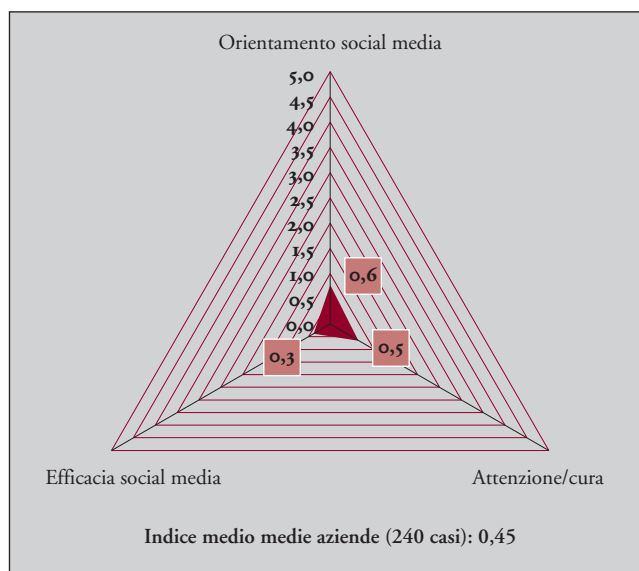


Grafico 3 – Indice SocialMediAbility delle piccole aziende
Fonte: Università IULM di Milano.

Non sorprende che quasi tutti i casi di eccellenza emersi attraverso l'analisi si concentrino tra le grandi aziende (i grafici 4, 5 e 6 riportano alcuni casi di eccellenza di aziende milanesi afferenti a diversi settori di attività).

Grafico 4 – Indice SocialMediAbility – caso di eccellenza del settore bancario

Fonte: Università IULM di Milano.

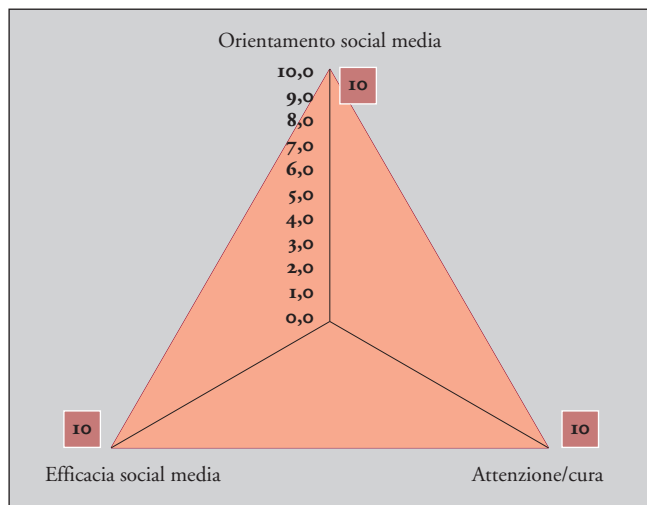


Grafico 5 – Indice SocialMediAbility – caso di eccellenza del settore hospitality

Fonte: Università IULM di Milano.

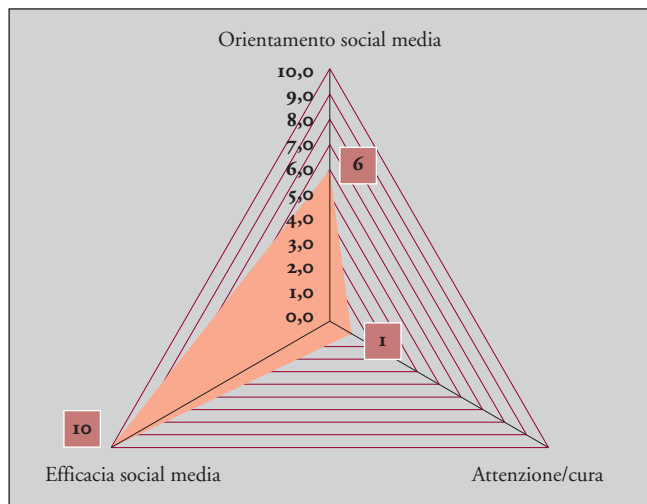
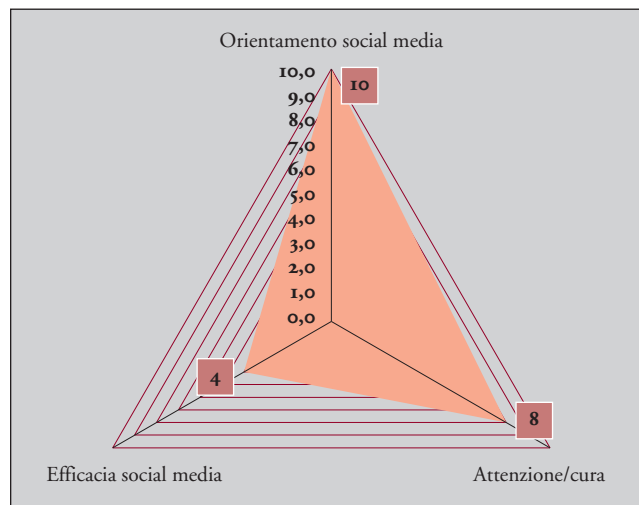


Grafico 6 – Indice SocialMediAbility – caso di eccellenza del settore moda

Fonte: Università IULM di Milano.

In altri termini, sono le strutture organizzative di maggiori dimensioni quelle che, oltre a essere mediamente più presenti sui *social media*, si dimostrano anche in grado di utilizzarli in maniera più competente ed efficace. La banale spiegazione di tali risultati è dunque che le aziende più grandi, potendo investire di più in comunicazione e marketing, possono anche permettersi di sperimentare i nuovi canali, facendosi supportare da agenzie di comunicazione specializzate.

Questo scenario può tuttavia apparire realmente “banale” e non anche preoccupante solo restando all’interno di quello che abbiamo definito il paradigma classico, generatosi e sviluppatosi attraverso i media tradizionali accessibili, da sempre, solo alle aziende che, per dimensioni e disponibilità economiche, possono effettivamente permetterselo.

Visto però dalla prospettiva del nuovo paradigma delle auto-comunicazioni di massa, questo stesso scenario appare “paradossale”, oltre che estremamente disfunzionale e penalizzante, soprattutto per le possibilità di sviluppo delle piccole e medie imprese.

Qualche dato relativo agli investimenti che le aziende fanno in attività di comunica-

zione sui media tradizionali non può servire a cogliere il senso di questa considerazione. Nel corso del 2010, l'investimento pubblicitario complessivo nel nostro paese è stato di oltre 8,6 miliardi di euro con un aumento del 4,7% a livello di pubblicità nazionale (e del 3,8% considerando anche la pubblicità locale e le altre tipologie rilevate dall'osservatorio Nielsen) rispetto all'anno precedente, in cui più forti erano stati gli effetti della crisi (grafico 7).

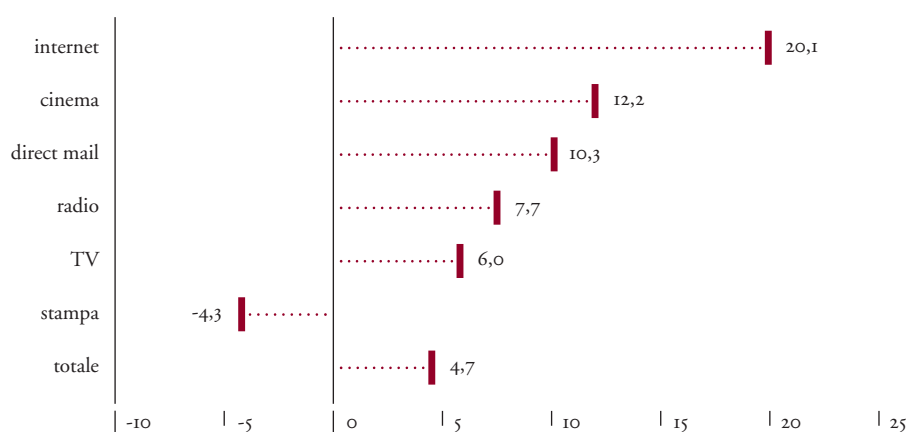


Grafico 7 – Investimenti pubblicitari in Italia

(anno 2010 – variazioni percentuali)

Fonte: Università IULM di Milano.

Il sensibile aumento degli investimenti pubblicitari nel digitale, che conferma la crescita a due cifre già registrata negli ultimi anni, è certamente un dato incoraggiante che traccia la direzione di quello che sarà probabilmente lo sviluppo futuro anche nel nostro paese. Esso non deve tuttavia trarre in inganno, considerando che tale crescita si riferisce comunque a valori assoluti ancora molto inferiori a quelli relativi ai media dominanti, prima fra tutti la televisione, che da sola continua a fagocitare più del 50% del budget inserzionistico complessivo. Il fatto più interessante rispetto alla nostra argomentazione è però sintetizzato dal dato complessivo delle aziende investitrici, pari a 19.229.² In altri termini, i quasi 9 miliardi di euro investiti nel 2010 in pubblicità sono stati spesi da meno di 20 mila aziende. Un numero evidentemente molto ridotto, anche se confrontato a quello delle sole aziende iscritte alla Camera di Commercio di Milano, che conferma come il sistema dei mass media tradizionali presenti barriere all'ingresso estremamente elevate a chi voglia utilizzarli; barriere che possono risultare insuperabili alla maggior parte delle aziende che, com'è noto, nel nostro paese sono soprattutto piccole e medie. Le barriere all'ingresso si abbassano invece enormemente nel caso dei media digitali e, in particolare, dei *social media*, il cui uso comunicazionale risulta, teoricamente, alla portata di qualsiasi azienda o singolo professionista.

Per quanto aprire una pagina Facebook o un canale YouTube richieda pochi istanti e sia gratuito, questo non significa tuttavia che l'utilizzo di tali canali sia totalmente privo di costi. Le risorse necessarie per rendere tali ambienti effettivamente in grado di attivare relazioni di valore con i diversi *stakeholder* aziendali e generare un vantaggio competitivo per l'azienda si misurano soprattutto in termini di competenze, tempo e creatività. Risorse che certamente hanno un costo quantificabile in termini economici e organizzativi, il quale risulta comunque mediamente molto più basso rispetto a quello necessario a generare iniziative di comunicazione altrettanto efficaci nei media classici.

Se, come affermava McLuhan “il medium è il messaggio”, in questo caso il messaggio risuona forte e chiaro. I media digitali offrono alle aziende opportunità impensabili sino a pochi anni fa, configurandosi come canali aperti e a basso costo di comunicazione, re-

2. Dato relativo al periodo gennaio-novembre 2010, fonte Nielsen.

lazione e marketing globali. Integrare tali canali all'interno delle più tradizionali strategie di comunicazione può consentire alle aziende di maggiori dimensioni di sfruttare al meglio le sinergie che i diversi media possono offrire. Ma sono soprattutto le piccole e medie imprese quelle che possono trovare maggior beneficio dal nuovo paradigma comunicazionale e dai *social media* capaci di offrire, se correttamente utilizzati, risultati significativi a costi sostenibili.

Cogliere tali opportunità risulta particolarmente strategico per le aziende milanesi, i cui prodotti di eccellenza competono spesso sui mercati globali, specie in questo momento di faticosa uscita dalla crisi economica che ha visto molte realtà sacrificare proprio gli investimenti in comunicazione e marketing. Non farlo significherebbe invece perdere una grande occasione di rinnovamento del sistema, riproducendo, a livello aziendale, il gap competitivo che il nostro paese sta già scontando in quello infrastrutturale (banda larga, connettività distribuita ecc.) per la scarsa lungimiranza degli investimenti pubblici fatti a sostegno della rivoluzione digitale.