

Indice

Introduzione	1
Ringraziamenti	7
1 Comunità che creano organizzazioni e servizi	11
1.1 Storie di persone in movimento	11
1.2 La community al centro	14
1.3 Community che diventano organizzazioni e servizi	16
1.4 Le caratteristiche di un community brand	24
1.5 Community brand di territorio	28
1.6 Community che ridefiniscono i mercati	33
1.7 Le community mangeranno il mondo?	36
2 Community brand	41
2.1 Un nuovo stadio evolutivo	41
2.2 I community brand possono definirsi comunità	45
2.3 Community brand e non brand community	57
2.4 Quale ruolo per le imprese tradizionali?	60
3 La piattaforma come modello organizzativo dei community brand	69
3.1 Piattaforma e community brand	69
3.2 Modello piattaforma <i>vs</i> modello lineare: che cosa cambia	72
3.3 Tipologia di piattaforme per i community brand	77
3.4 I lati oscuri delle piattaforme sono anche quelli dei community brand?	80
4 Costruito intorno a noi: processi e figure professionali di un community brand (nuovi ruoli e nuove funzioni)	89
4.1 Il modello C	89
4.2 I principali processi di gestione di un community brand	95

4.3 Il Community Manager	105
4.4 I community brand sono responsabili socialmente?	106
5 Disegnare comunità	113
5.1 Disegnare comunità si può?	113
5.2 Definire l'ambiente: applicazione o canali social	116
5.3 Disegnare un ambiente che crea fiducia	118
5.4 Disegnare l'identità	123
5.5 Disegnare la Governance: i ruoli in un community brand	132
5.6 Disegnare il coinvolgimento	136
6 Il ciclo di vita di una community	153
6.1 Una progettazione continua	153
6.2 Nascita (inizio)	155
6.3 Adolescenza (consolidamento)	160
6.4 Maturità	163
6.5 Trasformazione	167
6.6 Una community può fallire? I rischi della crescita	171
7 La sostenibilità di un community brand	177
7.1 Monetizzare un community brand	177
7.2 Misurare la crescita	183
7.3 Una community è scalabile?	187

Introduzione

Questo libro è il frutto di sette anni di lavoro e anche più. Raccoglie la mia esperienza professionale con più di quindici anni trascorsi nelle digital media agency milanesi. Racchiude conoscenze e anni di ricerca, ma anche e soprattutto l'esperienza acquisita sul campo, attraverso progetti e consulenze, la partecipazione ai numerosi dibattiti che in questi ultimi anni si sono susseguiti e le tante interviste realizzate con molti protagonisti del mondo dell'innovazione digitale e sociale. Tutto questo è accaduto soprattutto negli ultimi sette anni, dopo aver pubblicato, nel 2013, il mio primo libro – *Collaboriamo* –, iniziando con questo a interrogarmi su come le tecnologie digitali stessero cambiando le persone e di conseguenza i mercati e le organizzazioni.

Sette anni fa, infatti, faceva la sua comparsa in Italia la *sharing economy*, un nuovo modo di intendere l'economia che promuoveva la condivisione del bene invece del possesso e il riuso invece dell'acquisto. Da allora molte cose sono cambiate e oggi che il Covid-19 ha messo in luce anche la fragilità dei servizi più famosi più che mai ci si interroga su cosa sia rimasto di quel movimento. Un dibattito che è sempre stato rivolto più alla ricerca della notizia – dai «lati oscuri» ai vantaggi facili – e sempre poco capace di cogliere il cambiamento sul lungo periodo. Quello che il dibattito, almeno giornalistico e divulgativo, ha poco considerato, infatti, è il vero aspetto innovativo della *sharing economy* e cioè il suo modello di servizio (a piattaforma), che avendo l'obiettivo di abilitare le persone (nel senso di *empower*, ovvero dare loro responsabilità) e non semplicemente di erogare un servizio, proponeva un nuovo modo di fare impresa non più focalizzato sulla produzione ma sulla valorizzazione delle conversazioni, dei contenuti, dei beni e dei servizi. Un modello il

cui asset principale non era più il prodotto ma le persone, non più intese come singoli ma come individui inseriti in una comunità che si aggrega e interagisce intorno a una proposta di valore. In questo senso la sharing economy è parte della community economy, la quale ne è anche, a mio modo di vedere, la sua evoluzione più interessante. Il modello a piattaforma alla base dei servizi collaborativi, infatti, è andato ben oltre il movimento e oggi è diventato un nuovo modo di rispondere ai bisogni non solo di consumo delle persone ma anche di aggregazione, divenendo così un paradigma prima di tutto organizzativo e solo successivamente di business. La community economy, infatti, è composta da aziende, gruppi, luoghi che pongono al centro della loro strategia di business la community. *Community brand* (Capitolo 1), cioè marchi e organizzazioni che non lavorano più sull'ingegnerizzazione dell'offerta, sulla sua ideazione e produzione all'interno di un contesto industriale, ma sull'aggregazione della domanda, sull'ascolto delle sue esigenze, e sulla soddisfazione delle sue richieste. Organizzazioni che a partire da una proposta di valore aggregano persone che condividono un'appartenenza, dei rituali e delle tradizioni e un senso di responsabilità morale reciproco (Capitolo 2), sviluppando una comunità che non è più strumento del marketing ma che diventa un valore strategico per l'azienda. La collaborazione nella community economy, quindi, non è più fra persone che condividono un bene, ma fra individui che partecipano alla costruzione di un brand e dei suoi servizi e così facendo trasformano mercati e organizzazioni. La community economy, infatti, nasce per rispondere a nuove nicchie di mercato le quali partecipano alla costruzione del brand e del servizio. Attraverso una co-progettazione continua i community brand immettono sul mercato servizi che hanno già un pubblico di riferimento – perché sono l'espressione di quel bisogno – e come tali sono potenzialmente più competitivi degli attori tradizionali. Per servire queste nicchie e per favorire la loro produzione di valore il community brand non può utilizzare i vecchi modelli di gestione di un'azienda, ma deve ricostruirsi secondo una logica «abilitante», non più lineare ma a piattaforma (Capitolo 3), affidando ruoli e responsabilità ai membri e mettendo in atto canali di comunicazione che rendano i confini fra l'interno e l'esterno dell'azienda sempre più fluidi e permeabili (Capitolo 4).

Questo nuovo modo di fare azienda e di trattare con i clienti non è il vezzo di un momento ma è un segnale di un profondo cambiamento destinato a rimanere nel tempo, in quanto figlio di una trasformazione

che è prima di tutto culturale e solo successivamente economica. Ha radici nella crisi sociale ed economica e nella trasformazione digitale iniziata dello scorso decennio. La prima ha reso evidenti nuovi bisogni e nuove nicchie di mercato, la seconda, introducendo un nuovo mezzo di comunicazione – i social media – ha trasformato non solo le nostre abitudini ma anche il nostro modo di apprendere e di comportarci. Questi, infatti, ci hanno dato l'attitudine e l'opportunità di essere al tempo stesso produttori, consumatori e anche attivisti e progettisti, cioè persone che rilevano un bisogno che dà origine a una frustrazione, una passione, una causa e decidono di impegnarsi per essi, o che aderiscono a un progetto altrui perché si identificano con esso. In questa fluidità anche il rapporto fra imprenditore e dipendente si sfuma, essendo entrambi parti di una organizzazione che si riconosce in una proposta di valore. Che il cambiamento sia prima di tutto culturale, quindi, è evidente nell'assunzione di ruoli un tempo contrapposti e che invece oggi ricopriamo alternativamente a seconda delle situazioni, ma anche nel fatto che il modello piattaforma viene adottato in diversi contesti e a partire da qualsiasi argomento. Ci sono community brand in ogni parte di Italia, nascono sul digitale, sul territorio, nei gruppi social, si riuniscono intorno a qualsiasi genere di passione, condizione, scopo, causa. E anche il concetto stesso di comunità rinnova in questi ultimi anni il suo significato: le aggregazioni di cui si parla non sono più mosse da interessi geografici, ideologici o di status sociale come un tempo, ma da interessi emotivi e di conoscenza che si esprimono, per lo più, e si mantengono attraverso il digitale, lasciando alle occasioni di incontro fisico il compito di rafforzare la relazione. In questo contesto anche la suddivisione fra comunità e community ha poco senso. Se il primo termine solitamente si usa per indicare un concetto di aggregazione più territoriale e basato su un senso di appartenenza che si rivolge più a valori tradizionali, il secondo serve a spiegare, solitamente, gruppi che si riuniscono sul digitale. Nel libro, invece, questa distinzione cade e i due termini vengono usati come sinonimi perché siamo a un nuovo stadio evolutivo del concetto di comunità che si muove fra analogico e digitale in maniera complementare e fluida.

Il cambiamento (e la sua necessità), inoltre, si è palesato ancora di più nell'emergenza Covid-19. Il lockdown ci ha tolto la possibilità di stare insieme e di relazionarci con gli altri, mostrando in maniera evidente quanto questo sia un bisogno fondamentale per la nostra sopravvivenza.

Il desiderio di comunità si è espresso a livello di paese, nei momenti difficili in cui tutti si sono incontrati fuori dai balconi per farsi coraggio, ma anche nei condomini in cui per la prima volta ci si è uniti, cantando o organizzando la spesa, e con tante iniziative di solidarietà verso i più fragili, nelle donazioni agli ospedali. In questo momento il digitale ha svolto un ruolo fondamentale non solo perché ha agito come cassa di risonanza, ma soprattutto perché, forse per la prima volta, ha reso evidente la sua capacità di tessere relazioni. Il digitale diventa quindi il luogo dove poter accorciare le distanze se però le persone hanno motivo di incontrarsi intorno a interessi, valori, rituali comuni. È un'opportunità anche per chi vuole ripensare l'organizzazione delle aziende e il lavoro dei dipendenti. Il lockdown ha accelerato un altro percorso già in atto: il ripensamento del lavoro come bisogno dell'anima e non solo come attività produttiva. Lo smart working, altra grande «eredità» del Covid-19, costringe a ripensare l'organizzazione aziendale non più per linee gerarchiche, ma per raggruppamento di senso, e la distanza fisica dei dipendenti impone di rinnovare le forme aggregative e di pensare a nuovi canali di comunicazione. Ecco che anche qui emerge evidente il bisogno di costituire piccole comunità che si aggregino non più intorno a una mission aziendale lontana e poco condivisa, ma a nuovi interessi, che ridefiniscano i legami e le distanze.

Conoscere la community economy, dunque, oggi può essere interessante per chi vuole fare impresa. Questo libro, oltre a descrivere lo scenario in evoluzione, vuole essere soprattutto un manuale, una cassetta degli attrezzi per chi vuole innovare. Crediamo che oggi, dopo i tanti dibattiti e discussioni degli anni scorsi, ci sia bisogno di questo: oggi non siamo più in una fase in cui si intravede il cambiamento, siamo nel cambiamento, e ci siamo in pieno. Per questo è importante analizzare le esperienze di successo e i fallimenti, comprenderne gli aspetti comuni, cosa ha funzionato e cosa no, e provare a trovare dei punti di riferimento da seguire per gestire la trasformazione e non subirla. Siamo ormai in un momento in cui l'analisi delle esperienze altrui permette di non improvvisare, ma serve da guida per chi vuole cimentarsi nel lancio di un nuovo servizio sul mercato o nell'implementazione di un nuovo approccio nella sua organizzazione. Oggi, pur nell'incertezza di un tempo che non consente più di progettare e poi implementare, ma che chiede di procedere per continui tentativi, si può, anzi si deve, guardare alle esperienze altrui per acquisire maggiore consapevolezza. Per questo il libro è

soprattutto una raccolta di casi e di interviste¹ che speriamo permettano di offrire spunti e linee-guida su come progettare un community brand (Capitolo 5), sul suo ciclo di vita (Capitolo 6), e sulla sua scalabilità e sostenibilità (Capitolo 7). Proprio perché racconta un cambiamento già in essere e non una visione di quello che accadrà, questo libro si concentra soprattutto sui casi italiani e su piattaforme internazionali che operano in Italia. Sebbene, infatti, sia interessante osservare ciò che accade all'estero perché spesso indica nuove tendenze, è altresì vero che le stesse, arrivando in Europa e in Italia, si infrangono spesso contro un contesto completamente diverso, incapace di accoglierle. Pertanto si è scelto di osservare direttamente ciò che sta accadendo in Italia e come questo possa essere interessante per chi si occupa di innovazione nel nostro Paese.

Ma chi è costui? A chi è diretto questo manuale? Questo libro si rivolge a chiunque abbia un'idea, una frustrazione, un desiderio e voglia dividerlo con altri attraverso un prototipo che sia un gruppo social, un luogo, la versione beta di un'applicazione, un evento ricorrente. A tutti coloro, cioè, che potrebbero riconoscersi nei racconti che compongono questo libro, sia perché vogliono lanciare una community, sia perché desiderano far crescere la loro. A chi dunque parte dal basso, senza una struttura preesistente; ma anche a chi parte dall'alto: imprenditori e manager di imprese, operatori sociali, istituzioni e tutti coloro che oggi sono chiamati, proprio perché sono cambiate le condizioni culturali oltreché sociali ed economiche, a innovare il proprio rapporto con i clienti, con gli stakeholder, con i dipendenti. Chi ha necessità di innovare, ma di farlo veramente, mettendo innanzitutto in discussione il proprio ruolo e imparando a fidarsi delle persone, del loro desiderio di essere coinvolte e della loro capacità di produrre valore. Perché, oggi più che mai, non sono

¹Le interviste devono essere contestualizzate al periodo in cui sono state realizzate. Nello specifico: nel 2018 sono stati intervistati Mellone di Airbnb, Faresin di BBQForALL, Braga di Blablacar, Cadoni di Friendz, Giorgi di Fubles, Galano di Nextdoor, Mansueto di Sharewood; nel 2019: Kulczycki di AnM, Pillon di Camperisti Italiani, Prussia di Hosemprevogliadipartire, Foglia di Houzz, Di Carpegna di Hug, Spatola di Idrotalenti, Carra di Retake, Bin di WeRoad; nel 2020: Cesario di Comehome, Carraro i COWO®, di Zaffagnini di Rock1000, Di Stasi di Socialgnock. Tutte le interviste sono state realizzate prima dell'emergenza Covid19. Le testimonianze non trattano degli effetti causati dalla pandemia che inevitabilmente colpiscono anche molti dei servizi che si raccontano in questo volume.

le persone a non volere attivarsi ma sono gli interlocutori tradizionali che non sanno come coinvolgerle. Innovare infatti è un atto di coraggio che spesso manca ai manager e alle istituzioni italiane, ma oggi è necessario se si desidera rispondere ai desideri dei cittadini che chiedono sempre di più alle aziende e alle istituzioni di ricoprire un ruolo nuovo, di non essere più solo accumulatori di capitale e gestori di profitto, ma di divenire veri e propri agenti di cambiamento. Se così non è, difficilmente le persone riusciranno a ritrovare in queste organizzazioni un senso e un valore nel loro operato. Guardare alle community che stanno nascendo e in modo particolare alle organizzazioni che si formano da esse, diventa quindi interessante per comprendere la trasformazione in atto e capire come affrontarla.

Naturalmente queste sperimentazioni pongono degli interrogativi anche a partire dal fatto che, a parte alcune realtà che possono considerarsi affermate, la maggior parte delle esperienze raccontate in questo libro sono pionieristiche e devono dimostrare quindi la loro effettiva solidità. Tuttavia osservarle in questa fase è importante per valutarne gli effetti. Si possono, infatti, già intravedere alcuni benefici di queste sperimentazioni come, per esempio, il fatto che si presentano come soluzioni capaci di generare un impatto reale sulla vita dei cittadini e che favoriscono la dimensione collaborativa, la creazione di legami e di fiducia fra le persone, ma anche fra queste e i brand e fra questi ultimi e i territori di riferimento. Tuttavia, come sempre accade, non mancano le contraddizioni, a partire dal fatto che, proprio perché perseguono l'interesse di una nicchia specifica, le community possono diventare esclusive e magari anche pericolose. Ci si interroga su alcuni quesiti che pone questa economia a fine di ogni capitolo (tranne nel Capitolo 5, la cui domanda su cui riflettere è posta all'inizio, perché funzionale allo svolgimento del racconto). Naturalmente sono temi che meriterebbero una discussione più ampia, così come avrebbero bisogno di più spazio alcune questioni legate alla governance e all'organizzazione, soprattutto rispetto all'impresa sociale e alla nuova regolamentazione del terzo settore. D'altra parte ogni libro, come ogni viaggio, deve lasciare territori inesplorati e nuove mete da raggiungere, altrimenti non rimane spazio per continuare a interrogarsi e immaginare nuovi obiettivi. Solo dandosi questa giustificazione, io credo, si riesce a porre la parola fine a un libro e alla voglia incessante di continuare a ricercare e a raffinare. Almeno così è per me, sperando che gli spunti offerti, insieme alle inevitabili manchevolezze, siano comun-

que un modo per far crescere anche di poco la nostra consapevolezza e il nostro Paese.

Ringraziamenti

Questo libro è il risultato di anni di lavoro e di molti incontri. Per questo i debiti accumulati sono tanti e spero che una pagina riesca a restituire almeno un poco della riconoscenza che provo per tutti coloro che mi hanno dedicato tempo e passione.

Ringrazio, così, prima di tutto l'editore Egea e in modo particolare Alessia Uslenghi e Barbara Raschi per essere state le prime persone a credere in questo libro e avermi dato piena fiducia.

Devo poi ringraziare vivamente tutti coloro che sono i veri protagonisti di questo libro, gli operatori della community economy che hanno accettato di raccontarmi la loro storia, la loro esperienza, le loro difficoltà. Mi riferisco a Daniele Faresin di BBQForALL, Alberto Pillon di Camperisti italiani, Michele Cesario di ComeHome, Giuseppe De Giorgi di Fubles, Guido Prussia di Hosemprevogliadipartire, Silvia Foglia di Houzz, Alberica Di Carpegna di Hug, i fratelli Davide e Manuel Spatola di Idrotalenti, Amedeo Galano di Nextdoor, Paola Carra di Retake Roma, Fabio Zaffagnini di Rockn1000, Riccardo Pieranunzi e Flaminia Romoli Venturi di ScuolaZoo, Fabio Bin di WeRoad, Marco De Rossi di WeSchool, Claudia Gandolfi di Condiviso, Massimo Carraro di Cowo. Fra tutti loro un ringraziamento particolare va a Vittorio Kulczycki di Avventure nel Mondo, per la bella serata trascorsa all'Angolo avventura di Roma in cui abbiamo ripercorso insieme la storia della sua società, a Fabio Bin di WeRoad per il tanto tempo che mi ha dedicato ma anche per la sua competenza ed esperienza, ad Alessandro Cadoni di Friendz per la sua disponibilità e la ricchezza del suo racconto. Un ringraziamento particolare va anche ad Alfredo Morresi di Italian Community Managers per avermi dedicato il suo tempo e per avermi ospitato ai suoi eventi, e a Lorena di Stasi di SocialGnock per la sua competenza e per avermi accolta con calore nel gruppo Facebook Community Leader. A tutti loro va il mio più sentito ringraziamento perché senza le loro storie, le mie intuizioni non avrebbero trovato forza e sostanza.

Così come questo libro non sarebbe stato possibile senza i numerosi contributi che negli anni ho avuto la fortuna di poter raccogliere in in-

terviste e dibattiti e che in queste pagine trovano riscontro. Mi riferisco in particolare alla chiacchierata con Matteo Stifanelli nel lontano 2012 (ex Country Manager di Airbnb), con Emiliana Mellone, Community Organizer di Airbnb, con Andrea Saviane e Guendalina Braga di Blablacar, con Nicoletta Civita di Useit, con Paolo Fossati di Verde Pissello e con Piercarlo Mansueto e Giulia Trombin di Sharewood, cari amici, con cui ho condiviso l'ufficio e le speranze per più di un anno.

È stato di profonda ispirazione, inoltre, il contributo di una serie di persone con cui lavoro da anni e a cui sono molto affezionata. L'aspetto indubbiamente più bello del lavoro che svolgo è infatti quello che si possono scegliere le persone con cui collaborare per affinità elettive e non perché ti capitano vicino per scrivania. È così che ho iniziato a lavorare con Ivana Pais nel 2012 quando ancora il mio primo libro non era ancora stato pubblicato. A lei devo moltissimo non solo professionalmente ma personalmente, per quello che mi ha insegnato ma anche per le risate fatte lavorando insieme. Ringrazio molto anche tutto il gruppo del laboratorio Desis del PoliMi: Anna Meroni, per la fiducia e il sostegno che mi ha dato nel lancio di Cohub e nei molti momenti che mi ha permesso di condividere con lei e il suo gruppo; Daniela Selloni, per avermi introdotto in Desis e per aver avuto la pazienza di leggere parte di questo libro; Marta Corubolo, per i tanti progetti fatti insieme e per le domande e le risposte che continuiamo a porci e a darci. Un ringraziamento particolare va anche a Erminio Putignano, per i suoi suggerimenti preziosi e per essermi accanto, pur nella distanza, con la sua presenza affettuosa da anni; a Davide Arcidiacono, non solo per i tanti preziosissimi spunti che mi ha sempre fornito, ma anche perché l'intuizione di questo libro è arrivata proprio da una delle nostre pseudo-corse sul Naviglio; a Simone Cicero, perché è un burbero gentiluomo e sempre il primo a indicare la strada; a Flaviano Zandonai, perché quando hai bisogno c'è sempre; ad Annibale d'Elia, perché crediamo insieme nella forza delle reti; a Paolo Campagnano, perché condivide da tempo con me il pensiero sul valore community; ad Alberto Oliva, perché stiamo provando insieme a costruire la bellissima comunità delle anime nascoste. E ancora devo molto a tutto il gruppo del Community Toolkit: a Liat Rogel e Chiara Gambarana, perché hanno aderito con entusiasmo alla mia idea di costruire una metodologia che aiutasse le community a crescere; a Valentina Asquini e Valentina d'Addato, per la fatica che fanno a sopportarmi; a Elisa Saturno per la pazienza mostrata, per aver accompagnato e stimolato i miei

pensieri con le sue osservazioni acute, per l'umiltà con cui accetta e a volte sopporta i miei consigli. Infine, un grazie particolare va anche ad alcuni clienti che hanno avuto il coraggio – cosa rara tra gli imprenditori e i manager italiani – di sperimentare insieme a me e di comprendere l'importanza e il valore di costruire comunità. Un grazie quindi a Marina Bernasconi e Carlo Valli della cooperativa il Seme, a Caterina Ninchevich, Luca Pereno, Stefano Grisenti di Leroy Merlin, a Christian Mancinoni Art-er, a Santo Bellistri, Andrea Colombo, Vittorio Mauri, Linda Marioli per un progetto che sono sicura vedrà presto la luce.

Un ultimo ringraziamento, non certo per ordine di importanza, è dedicato a tutta la mia famiglia: a mia madre, perché mi ha insegnato a stare sempre in piedi, a mio padre perché è sempre al mio fianco, a mio marito Giuseppe, per la pazienza, per il suo affetto e per quello che abbiamo costruito insieme, e ai miei figli Michele, Sergio e Andrea, perché mi costringono sempre a immaginare il futuro e a provare, anche nel mio piccolo, a renderlo migliore.