



# COMINCIA L'ERA DEI WIKIBRAND

IL MONDO DEI SOCIAL MEDIA È IN MOVIMENTO, I SISTEMI SI EVOLVONO E NUOVI MODELLI DI BUSINESS SI AFFACCIANO SUL MERCATO, RIVOLUZIONANDO LE REGOLE DELLA COMUNICAZIONE E DEL MARKETING. SONO IN ARRIVO I WIKIBRAND, TERMINE CHE NON DÀ SPAZIO A EQUIVOCI: SANCISCE IL SODALIZIO FRA AZIENDE E UTENTI DELLA RETE NEL PARTECIPARE ALLA COSTRUZIONE DEL BRAND ONLINE.

DI RAUL ALVAREZ

**LA PAROLA 'WIKIBRAND' È STATA CONIATA DA DUE GIOVANI AMERICANI ESPERTI DI SOCIAL MEDIA, SEAN MOFFITT E MIKE DOVER.**

Il primo è Presidente di un'azienda leader nell'ambito del passaparola e dell'engagement con i consumatori, il secondo è ricercatore presso nGenera Insight, la nota società di ricerche di Don Tapscott, dalla quale sono uscite indagini che hanno fatto scuola e sono diventate libri di successo come *Wikinomics* e *Net Generation*. Due pensatori di spicco che nel documentatissimo *Wikibrands - Reinventa il business nell'era della partecipazione*, appena pubblicato da Franco Angeli, raccontano come il concetto di brand stia cambiando nell'epoca dei social network. A questo scopo hanno passato al setaccio più di cento community e condotto interviste a tappeto con professionisti, leader del pensiero e figure di riferimento di diversi settori. Ne è venuto fuori un modello che lo stesso Don Tapscott considera un punto di riferimento per chiunque

intenda trasformare il proprio business in una calamita per l'engagement dei consumatori.

"Il wikibrand", esordiscono gli autori, "rappresenta il futuro negli affari, ma richiede anche profonde innovazioni nei principi manageriali più radicati e nei modi di comunicare. Siamo entrati nella era della 'costruzione partecipata del brand'. Nel mercato guidato dai consumatori la domanda da porsi è: il nostro brand genera un'autentica partecipazione? Ottiene l'engagement dei suoi fan? Dà vita alle community che lo sosterranno? La risposta non coinvolge solo le classiche funzioni marketing e pubbliche relazioni, chiama a raccolta tutti poiché la strategia del brand è affare di chiunque, dai top manager alla linea e oltre".

Un'epoca è tramontata, la costruzione del brand non è più dominio esclusivo dell'azienda. I consumatori oggi possono dire la loro mediante le piattaforme peer-to-peer e i social media: aprono blog,





like' e 100.000 contributi di idee innovative raccolti sul sito MyStarbucksIdea.com; e da Whole Foods, che ha battuto ogni record con i suoi 1.800.000 seguaci su Twitter.

**COME NASCONO I WIKIBRAND** I wikibrand nascono da un bisogno di innovazione, ma si affermano solo se i vertici aziendali hanno creato un ambiente adatto a rispondere adeguatamente al cambiamento (come Dell), se le aziende non possono fare a meno di reinventarsi (come Cisco), se un gruppo di colleghi prende l'iniziativa e comincia a sperimentare (come in Lego), oppure se il wikibrand era già insito nel dna dell'azienda. In ogni caso, la trasformazione dei brand in wikibrand ha implicazioni di varia natura e produce 'fratture' generazionali, tecnologiche, di marketing, di modello di business, ecc. Per questo il suo lancio richiede una strategia ben studiata. Prima di dar vita a un wikibrand, occorre valutare se valga davvero la pena avventurarsi in questa impresa. Per scoprirlo, Moffitt e Dover invitano a sottoporsi a una check-list di 50 domande che aiutano a fare il punto della situazione e prendere la decisione migliore per la propria azienda. Queste, per cominciare: Perché vi state imbarcando in questa impresa? Siete determinati a diventare wikibrand o state solo seguendo una moda? Il CEO è a proprio agio all'idea di consegnare il vostro brand a consumatori, fan e stakeholder? La vostra azienda ha, o potrebbe avere, la passione necessaria? Avete, o potreste avere, le persone e le risorse necessarie per sostenere questo impegno? I vostri consumatori lo vogliono?

I direttori marketing, soprattutto quelli più avanti negli anni, non sono preparati a coltivare le community e a sostenere il brand engagement. Ripropongono i vecchi sondaggi o le ricerche di mercato. I più aperti puntano alla pubblicità virale. Ma i wikibrand reclamano altro: innanzitutto una conversazione 'fra pari'. Per questo occorre un diverso modo di pensare e di rapportarsi. Soprattutto occorre una comunicazione profonda, perché "se i consumatori pensano di essere stati coinvolti nella conversazione in modo superficiale si disconnettono subito o, peggio, parlano male del vostro brand". Ma soprattutto ci vogliono chiarezza e onestà nei contenuti, perché se gli utenti do-

## LA STRATEGIA FLIRT TAV. 2



IL MODELLO FLIRT È STATO IDEATO DAL FINLANDESE SAMI VIITAMAKI, PROGETTISTA DI COMMUNITY, E DESCRIVE LE TAPPE DA SEGUIRE PER DAR VITA A UN WIKIBRAND. IL MODELLO È STATO INTEGRATO DA MOFFITT E DOVER CON I QUATTRO FATTORI RELATIVI AL 'MANTENIMENTO DELL'ECOSISTEMA'.

vessero sospettare che li contattate per doppi fini, o peggio se dite il falso, la fiducia verrebbe compromessa. È quanto accadde alla Sony qualche anno fa, durante il lancio della nuova PlayStation Portable in alcune cittadine americane. Per l'occasione ingaggiò alcuni disegnatori di graffiti per imbrattare i muri con immagini di gente che giocava felicemente con il nuovo apparecchio. Gli artisti locali (non ingaggiati) reagirono con scritte risentite, poste a fianco dei graffiti che smascheravano l'inganno con frasi denigratorie: "Siete solo dei Fony" (gioco di parole fra "Sony" e "phoney" che significa falso), "Andatevene dalla nostra città, bugiardi". I membri della blogosfera sono abili a riconoscere la 'pubblicità mascherata'. Perciò online l'onestà è d'obbligo. Per creare un wikibrand di successo occorre un grosso lavoro a monte, sia nel linguaggio che nelle strategie. Bisogna incentivare la partecipazione dei dipendenti, abbattere le barriere che dividono le organizzazioni in silos, attivare discussioni che alimentino la voglia di partecipare alla community, disseminare le nuove idee. E non è facile, occorrerebbe anzitutto un metodo.

**LA STRATEGIA FLIRT** L'arte di costruire wikibrand è recente e non ci sono ancora modelli da seguire. Quello illustrato da Moffitt e Dover è stato ideato da un progettista di community finlandese, Sami Viitamaki, e ha un nome promettente: FLIRT, un acrostico che si memorizza con facilità, dove F sta per focus, L per linguaggio, I per incentivi e motivazioni, R per regole e linee guida, T per piattaforme e tecnologia. Il modello FLIRT, spiegano Moffitt e Dover, ci dice come sostenere un wikibrand nel tempo. La risposta è racchiusa in queste cinque lettere: ognuna esprime un obiettivo da raggiungere, rispettando l'ordine. Si parte dal Focus per arrivare alla scelta della Tecnologia. Occorre sviluppare la strategia prima dell'esecuzione, pensare all'esecuzione prima di scegliere le tecnologie, riflettere sulle tecnologie prima di passare alla fase di incubazione dei wikibrand. È importante rispettare l'ordine, passare cioè dalla Strategia (Focus) all'Esecuzione (Linguaggio, Incentivi e Innovazione, Regole e Linee guida) e alla Tecnologia (Piattaforme). Ma per aumentare il livello di engagement e "mantenere in vita l'ecosistema" dei wikibrand, Moffitt e Dover aggiungono al modello di Viitamaki altri quattro elementi: Variabili e comprensione, Internazionalizzazione dei benefici, Gestione delle community, Ciclo di vita delle community. Quello che viene fuori è un modello più articolato e complesso, di cui possiamo fornire qui solo alcuni tratti.

## I CRITERI PER UNA POLICY EFFICACE

STANDO ALLE RICERCHE DI MOFFITT E DOVER, LE MIGLIORI POLICY TENDONO A RAGGRUPParsi IN TREDICI CATEGORIE:

- 1) REGOLE SULLO SCOPO (PERCHÉ LO FACCIAMO? PERCHÉ È IMPORTANTE?).
- 2) REGOLE SULLA PRIVACY (COME CI COMPORTIAMO CON LE INFORMAZIONI DI PROPRIETÀ DELL'AZIENDA?).
- 3) REGOLE SUL COPYRIGHT (COME CI REGOLIAMO CON I MARCHI REGISTRATI?).
- 4) REGOLE SULLA PERSONE (CHI DEVE PARLARE IN RAPPRESENTANZA DELL'AZIENDA?).
- 5) REGOLE SULLA RESPONSABILITÀ PERSONALE (CHE FARE AFFINCHÉ LE PERSONE RIFLETTANO PRIMA DI POSTARE?).
- 6) REGOLE SULL'EFFICACIA (STIAMO DAVVERO OTTENENDO L'ENGAGEMENT CON IL PUBBLICO?).
- 7) REGOLE SULLA TRASPARENZA (COME ASSICURIAMO LA TRASPARENZA?).
- 8) REGOLE SUL COMPORTAMENTO (ABBIAMO CHIARITO CHE I DIPENDENTI DEVONO EVITARE I CONFLITTI?).
- 9) REGOLE SULLA COMPETENZA (ABBIAMO CHIESTO AI DIPENDENTI DI PARLARE SOLO DI CIÒ SU CUI SONO COMPETENTI?).
- 10) REGOLE SULLA SICUREZZA (LE NOSTRE PASSWORD SONO PROTETTE?).
- 11) REGOLE SUGLI SPAZI PERSONALI (QUALI SONO LE REGOLE PER PARLARE FUORI DEGLI AMBIENTI DI LAVORO?).
- 12) REGOLE SULLE CONSEGUENZE (QUALI SONO LE RIPERCUSIONI PER LA VIOLAZIONE DELLE POLICY?).
- 13) REGOLE SUL SUPPORTO (A CHI POSSONO RIVOLGERSI I DIPENDENTI QUANDO HANNO UN DUBBIO?).



SOPRA, ANNUNCIO DELL'ORGANIZZAZIONE NON PROFIT MOVEMBER. IN BASSO, ALCUNI ESEMPI DI MAGLIETTE PRODOTTE DA THREADLESS.

**FOCUS** Per partire con il piede giusto bisogna avere ben chiaro qual è il focus del wikibrand che si intende lanciare. Dopotutto è il focus a determinare l'allocazione delle risorse, lo sviluppo dei contenuti, le decisioni sui tipi di attività sui quali impegnarsi (online/offline), la governance delle community e le scelte relative alle tecnologie e alle piattaforme. E sono due le regole da tenere sempre presente: 1) Il focus viene sempre prima della tecnologia e degli strumenti. 2) I consumatori vengono prima dell'azienda. Di esempi di wikibrand di successo Moffitt e Dover ne citano diversi. Uno dei più significativi è Movember, un'organizzazione non profit che raccoglie fondi per il tumore alla prostata. Ciò che la distingue da altre organizzazioni che operano nello stesso settore sono alcune caratteristiche: innanzitutto la chiarezza della mission ("Cambiare il modo in cui gli uomini pensano, discutono e affrontano le questioni relative alla loro salute"); poi la propensione a non lasciare inavasa alcuna delle domande che arrivano sulla rete; quindi la decisione di non fissare una soglia minima per le donazioni lasciando, libere le persone di donare quanto vogliono; infine, una trovata di comunicazione che rende Movember un'icona riconoscibile nell'arena dei brand: anziché assumere celebrità del mondo dello spettacolo come testimonial, l'azienda ingaggia i propri sostenitori. Fin qui nulla di nuovo: ma durante il mese della raccolta fondi, tutti i testimonial si fanno crescere i baffi. La loro immagine 'baffuta' circola sulla rete destando attenzione, simpatia e riconoscibilità per un brand che in America è ormai un'icona molto famosa. Un modo decisamente originale per comunicare il proprio focus.

**LINGUAGGIO E CONTENUTI** In una rete che procede per ottimizzazione dei motori di ricerca, questi due elementi giocano un ruolo decisivo nel farsi trovare e nel trovare il pubblico dei propri fan sulla community. Di fatto sono il lubrificante del nastro trasportatore dei wikibrand. Threadless, un'azienda di abbigliamento che opera nel più puro spirito del crowdsourcing, è uno dei tanti esempi di eccellenza. Ogni settimana designer da tutto il mondo creano e sottopongono al giudizio della community fino a 1.500 magliette dal design originale. I visitatori del sito votano i loro bozzetti preferiti, e solo a quel punto l'azienda li produce e li vende. È un business da 30 milioni di dollari che attrae sul sito l'attenzione di milioni di persone. Qual è il segreto del suo successo? Threadless evita i clamori della pubblicità tradizionale.

Preferisce trasmettere il suo valore in tutto ciò che fa: dalla creazione della propria immagine sul web, agli eventi, ai prodotti. Ogni mese offre una nuova sfida di design che incoraggia i membri della propria community a partecipare e a tornare periodicamente sul sito. Premiando i designer migliori, l'azienda conferisce alla community una forte presenza sul mercato, visibilità e riconoscimenti. Conseguenza: da anni, ogni settimana milioni di persone attendono con impazienza i nuovi design sui blog, su Facebook e Twitter e votano i loro preferiti. La chiave del successo di Threadless è anche nel suo modo di rapportarsi con i membri delle community. Per instillare fiducia e sviluppare la partecipazione, segue sette regole comunicative: adottare il lessico della propria community e intercettare le preferenze dei sostenitori; stabilire un sistema di valori e una voce comune; ascoltare le persone e prendere atto di ciò che hanno da dire; parlare come persona, anziché come azienda, con uno stile empatico; assumere il ruolo di facilitatore ed esperto (un esempio eccellente è Lionel Menchaca, capo blogger della Dell, con la sua capacità di disseminare conoscenza e offrire assistenza ai consumatori, in modo informale, ma sempre autorevole); comunicare autenticità, umiltà e trasparenza (se qualcosa va storto, ammettere l'errore nella certezza che l'onestà incentiva la partecipazione, mentre la menzogna compromette la fiducia; ma riconoscere anche i meriti dei fan, accendendo i riflettori su chi porta i migliori contributi al wikibrand); customizzare i contenuti in funzione dei bisogni: l'affinità nella conversazione si genera solo se sentiamo che gli altri ci comprendono e cercano di aiutarci.

**INCENTIVI, MOTIVAZIONI E INFLUENZATORI** Come ogni azione umana, anche la partecipazione ai social media reclama una motivazione. Le più solide sono le motivazioni intrinseche, dove la spinta a offrire un contributo alla community viene dal semplice piacere di partecipare, di sentirsi 'parte' (o partner) di qualcosa che si costruisce con gli altri e non solo per il proprio tornaconto. Un esempio? I più noti sono Wikipedia e Mozilla Firefox. Le motivazioni intrinseche per la costruzione di una wikibrand community nascono dal bisogno di sostenere una causa, dal piacere di lavorare per una vita migliore, dalla voglia di competere in una sfida o in un concorso, dal desiderio di perfezionare un prodotto di cui tutti potranno beneficiare. Le motivazioni intrinseche rispondono, insomma, a una necessità interna alla persona. Tuttavia le persone partecipano più spesso in cambio di fama, reputazione, riconoscimenti pubblici. La motivazione diventa allora estrinseca, mossa dall'esterno. Oltre alle motivazioni, l'azienda deve fare i conti con gli influenzatori delle community: pionieri che adottano le novità in fatto di tecnologia,

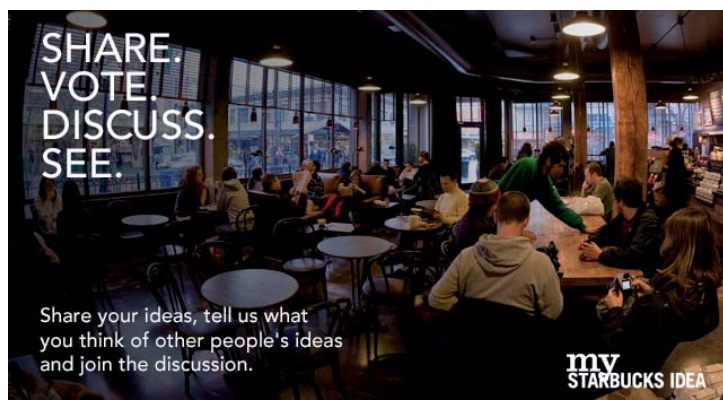


individui più connessi e più informati della popolazione mainstream. A seconda di come vengono trattati dall'azienda, potrebbero diventare alleati importanti o nemici fastidiosi da cui proteggersi. Ciò che li rende influenti è il loro 'raggio d'azione' (hanno una sfera d'influenza ampia per via della loro affiliazione ad altri gruppi), la maggior esposizione (sono attenti alle nuove tendenze, esposti a più interessi), la loro credibilità (sono percepiti come più informati e più autorevoli) e la capacità di persuasione (convincono con la loro passione instancabile, il loro impegno e la loro comunicativa). Moffitt e Dover li hanno distinti in sei tipi, a seconda del tipo di coinvolgimento nelle iniziative di wikibranding: creatori del gusto, avvistatori di tendenze, opinion leader, esperti/conoscitori, testimonial popolari, capipopolo. "Questi influenzatori, in quanto uomini di marketing", spiegano i due autori, "moltiplicano gli effetti del vostro apostolato su internet. Come pubbliche relazioni, trasmettono i messaggi sul vostro brand. Come ricercatori, sono una sapiente combinazione di saggezza e immaginazione non ancora sfruttata. Come innovatori, sono delle sorgenti di idee. Come membri delle community, sono un'estensione del vostro organico di dipendenti".

**REGOLE E LINEE GUIDA** "Durante le nostre indagini per i Buzz Report", ricordano Moffitt e Dover, "quando chiedevamo agli intervistati quali fossero gli ostacoli nel brand engagement e nella richiesta di partecipazione degli utenti, abbiamo scoperto che cinque delle prime dieci risposte riguardavano la mancanza di regole e di linee guida abilitanti all'uso dei social media".

Dunque anche la rete, nonostante la libertà di azione dei suoi membri, reclama delle regole. Ma per essere accettate e seguite non dovrebbero cadere dall'alto. Meglio sarebbe farle sorgere dal basso, altrimenti le persone non le sentiranno proprie e, al primo intoppo, troveranno il modo per aggirarle. Un esempio di successo, in questo senso, viene da IBM: nel mettere a punto la propria policy interna, l'azienda ha avviato una sessione online che ha coinvolto i propri dipendenti per fissare le regole interne nell'uso dei social media. Dopo una lunga fase di raccolta di idee e di scrematura sono emerse dodici regole chiare e condivise. In Zappos, nota azienda di abbigliamento che opera online, "sono stati i dipendenti stessi", raccontano Moffitt e Dover, "a mostrare al loro CEO la strada per il brand engagement. In che modo? Iscrivendosi personalmente a Twitter Nation e raccogliendo in questo modo centinaia di seguaci che hanno incrementato la reputazione dell'azienda, la sua visibilità e il business, attraverso il passaparola". La messa a punto di una policy nell'uso dei social media ha coinvolto i propri dipendenti e ridotto a due le regole sull'uso dei social media: seguire il buon senso e comunicare senza dimenticare i dieci valori fondamentali dell'azienda.

"Quando definite le regole", concludono Moffitt e Dover, "dovete stabilire la responsabilità e un sistema di audit che accerti se vengono



IL SITO MYSTARBUCKSIDEA RACCOGLIE TUTTE LE IDEE INNOVATIVE E I CONTRIBUTI PROPOSTI DAI CLIENTI DELLA NOTA CATENA DI LOCALI.

## UNDICI MODI PER COSTRUIRE UN WIKIBRAND

IL WIKIBRANDING OFFRE L'OPPORTUNITÀ DI DISTINGUERSI IN UN'EPOCA IN CUI I CONSUMATORI SONO INFORMATI, CONNESSI, COLLABORATIVI ED ESIGENTI. MA PER OTTENERE IL RISULTATO DEVONO ESSERE RISPETTATE LE SEGUENTI REGOLE.

- 1) ALLINEATE GLI OBIETTIVI DI BUSINESS CON LE INIZIATIVE DI WIKIBRANDING E COINVOLGETE I CEO COME PRIMI APOSTOLI DEL PROGETTO.
- 2) BRAND ENGAGEMENT: APRITE IL VOSTRO BRAND ALLA CONVERSAZIONE.
- 3) BRAND ORIENTATION: TRASFORMATE IL MARKETING IN PRODOTTO E IL PRODOTTO IN ESPERIENZA; FATE IN MODO CHE IL BRUSIO INTORNO AL BRAND PERVADA L'ESPERIENZA DEI CONSUMATORI.
- 4) IL TONO DEL BRAND: FATELO DAVVERO, SIATE APERTI, SEMINATE UN'IDEA.
- 5) IL TARGET DEL BRAND: RAGGIUNGETE GLI INFLUENZATORI E GLI APOSTOLI DEL BRAND.
- 6) I MEDIA DEL BRAND: PER LANCIARE UN BRAND CI VUOLE UNA COMMUNITY, NON UNA CAMPAGNA.
- 7) L'INNOVAZIONE DEL BRAND: LASCIATE CHE CI GIOCHINO, CHE SE NE APPROPRIANO E LO TENGANO IN MOVIMENTO.
- 8) L'APERTURA DEL BRAND: ESTENDETELO PIÙ DI QUANTO CREDEVATE POSSIBILE; UN WIKIBRAND DEVE PIEGARSI AL POTERE DEI CONSUMATORI E OFFRIRE LORO TUTTE LE OCCASIONI PER MODIFICARLO, RICOMBINARLO E GIOCARCI.
- 9) IL RUOLO DEL MARKETING: SIATE I PADRONI DI CASA, NON LE PERSONE IN VISITA; RISTRUTTURATE IL DIPARTIMENTO CHE GESTISCE IL BRAND.
- 10) IL POSIZIONAMENTO DEL BRAND: CONOSCI TE STESSO; IL BRAND È CIÒ CHE FATE, NON CIÒ CHE DITE.
- 11) LE VARIABILI DEL BRAND: CONTATE GLI APPLAUSI, NON GLI SPETTATORI; OCCORRONO MISURAZIONI EFFICACI, ATTRAVERSO UN CRUSCOTTO DI INDICATORI CHE RIMANDINO ESPLICITAMENTE A RENDIMENTI, PROFITTI, LIFETIME VALUE DEL CONSUMATORE.

messe in pratica. Nell'applicarle siate equilibrati. Nelle aziende persiste il mito del controllo: ma in un mercato controllato dai consumatori, le persone (inclusi i vostri dipendenti) hanno più controllo di quanto pensiate".

**TECNOLOGIE E PIATTAFORMA** Fissate le regole, l'ultimo passo per un FLIRT con il mercato è la scelta delle piattaforme. Ma prima di decidere quale linguaggio di programmazione adottare, occorre valutare dove si pensa di operare. Cosa ritenete più importante: il sito aziendale? la community online? le estensioni sui social media? Scegliere le piattaforme appropriate per ospitare le attività online connesse con le proprie iniziative è un importante fattore di successo per le community. Moffitt e Dover segnalano quattro approcci principali: il portale classico, la piattaforma senza etichetta, le piattaforme su ordinazione, le piattaforme customizzate.

"Le aziende hanno appena iniziato a sfruttare le potenzialità dei wikibrand", concludono i due autori. "Man mano che la tecnologia si evolve, che le storie di successo si moltiplicano e che i dogmi del marketing scemano, le aziende che guardano avanti faranno leva sulla passione e sulla spontaneità dei consumatori per ridefinire l'identità dei loro brand. Le strategie di business di successo conterranno meno sulla 'gestione delle percezioni' e sul 'controllo del messaggio', e più sull'invenzione di nuovi modi per indurre le persone ad agire autenticamente con il brand. Questo cambiamento potrà intensificarsi via via che il nostro livello di sofisticazione digitale e la nostra cultura collaborativa cresce ed esercita un'influenza maggiore sui mercati e nelle stanze delle decisioni". MKK