

Ernesto Dario Calò

# LE OPINIONI CHE CONTANO

Influenza sociale  
e processi decisionali in Rete

**FrancoAngeli**

INFERENZE

EVIDENZE

INFERENZE

EVIDENZE

## Inferenze/Evidenze

collana diretta da *Antonio Fasanella e Carmelo Lombardo*

**Comitato scientifico:** Maria Carmela Agodi (Università degli studi di Napoli Federico II), Giuseppe Anzera (Sapienza Università di Roma), Adele Bianco (Università degli studi "G. d'Annunzio" Chieti-Pescara), Christian Borch (Copenhagen Business School), Andrea Borghini (Università di Pisa), Wayne Brekhus (University of Missouri/Columbia), Charles Crothers (Auckland University of Technology), Ernesto D'Albergo (Sapienza Università di Roma), Alessandra Decataldo (Università degli studi di Milano Bicocca), Giovanna Gianturco (Sapienza Università di Roma), Srebrenka Letina (University of Glasgow), Mariano Longo (Università del Salento), Krzysztof T. Konecki (University of Łódź), Alberto Marinelli (Sapienza Università di Roma), Paolo Parra Saiani (Università di Genova), Massimo Pendenza (Università degli studi di Salerno), Olli Pyyhtinen (University of Tampere), Hizky Shoham (Bar-Ilan University), Dieter Vandebroeck (Free University of Brussels), Petri Ylikoski (University of Helsinki).

**Comitato editoriale:** Maria Paola Faggiano (Sapienza Università di Roma), Veronica Lo Presti (Sapienza Università di Roma), Stefano Nobile (Sapienza Università di Roma), Lorenzo Sabetta (Sapienza Università di Roma), Barbara Sonzogni (Sapienza Università di Roma), Stefania Tusini (Università per Stranieri di Perugia).

*Inferenze/Evidenze* intende promuovere il pluralismo delle idee e un approccio integrato di teoria e ricerca, configurandosi come uno spazio di condivisione di prospettive concettuali, strategie di indagine ed esperienze empiriche centrate su un'ampia varietà di temi e problemi tipici del mondo contemporaneo. Guarda a percorsi investigativi capaci di valorizzare la pratica dell'immaginazione sociologica e, attraverso disegni di ricerca rigorosi e innovativi, ancorati a strutture teoriche e a sufficienti e controllate basi di dati, di favorire il più possibile lo sviluppo di programmi di ricerca pluralistici e integrati.

I volumi pubblicati sono sottoposti alla valutazione anonima di almeno due *referees* esperti.

**FrancoAngeli**  
OPEN  ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

<https://www.francoangeli.it/autori/21>

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Ernesto Dario Calò

# LE OPINIONI CHE CONTANO

Influenza sociale  
e processi decisionali in Rete

**FrancoAngeli** 

INFERENZE

EVIDENZE

Questo volume è stato pubblicato con un contributo del Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale di Sapienza Università di Roma.

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato 54, 20098 San Giuliano Milanese.

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835158042

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	7
<b>1. L'organizzazione sociale del consumo</b>	»	11
1. Un'epoca di cambiamento in un mondo interconnesso	»	11
2. L'essenza dello scambio. Una questione di fiducia sociale	»	18
3. L'attore economico fra razionalità limitata e intelligenza collettiva. Per una natura della cooperazione	»	26
4. <i>Sesto potere</i>	»	36
<b>2. L'importanza delle relazioni sociali nel campo economico. La co-evoluzione di domanda e offerta</b>	»	44
1. Sinergie sistemiche tra economia e società	»	44
2. Le nuove potenzialità delle relazioni tra produzione e consumo	»	49
3. Misurare il valore delle relazioni. Una prospettiva multivaloriale tra capitale sociale e capitale economico	»	55
<b>3. Un'indagine sui processi decisionali in Rete. Il contesto, gli interrogativi di ricerca, l'impianto metodologico</b>	»	64
1. La <i>Network Society</i> e i suoi abitanti	»	64
2. L'Italia dei <i>netizen</i>	»	74
3. Obiettivi d'indagine	»	81
4. Strumenti d'indagine	»	83

<b>4. Farsi un'opinione tra le pieghe del Web. Reti sociali, influenza e cooperazione tra gli internauti italiani</b>	pag. 89
1. Tra nuove abitudini e vecchie questioni	» 89
2. La natura dei processi decisionali tra <i>collaborative learning</i> e orientamento <i>peer-to-peer</i>	» 101
3. Profili di consumo e partecipazione in un'epoca di transizione	» 110
<b>5. La spirale del consenso</b>	» 125
1. Reti complesse e collegamento preferenziale: l'architettura delle preferenze nel cyberspazio	» 125
2. Tre casi studio del contesto italiano: <i>Amazon, Airbnb, TheFork</i>	» 131
3. La sopravvivenza del più adatto. Il verdetto delle recensioni e le <i>costellazioni</i> di consumo	» 144
4. <i>Guerre stellari</i> nel cyberspazio. Il lato oscuro di una spirale del consenso	» 149
<b>Conclusioni</b>	» 155
<b>Riferimenti bibliografici</b>	» 159

## Introduzione

Il 29 ottobre 2019 Internet ha compiuto cinquanta anni. Cinquanta anni densi di profondi cambiamenti, tecnologici, economici, sociali, nell'arco dei quali molti muri (reali o metaforici) sono stati abbattuti. La società interconnessa è oggi stimolata da una maggiore opportunità di partecipazione su più fronti della vita sociale, nella misura in cui ogni individuo può curare le proprie identità e relazioni anche all'interno di spazi virtuali.

Le pratiche di acquisto e di consumo continuano a iscriversi tra le dimensioni dell'espressione simbolica, divenendo ancor più veicolo di comunicazione delle diversità e delle appartenenze. Lungo questi cinquanta anni abbiamo assistito alla nascita di una nuova consapevolezza insinuatasi nella coscienza di un individuo consumatore sempre più *empowered*. La centralità che egli assume nell'era digitale dell'intelligenza collettiva è stata annunciata a gran voce in molteplici circostanze, talvolta a ragion veduta, talaltra con qualche riserva di interpretazione. Un'occasione fra le più emblematiche è stata senza dubbio quella in cui la copertina del *Time* del 2006 ha decretato "You" persona dell'anno, aggiungendo: «Yes, you. You control the Information Age. Welcome to your world».

La proliferazione di innumerevoli forme di produzione "dal basso" non ha fatto altro che accelerare un processo di progressiva ricalibratura degli equilibri di potere informazionale e comunicazionale, invitando organizzazioni e istituzioni ad aprire le porte delle proprie "stanze dei bottoni", e ad avviare e coltivare un dialogo continuo con la società dei consumatori e degli utenti connessi, un dialogo fondato sui principi lungimiranti dell'apprendimento collaborativo e della co-creazione di valore.

Se i mercati (di idee, opinioni, prodotti, servizi, ecc.) possono oggi essere considerati a buon diritto delle *conversazioni*, lo si deve indubbiamente anche a Internet e allo sviluppo del Web 2.0. La capacità di aggregazione sociale sviluppatasi per mezzo di queste tecnologie risulta, infatti, una valida alternativa ai modi tradizionali con cui si contrasta una minacciosa deriva individualistica.

I social network, le community online, le tribù di consumo, i sistemi di recensioni, sono solo alcuni tra gli esempi che si potrebbero fare per dimostrare quanto la Rete costituisca un terreno fertile per la formazione di opinioni, per l'ausilio ai processi decisionali e per la predisposizione di scambi di *valore* tra persone (dal valore immediatamente utilitaristico a quello simbolico).

Rispetto a ciò, gli attori prettamente economici, in uno stato liberale legato a doppio filo alle leggi di mercato come quello odierno (complice la spinta incessante di un paradigma neoliberista), hanno perlomeno avuto il compito di rimodulare le proprie politiche e strategie di (inter)azione sociale, cercando di porre una volta per tutte il fattore umano al centro della propria visione. A tal proposito, la ricerca proattiva di nuove opportunità di crescita tramite la ridefinizione di modelli di business superati è alla base di una concezione dinamica dei campi organizzativi (attraverso nuovi approcci umanistici, l'estensione del concetto di *stakeholders*, la cooperazione di reti di imprese e distretti economici, ecc.). E soprattutto, l'odierna partita tra miopia e lungimiranza si gioca principalmente sull'abilità delle organizzazioni di promuovere e assecondare la co-evoluzione di domanda e offerta (aprendosi all'esterno), nonché sulla capacità di scorgere gli innumerevoli vantaggi di una più evidente prossimità di intenti fra le parti.

Ma oltre al campo economico, anche gli altri campi dell'agire in società sono stati chiamati a osservare e ridefinire le proprie dinamiche di interazione e regolazione sociale (i propri modi di capitalizzare l'attenzione delle persone). Nel microcosmo della politica, per esempio, si spendono decine e a volte centinaia di milioni di euro per provare a raggiungere un consenso sufficiente a vincere le elezioni. I cittadini vengono raggiunti da infiniti messaggi con la speranza che questi possano rafforzare o modificare le loro opinioni, o possano legittimare o condannare decisioni politiche impopolari. Nel campo delle ideologie, le idee dominanti e le rispettive interpretazioni si misurano, si incontrano e si scontrano senza esclusione di colpi per tentare di avvantaggiare determinate visioni del mondo.

Tutto questo dibattere attorno a opinioni divergenti, che un tempo avrebbe richiamato l'immagine nostalgica delle più classiche agorà, oggi si sposta con grande frequenza e intensità nei luoghi della Rete, divenuti al tempo stesso una fonte di costante e vuoto chiacchiericcio ma anche un'occasione di confronto senza confini (il tempo e lo spazio sono concetti alquanto relativi). La facilità con cui il cyberspazio può essere "attraversato" e "abitato" da tutti, sempre e in tutto il mondo, lo ha reso particolarmente idoneo all'istituzionalizzazione (e alla razionalizzazione) di una sua parte (basti pensare all'uso ormai regolare e sempre maggiore di Internet nello svolgimento di attività burocratiche con valore ufficiale, come il pagamento elettronico di una multa, il rilascio autorizzato di una comunicazione privata, come un referto medico, per mezzo dei sistemi

di identità digitale, l'invio definitivo di una candidatura per un concorso pubblico via posta elettronica certificata, ecc.).

La Rete è divenuta un elemento quasi onnipresente nella vita sociale delle persone, per via delle tante funzioni che svolge, a cominciare dalla cura e gestione delle pratiche di vita quotidiana per finire con lo sviluppo incessante di un'opinione pubblica. Pertanto, il capitale sociale da questa accumulato (come anche quello economico) si candida a essere la più grande risorsa collettiva dell'azione umana, e dunque la più preziosa in termini di interazioni, di informazioni e dati.

Partendo da queste premesse, è possibile chiedersi quali sono le peculiarità di un percorso di formazione delle opinioni che origina e/o culmina dalla/nella Rete? quanto è matura e realmente inclusiva questa concezione dello scambio volta alla mutua soddisfazione delle parti, e quali potrebbero essere i segnali evidenti di questa consapevolezza reciproca. Ancora, come può l'individuo consumatore attivo iscriversi puntualmente nelle dinamiche di partecipazione e co-creazione di valore e beneficiare di accurati processi di decision-making facilitati dalla "saggezza della folla"? Quali sono i possibili retroscena di un cyberspazio che si vuole democratico? A queste e ad altre domande si cercherà di rispondere nel corso di questa trattazione.

In particolare, nel primo capitolo si descriverà il processo di trasformazione sociale, prima ancora che tecnologica, avviato dalla "rivoluzione digitale", con le implicazioni che esso ha generato dal lato dell'individuo consumatore e delle sue modalità di espressione, partecipazione e orientamento al consumo. Con riferimento ai processi di influenza e formazione delle opinioni e di *decision-making* nelle forme del consumo, si discuterà sui limiti delle scelte razionali, sul ruolo della fiducia nelle relazioni di scambio, sull'apertura verso l'altro e sulle pulsioni emotive che orientano le decisioni. Infine, si accennerà alla ridefinizione delle dinamiche di potere resa possibile dall'azione collettiva (*peer-to-peer*) delle persone in Rete.

Il secondo capitolo riguarderà maggiormente l'interazione online con le organizzazioni, dove il concetto di *scambio* assume il più delle volte una valenza propriamente economica, legata alla contrapposizione tra domanda e offerta (di informazioni, di beni, di servizi, ecc.), ma nello stesso tempo tendente al superamento di tale dicotomia, attraverso i concetti di co-evoluzione, di *open innovation* e di apprendimento collaborativo. Particolare attenzione sarà posta sulla capacità di imprese e istituzioni di misurare la propria attitudine all'interazione, per riconoscere appieno il potenziale che ne deriva, piuttosto che soddisfare unicamente gli effimeri benefici del breve termine.

Dato che si è deciso di sostenere con un'interrogazione empirica l'analisi degli aspetti principali che caratterizzano il mondo degli scambi in Rete, il campo di osservazione scelto è quello dell'e-commerce e del consumo online

in Italia, dal momento che risulta particolarmente rappresentativo delle dinamiche di partecipazione e di influenza interindividuale che animano la *Network Society* (basti pensare all'espressione simbolica del consumo e alla sua funzione sociale nella costruzione delle identità individuali e di gruppo). Nel terzo capitolo, dunque, dopo una disamina generale volta a inquadrare il contesto d'indagine, si provvederà a presentare il disegno di ricerca complessivo e l'impianto metodologico adottato.

Il quarto capitolo indagherà sulle pratiche di ricerca e acquisto online favorite dalla dinamica partecipativa tipica della Rete, per cercare di comprendere quanto le persone facciano affidamento alle opinioni altrui per formare e formulare i propri giudizi. Un'attenzione particolare sarà destinata, quindi, ai sistemi di recensioni e alle relative funzioni a essi attribuite. Infine, una classificazione dei consumatori italiani in cinque differenti tipi restituirà una visione sintetica delle loro abitudini di scelta e della loro integrazione all'interno di questi mercati dell'intelligenza collettiva.

Per concludere, se il primo capitolo sarà dedicato all'enorme potenziale messo a disposizione dalla Rete nello stimolare forme diverse di intelligenza collettiva, nel quinto capitolo saranno invece avanzate alcune ipotesi e riflessioni sui limiti della natura partecipativa che l'infrastruttura del cyberspazio sembra accusare. Nello specifico, ci si interrogherà sugli aspetti negativi che una *spirale del consenso* può ingenerare all'interno di questi spazi di condivisione della conoscenza. Osservando da vicino alcuni casi studio in un'ottica longitudinale (Amazon, Airbnb e TheFork), sarà possibile mostrare in particolare gli effetti di alcuni moti di inerzia che contribuiscono a riprodurre una serie di criticità.

Il campo in esame è indubbiamente in continua evoluzione. La vivacità con cui si affacciano nuovi attori e nuove soluzioni tecnologiche è pari alla velocità con la quale le cose divengono obsolete e annunciano un cambiamento. Pertanto, non potendo far altro che fornire alcune appassionate riflessioni e un modesto contributo alla conoscenza, mi auguro che il lettore possa apprezzare queste pagine, perdonando di tanto in tanto eventuali lacune sparse qua e là.

# 1. L'organizzazione sociale del consumo

*O riusciamo a superare una nuova soglia, una nuova tappa dell'omizzazione inventando un attributo dell'umano altrettanto essenziale del linguaggio, ma di grado superiore, oppure si continua a "comunicare" attraverso i media e a pensare all'interno di istituzioni separate le une dalle altre e che per di più provocano il soffocamento e la divisione delle intelligenze. Ma se ci impegnassimo sulla strada dell'intelligenza collettiva, inventeremmo progressivamente le tecniche, i sistemi di segni, le forme di organizzazione sociale e di regolazione che ci permetterebbero di pensare insieme, di concentrare le nostre forze intellettuali e spirituali, di moltiplicare le nostre immaginazioni e le nostre esperienze, di negoziare in tempo reale e a ogni livello le soluzioni pratiche ai problemi complessi che dobbiamo affrontare.*

Pierre Lévy

## 1. Un'epoca di cambiamento in un mondo interconnesso

Il punto di partenza da cui intendo procedere, nel tentativo di rendere conto delle dinamiche odierne, è il 2004, anno in cui *O'Reilly Media* introdusse per la prima volta l'espressione *Web 2.0*, un'espressione destinata fin da subito a incorporare profondi significati, legati fra loro da un'idea comune di mutamento<sup>1</sup>. Nello specifico, si tratta di riconoscere importanti cambiamenti di varia natura, resi tecnicamente possibili proprio a partire dall'introduzione delle tecnologie *User Generated Content* (UGC) applicate al Web, quali risultato della nuova capacità degli utenti della Rete di creare contenuti in maniera autonoma. Questa "svolta democratica" dell'era digitale – oggi favorita dalla sempre maggiore facilità di accesso a Internet<sup>2</sup> e da un'interfaccia grafica sempre più intuitiva e *user friendly* – ha influito dapprima sulle capacità espressive e comunicative dell'individuo, fino ad arrivare, a uno stadio più compiuto, a rinnovare

<sup>1</sup> O'Reilly Media (precedentemente *O'Reilly & Associates*) è una casa editrice statunitense, fondata nel 1978 da Tim O'Reilly, un sostenitore del "software libero" e dei movimenti "open source". Il termine *Web 2.0* apparve per la prima volta in occasione della *Web 2.0 conference*, nel dicembre 2004. Per approfondimenti, si consulti l'articolo di Tim O'Reilly *What is Web 2.0* (2005): <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web20.html? page=1>.

<sup>2</sup> Con l'ammodernamento delle infrastrutture e il passaggio dalle "postazioni fisse" ai *device* mobili, peraltro accuratamente geolocalizzati.

la sua dimensione identitaria, comunitaria e sociale: attraverso un processo di *ri-tribalizzazione* della società in “gruppi di appartenenza” (McLuhan, 1964, trad. it. 1967), oggi il mondo della Rete fornisce alle persone nuovi luoghi di interazione “fra pari” (Cova e Cova, 2002), a partire dai quali condividere e co-creare significati, esperienze, emozioni.

Per tentare di comprendere appieno l’impatto che una tale trasformazione ha provocato, perfino nella vita di tutti i giorni, è necessario fare un primo passo indietro. Ai suoi albori, Internet non fu concepito come un medium a uso sociale<sup>3</sup>. Al pari del computer e della radio, il processo di *rimediazione* (Bolter e Grusin, 1999, trad. it. 2003) subito da questo mezzo ha ridefinito completamente le sue modalità di utilizzo. Eppure, anche se tale percorso evolutivo ha

<sup>3</sup> Il progenitore e precursore di Internet è considerato il progetto *ARPANET*, finanziato dall’ARPA (*Advanced Research Project Agency*) – in seguito DARPA (*Defence*) – un’agenzia dipendente dal Ministero della Difesa statunitense istituita dal governo Eisenhower in risposta al lancio sovietico del primo Sputnik. Dopo l’istituzione della NASA, l’ARPA si dovette reinventare, assumendo il coordinamento delle ricerche a lungo termine per scopi bellici, in contrasto con quelle a sviluppo immediato. All’epoca, negli anni Sessanta, «il prezzo dei computer si aggirava ovunque intorno al mezzo milione di dollari e più, fino a toccare cifre di parecchi milioni di dollari. L’Arpa aveva molti di questi mostri nel suo portafoglio di ricerca, ospitati nei vari laboratori sparsi per la nazione» (Barabási, 2002, trad. it. 2004, p. 158). Il problema era che questi computer giganti (non per prestazioni di calcolo ma solo per dimensioni fisiche) non potevano comunicare fra loro, nemmeno se si trovavano nella stessa stanza. Questa fu l’idea innovativa di Bob Taylor, direttore della divisione informatica, il quale, con il supporto delle teorie di Donald Davies, nel 1967 predispose l’idea di una rete comunicativa basata sulla commutazione di pacchetti. Scrive Barabási: «nel 1969 Charley Kline [che lavorava all’Ucla – Università della California di Los Angeles] fu incaricato di creare il primo collegamento da computer a computer attraverso una comune linea telefonica [...], un progetto volto a realizzare un link con l’unico altro nodo di Internet allora esistente, alla Stanford University. Dopo aver stabilito la connessione, Kline cominciò a digitare “login”. Aveva appena finito di digitare la *l*, quando da Stanford giunse la conferma che la lettera era stata ricevuta. Proseguì con la *o*, e seguì una nuova conferma. Poi provò con la *g*. Ma a quel punto era troppo, il giovane sistema non poteva assorbire tutte quelle informazioni e il computer andò in tilt. [...] Il collegamento fu velocemente ristabilito e, dopo quelli dell’Ucla e di Stanford, [...] nel dicembre 1969 l’Università dello Utah e quella della California a Santa Barbara diventarono rispettivamente il terzo e il quarto nodo. Il quinto fu assegnato alla BBN a Boston, una società di consulenza informatica del Massachusetts collegatasi nei primi mesi del 1970. [...] Entro l’estate dello stesso anno vennero costituiti il sesto, il settimo, l’ottavo e il nono nodo, rispettivamente al MIT, alla Rand Corporation, alla System Development Corporation e ad Harvard. Alla fine del 1971 Internet consisteva di quindici nodi; alla fine del 1972 di trentasette» (ivi, p. 162).

Nel 1991, presso il CERN di Ginevra, il ricercatore Tim Berners-Lee introdusse il protocollo *HTTP* (*HyperText Transfer Protocol*), il sistema che permette la lettura ipertestuale, *non-sequenziale* dei documenti, saltando da un punto all’altro mediante l’utilizzo di rimandi (link o, più propriamente, *hyperlink*). Il 6 agosto dello stesso anno pubblicò il primo sito web della storia (all’indirizzo <http://info.cern.ch/hypertext/WWW/TheProject.html>, tuttora consultabile). Il 30 aprile 1993 il CERN decise di rendere pubblica la “tecnologia del *www*”, oggi liberamente implementabile da chiunque.

permesso di superare l'idea originale di un uso esclusivo di questi media per scopi militari – a favore di un ingresso graduale nelle case (e nelle tasche<sup>4</sup>) degli utenti –, a uno stadio intermedio, ai tempi del Web 1.0, Internet continuava a condividere la sua architettura dei flussi con quella degli altri mezzi di comunicazione: a una emissione unilaterale del messaggio faceva seguito una sua ricezione “passiva”. Con il passaggio al Web 2.0, invece, gli individui che navigano la Rete hanno cominciato a sperimentare una nuova condizione, per certi aspetti più democratica e paritaria, grazie alla quale si riscoprono protagonisti e parte attiva di un *network* di comunicazione. Essi possono scegliere, diffondere e perfino creare contenuti di interesse (Ryan e Jones, 2012); in definitiva, possono sottrarsi dalla “dittatura mediatica” dei flussi unidirezionali (Solis, 2009) che li poneva tradizionalmente nella condizione di semplici “ricevitori” di messaggi.

È necessario specificare che alla base del concetto di *remediation* chiamato in causa poc'anzi vi è un netto rifiuto di una concezione deterministica della tecnologia. Ed è proprio a partire da questa precisazione che diviene più agevole adottare una prospettiva di “domesticazione” (Silverstone, 1999, trad. it. 2002) e appropriazione dei media (sociale e individuale), in questo caso del Web e delle sue caratteristiche inclusive. Si tratta delle stesse caratteristiche che oggi consentono alla letteratura scientifica di svariate discipline (informatica, comunicazione, sociologia, antropologia, scienze politiche, economiche e di marketing) di interrogarsi sul tema della *disintermediazione*, qui inteso come il parziale affrancamento degli individui dalle logiche verticali – *top down* – imposte dai media tradizionali e “bypassate” per mezzo dei nuovi media digitali. Con ciò non si vuole negare la prospettiva di una *media logic* (Altheide e Snow, 1979; Marini, 2018) ancora valida<sup>5</sup>; semmai, in continuità con quanto osservato già negli anni Sessanta del secolo scorso, se «il medium è il messaggio» (McLuhan, 1967), allora il Web è il luogo che rende possibile svincolarsi da una comunicazione prestabilita per fare spazio alla creatività crescente di chi sceglie di costituire (e partecipare a) questi flussi *orizzontali* (*peer-to-peer*). Un esempio concreto e sotto gli occhi di tutti della diffusione di tali dinamiche di interazione è dato dall'ascesa prorompente dei *social media* latamente intesi e dalla

<sup>4</sup> Nel campo dell'hi-tech non è una novità che le micro e nano-tecnologie abbiano (finora) prodotto dispositivi indossabili (*wearable*), mentre non è esclusivo dominio di narrazioni fantascientifiche la prospettiva di un futuro dell'intelligenza artificiale, del *machine learning* o addirittura dei *moist media* (media “umidi”, incorporati letteralmente nell'uomo come vere e proprie “protesi”, così come suggeriva indirettamente la celebre metafora di McLuhan).

<sup>5</sup> Ci si riferisce al potere riconosciuto ai media di plasmare la cultura e la società, al punto da essere considerati delle autentiche istituzioni sociali al servizio dell'individuo nella definizione della sua stessa *forma mentis*.

“funzione comunitaria” (Fournier e Lee, 2009) che questi svolgono nel ridefinire le modalità di socializzazione umana<sup>6</sup>.

Nell’era dell’*ubiquitous computing* (Marinelli, 2004), il Web appare essere il nuovo “collante virtuale” (Simmons, 2008), la «rete estesa di relazioni many-to-many» (Nuttavuthisit, 2010, p. 317) che gli individui utilizzano per esprimere la propria identità. Tant’è che oggi si guarda con maggiore evidenza e rilevanza a quella che è stata definita la *C-Generation* (Friedrich *et al.*, 2010), vale a dire la generazione “connected, communicating, content-centric, computerised, community-oriented, always clicking”, con riferimento a quegli individui nati dopo il 1990 e che hanno vissuto gli anni dell’adolescenza dopo il 2000 (ma anche alle generazioni “X”, “Y” e “Z”).

È la prima generazione che non ha mai conosciuto una realtà diversa da quella definita e attivata da Internet, dispositivi mobili e di social networking. [...] È sempre connessa e spende maggiore quantità del proprio tempo nella gestione delle interazioni online che in quelle di tipo face-to-face. Più del 95% degli appartenenti a questa generazione ha un computer, e oltre la metà utilizza sistemi di messaggistica istantanea per comunicare, ha un profilo Facebook, e guarda video su YouTube. Gli appartenenti a questa coorte hanno posseduto vari dispositivi digitali nel corso della loro vita e sono intimamente familiari con tali tecnologie, che utilizzano anche fino a sei ore al giorno. Sono tutti dotati di telefoni cellulari ma preferiscono l’invio di messaggi di testo per comunicare con gli altri. Grazie alle prestazioni delle tecnologie di collaborazione sociale e ad altri strumenti – tra cui i social network, i canali vocali, i gruppi online, i blog, e altri sistemi di messaggistica elettronica – assecondano il proprio desiderio di rimanere in contatto con le grandi reti (composte non solo di familiari, amici, e colleghi, ma anche di “amici di amici”, conoscenti online e utenti anonimi di gruppi di interesse). [...] Entro il 2020, gli individui della C-Generation costituiranno il 40% della popolazione di Stati Uniti, Europa e paesi BRIC e, per allora, rappresenteranno la più grande singola coorte di consumatori in tutto il mondo (Rossi, 2014, p. 28).

Interrogarsi su questi individui e su quelli ancor più giovani rappresenta il primo passo per scorgere con qualche anticipo (o ritardo?) un futuro prossimo che interesserà gli stadi successivi di questo profondo cambiamento in atto – di

<sup>6</sup> Prendendo come esempio il social network Facebook su tutti, uno studio condotto da Zhao e altri autori (2008) evidenzia che i suoi utenti utilizzino almeno tre strategie nella costruzione della loro identità: *visuale* (retta dall’upload di foto e immagini), *enumerativa* (la rappresentazione del sé mediante un elenco di hobby, gusti e preferenze, incluse quelle relative a marche, prodotti e pratiche di consumo) e *narrativa* (la descrizione verbale del sé che si rinnova quotidianamente attraverso post e aggiornamenti di stato). Le conclusioni degli autori in questione confermano la teoria che attribuisce a questi media “sociali” la capacità di fornire una *identity playground* (Tosoni, 2004), vale a dire una piattaforma per la *costruzione e rappresentazione* delle identità, secondo l’insieme di strategie “drammaturgiche” magistralmente riconosciute da Goffman nel suo più celebre contributo (1959, trad. it. 1969).

natura tecnologica, economica e socio-culturale – che, secondo alcuni studiosi, risponde al nome di *Digital Transformation* per mezzo di una “quarta rivoluzione industriale” (Floridi, 2014, trad. it. 2017).

In una prospettiva socio-economica, le trasversali variazioni di una tale rivoluzione possono essere circoscritte e lette in merito al loro contributo nel ridurre le distanze tra produttori e consumatori, avendo restituito a questi ultimi quella centralità del ruolo che, negli approcci imprenditoriali più didascalici, finiva con il rimanere relegata sul piano della mera retorica aziendale (ben rappresentata dal celebre mantra *the consumer is the king*), senza però riuscire a tradursi in realtà concreta. Nel 1980, molto prima che il processo di digitalizzazione attuale si affacciasse per richiedere un “upgrade” al mondo intero, il sociologo americano Toffler propose il concetto di *prosumer* (crasi dei termini *producer* e *consumer*) proprio per rimarcare questa profonda metamorfosi che avveniva nell’identità del consumatore. Da allora, una serie di neologismi si sono susseguiti in letteratura: *consumatore artigianale* (Campbell, 2005), *consum-Attore* (Firat e Dholakia, 2006; Zorino, 2006; Ceccarini, 2008), *consum-Autore* (Morace, 2008), *produser* (Bruno, 2008), *creative consumer* (Berthon *et al.*, 2007; 2011), *working consumer* (Cova e Dall’O, 2009), ecc.

Questi sono solo alcuni dei nuovi termini utilizzati in vari contesti di studio per sottolineare, a ragion veduta, la capacità produttiva e creativa dei consumatori contemporanei, i quali appaiono essere sempre più capaci di entrare nella logica del discorso produttivo, mettendo in campo risorse creative e valide competenze – talvolta anche di alto livello. Queste risorse consentono loro di rielaborare soggettivamente i significati degli oggetti di consumo, finanche a ridefinirne gli aspetti contenutistici e funzionali, potendo, mediante la valorizzazione dell’esperienza personale, fornire utili input per il processo di sviluppo e di rinnovamento, non solo dei prodotti ma addirittura delle stesse identità di marca.

In altre parole, coloro che ho precedentemente indicato come utenti di un’inedita offerta mediale – in grado di appropriarsi, seppur parzialmente, delle logiche a essa soggiacenti – nella presente ottica, più spiccatamente economica, essi costituiscono dei consumatori capaci di trovare una nuova collocazione nei processi di produzione, comunicazione e feedback, nonché nelle stesse dinamiche che regolano l’incontro tra domanda e offerta di beni e servizi. Il World Wide Web di “seconda generazione” ha infatti posto le basi per un fondamentale cambiamento negli assetti di potere (Castells, 2009; Li e Bernoff, 2011), rendendo i consumatori attivi e partecipativi, ma anche resistenti e ribelli. Essi, infatti, non solo si mostrano meno inclini alla fiducia verso i messaggi che provengono “dall’alto” (come si vedrà più ampiamente nel seguito della trattazione), ma possono perfino giungere a compiere azioni di *brand hijacking*

(Wipperfürth, 2005), dirottando, boicottando o appropriandosi maliziosamente di un brand col fine ultimo di decretarne la pubblica disfatta<sup>7</sup>.

Risulta chiaro, quindi, oggi più che mai, che strategie di comunicazione pensate unicamente per ammaliare un destinatario passivo siano alquanto controproducenti e anacronistiche. Esse si rivelerebbero probabilmente un fallimento: da un lato ingombranti (giacché sarebbe un'ardua impresa ricostruire una reputazione dopo che questa sia stata distrutta dal feedback congiunto di esperienze negative condivise); dall'altro inconsistenti (costruite su castelli di sabbia pericolanti, nella speranza che non si dia peso all'eventuale gap esistente fra l'enfasi di una "stupefacente" *value proposition* e l'esperienza effettiva dei consumatori).

Tuttavia, il mondo della Rete oltre a togliere può anche dare. Gli stessi consumatori potrebbero infatti rivelarsi preziosi alleati per le organizzazioni. Ne sono un esempio concreto le *comunità di marca*, attorno alle quali consumatori uniti, in qualità di *agenti narranti* (Moisio e Arnould, 2005), si prodigano per comunicare ai propri pari i benefici di un'esperienza positiva, ritenuta meritevole di essere condivisa e sostenuta attraverso una testimonianza diretta e autentica.

In entrambi i casi, quel che è certo è che la narrazione di un vissuto personale finisce spesso per riverberarsi – in maniera potenzialmente virale – nei luoghi del *word of mouth* (WOM), sia che si tratti di interazioni *face-to-face*, nel più classico passaparola fra i "reticoli sociali" delle cerchie ristrette (Granovetter, 1973); sia che si considerino i più ampi scambi d'opinione e condivisione della conoscenza attivati online (*eWOM* o *Word of Mouse*), attraverso blog, social network, piattaforme di recensioni e altre «agorà virtuali» (Lévy, 1994, trad. it. 1996) che animano la Rete.

Ma al di là delle questioni tecnologiche legate a Internet come driver di mutamento, quali sono i presupposti storici, sociali e culturali che hanno reso possibile questa riduzione delle asimmetrie informative e comunicative a favore dell'individuo odierno? Il percorso che porta al nuovo individuo connesso, da semplice *product taker* a *prosumer*, risulta complesso e articolato, e si iscrive all'interno di una concezione postmoderna della realtà<sup>8</sup> a partire dal rifiuto del razionalismo economico di matrice classica.

<sup>7</sup> In alcuni casi, fra le espressioni contemporanee di consumerismo, si assiste da un lato alla costituzione di *tribù imprenditoriali* (Cova e Pace, 2006) o, dall'altro, alla nascita di *counter branding community* (Cova e Paraque, 2010; Cova e White, 2010), dove un insieme "inascoltato" di consumatori si riunisce per implementare una propria offerta concorrenziale.

<sup>8</sup> A tal proposito, si vedano, tra gli altri, i contributi di De Certeau (1980, trad. it. 2001), Lipovetsky (1983, trad. it. 1995), Maffesoli (1990), Featherstone (1991), Jameson (1991) e Baudrillard (1992).

Superato il mito del progresso moderno<sup>9</sup>, si ri-conosce la scarsa utilità dell'idealtipo dell'*homo oeconomicus*<sup>10</sup> e delle relative aspettative positiviste di un mondo completamente intelligibile e governabile attraverso l'attività cognitiva razionale (Bonini *et al.*, 2008; Bonini e Hadjichristidis, 2009). Si dichiarano i limiti di una tale visione semplicistica affermando il “primato delle emozioni” sulla ragione<sup>11</sup>. In sostanza, l'individuo postmoderno si lascia guidare maggiormente dai sensi, dai sentimenti, dalle opinioni estemporanee (Maffesoli, 2000; Fabris, 2003; Ritzer e Jurgenson, 2010). Pertanto, in quella che Bauman definisce “modernità liquida” (2002), l'estemporaneità ha costituito un efficace rimedio all'insostenibile ricerca di coerenza che angosciava la società passata<sup>12</sup>.

Per di più, il post-modernismo ha decostruito un altro dei miti dell'età moderna, vale a dire la separazione della funzione di produzione da quella di consumo (Firat e Venkatesh, 1995; Sassatelli, 2004; Franchi, 2007): oggi il consumatore non è più soltanto il destinatario di un processo di creazione di valore, bensì il punto di partenza da cui il valore stesso si *traduce* e si *ridefinisce*, attraverso nuovi significati. In altre parole, è (anche) il consumatore a «proiettare

<sup>9</sup> Scrive Rossi: «dal punto di vista filosofico, l'era moderna è il periodo dominato dalla convinzione umanistica che il mondo è uno, che esista una realtà oggettiva che possa essere “scoperta” attraverso la scienza. Il post-modernismo, per converso, rinnega le verità universali e mette in discussione i concetti moderni di progresso storico, identità, certezza epistemica e univocità di significato, presentando un punto di vista “liberato” sulla società e il mondo in generale, dove si apprezza la complessità, riconoscendo che i paradossi possono co-esistere e che soggettività e linguaggio sono il mezzo attraverso il quale le persone attribuiscono un senso alla realtà» (2014, p. 50).

<sup>10</sup> Per fare spazio all'*homo ludens* (Morra, 1992) o all'*homo consumens* (Bauman, 2007), entrambe espressioni di un modo più complesso e multifaccettato di stare in società.

<sup>11</sup> A tal proposito, gli svariati ambiti applicativi odierni delle neuroscienze hanno fornito nuova linfa all'identificazione dei processi neurali di *attenzione selettiva* e *selezione attentiva* che governano l'agire cognitivo umano (per approfondimenti, Olivero e Russo, 2013).

<sup>12</sup> Per Bauman, se nell'epoca moderna si cercava di costruire un'identità e mantenerla stabile nel tempo, in quella postmoderna la questione dell'identità si risolve evitando ogni tipo di stabilità e lasciando aperte tutte le possibilità di un percorso fluido e cangiante. L'autore descrive magistralmente questa tendenza post-moderna affidandosi alle efficaci metafore del *turista* e del *vagabondo* (come anche quella del *flâneur*, un'espressione già utilizzata da Baudelaire e da Benjamin per immaginare un gentiluomo parigino di metà Ottocento che vaga oziosamente per le vie cittadine, senza fretta, sperimentando e provando emozioni nell'osservare il paesaggio): il primo è in movimento perché trova il mondo attraente, il secondo rifugge continuamente dal mondo perché lo trova inospitale. Entrambi sono inclini a rendere i rapporti frammentari, discontinui, “liquidi”. Entrambi preferiscono rapporti simulati, superficiali e a rapida obsolescenza, giacché più che all'etica delle relazioni (della coerenza) sono interessati alla piacevolezza dell'interazione. Questo modo di intendere l'esistenza si riflette anche nel campo del consumo, dove si prende possesso di prodotti e servizi per abbandonarli poco dopo, non appena qualcosa di più seducente e gratificante mobilita l'interesse, sempre «a caccia di sensazioni, di esperienze, di piacere» (2002, p. 64).

sui beni di consumo e sui servizi il corredo culturale e simbolico necessario a far assumere a detti beni un valore apprezzabile, anzitutto a livello individuale e poi, grazie alla dimensione sociale del consumo, anche sul mercato» (Dalli, 2010, p. 4). In questo modo, il “senso del consumo” acquisisce un nuovo significato: agli aspetti utilitaristici e razionali si affianca il consumo di immagini (Baudrillard, 1981; Beckert, 2016) – come risulta fin troppo evidente ai tempi di *tik tok* e di *onlyfans* (Codeluppi, 2021; Di Gregorio, 2021) – e gli oggetti di scambio divengono quasi unicamente dei mezzi che veicolano simboli e messaggi<sup>13</sup>.

Ed ecco che non si parla più di consumo come di un “semplice logoramento dell’oggetto” da parte del *product taker* (come suggerirebbe l’etimologia della parola consumare, dal latino *consumere* = distruggere, ridurre a nulla), né (soltanto) di quanto già argomentato da Simmel (1890, trad. it. 1998) e Veblen (1899, trad. it. 1949) in merito ai processi di emulazione e collocazione sociale attivati dal consumo. Decentrato e frammentato, il consumatore post-moderno guadagna gradualmente una sempre maggiore emancipazione nei confronti della produzione. La sua nuova natura fluida gli permette di svincolarsi, di quando in quando, dall’appartenenza costringente alle comunità e ad altre forme di aggregazione, comprese quelle del consumo. Questo suo affrancarsi da qualsivoglia obbligo di rendere conto di impegni duraturi, identità e stili di vita cristallizzati implica che egli non si muova liberamente nella continua espressione di sé, *ri*-producendo la propria esistenza nella coltivazione di identità plurime.

## 2. L’essenza dello scambio. Una questione di fiducia sociale

Riconoscere che il passaggio all’era post-moderna abbia contribuito all’affermarsi di un individualismo esasperato senza precedenti non è cosa difficile (Lasch, 1984, trad. it. 1996). Il tardo processo di secolarizzazione, l’emancipazione dall’imperativo del progresso, il rifiuto delle certezze oggettive e altri fenomeni destabilizzanti che hanno accompagnato questa transizione non avrebbero potuto manifestarsi senza rilasciare nella società una certa aura di spaesamento. In quest’ottica, si potrebbe persino pensare che l’individualismo sia stato una reazione umana quasi fisiologica, una specie di “effetto collaterale” di questa grande perdita di punti di riferimento.

Nonostante ciò, la rilevanza assunta dall’individualismo non implica affatto

<sup>13</sup> In questo senso, si è soliti affermare che mentre il modernismo è una cultura della *produzione* (che trova il suo principale riferimento ontologico nelle teorie di Marx), il postmodernismo è una cultura del *consumo*.

il totale diradamento dei legami con il sociale, e questo è particolarmente visibile nelle generazioni “social” di cui si è fatto cenno in precedenza. La nostra società, infatti, vede coesistere manifestazioni individualistiche e nuove forme di socialità. Se, da un lato, si assiste a una legittimazione sociale dell’individualismo, dall’altro, la volontà di sfuggire a una crescente alienazione ha alimentato nell’*animale sociale* odierno il desiderio di ricostituire un “sentire comune”, in parte attraverso i “sicuri focolari” delle comunità organiche (Tönnies, 1887, trad. it. 1963), in parte mediante la riappropriazione di una solidarietà di carattere più ampiamente sociale (Durkheim, 1893, trad. it. 1962), così come suggerirebbe il riferimento alla dimensione *glocale*<sup>14</sup> che si vive oggi.

Ad ogni modo, rispetto a quanto già sostenuto, si osserva una «tendenziale sostituzione di un sociale razionalizzato con una socialità a dominanza empatica» (Maffesoli, 1988, p. 40). Queste rinnovate relazioni interpersonali trovano nella *forza dei legami deboli* (Granovetter, 1973, 1983) e nella *fiducia* un collante fra le dimensioni macro e micro della socialità:

la trasmissione di informazioni nuove avviene con maggior facilità per mezzo di legami deboli fra gli individui, anziché attraverso quelli forti. Gli amici a noi più vicini si muovono all’interno della nostra cerchia [*clique*], all’interno della quale, quindi, non si apprende se non ciò di cui si è già a conoscenza. Le persone con cui intratteniamo legami deboli, coloro che chiamiamo “conoscenti”, avranno a che fare con individui esclusi dalla nostra cerchia più ristretta e, quindi, sono maggiori le probabilità che acquisiscano informazioni a noi ignote (Granovetter, 2017, p. 19).

Le informazioni di cui scrive l’autore sono la “merce preziosa” di un mondo governato dall’incertezza e impossibile da decifrare soltanto mediante l’esperienza umana soggettiva. Pertanto, è attraverso il contatto sociale, la fiducia e la condivisione di norme che l’individuo amplia la sua conoscenza e si sottrae da una pericolosa deriva individualistica.

La fiducia, a un livello micro-sociale, rappresenta l’insieme delle aspettative fiduciarie coltivate dal singolo individuo nel suo incerto occupare uno spazio sociale. A un livello macro-sociale, invece, essa costituisce un risultato e una risorsa collettivi, derivanti da un gioco di somme – o differenze – che si autoalimenta in società. Questa *proprietà condivisa* è il frutto di meccanismi culturali

<sup>14</sup> Il termine, in questo caso, indica la compresenza e la compenetrazione dei contesti più ampi della globalizzazione e di quelli più ristretti delle comunità locali all’interno delle biografie e delle culture odierne. Come sostiene Lévy, «lo spazio del nuovo nomadismo non è né il territorio geografico né quello delle istituzioni o degli Stati, ma uno spazio invisibile delle conoscenze, dei saperi, delle potenzialità di pensiero in seno alle quali si dischiudono e mutano le qualità d’essere, le maniere di fare società» (1994, trad. it. 1996, p. 18).

di lunga durata, “sintetizzati”, trasmessi e rinnovati ciclicamente attraverso sistemi etici e morali, credenze, usi e costumi. Investire o disinvestire su tale risorsa collettiva comporta conseguenze dirette sulla stessa struttura e sull’identità di una data società (Laurent, 2012, trad. it. 2013). «La fiducia è importante perché, come gli economisti hanno spesso osservato, la cooperazione che ne deriva permette di defalcare costi sostanziali in termini di precauzione e controllo che sarebbero necessari in sua assenza» (Granovetter, 2017, p. 73). Essa si rivela altresì «un lubrificante essenziale di un sistema sociale. È estremamente efficiente; l’aver un ragionevole grado di certezza sulla parola altrui consente di evitare un sacco di problemi» (Okun, 1980, p. 86).

La fiducia è inevitabilmente legata all’interesse per l’informazione asimmetrica in situazioni di scambio, nonché all’attenzione crescente per i limiti della razionalità umana (e dell’*economia della scelta razionale*), generati a partire dai contributi di Simon (1956) ed Elster (1979, trad. it. 1983). Pertanto, il concetto stesso di fiducia implica «la disponibilità ad assumersi alcuni rischi rispetto ad altri individui in un’attesa di reciprocità da parte loro» (Walker e Ostrom, 2003, p. 382). Granovetter, nel suo libro *Società ed economia* (2017), dopo aver individuato le figure del “fiduciante” (colui che ripone fiducia) e del “fiduciario” (colui che la ottiene) identifica le seguenti cinque *fonti della fiducia*<sup>15</sup> che regolano gli scambi:

1. *Fiducia basata sulla conoscenza o sul calcolo degli interessi altrui (prospettive derivate dalla filosofia della scelta razionale).*

L’autore sostiene che un ipotetico fiduciante esamini dapprima gli *interessi* del fiduciario per valutare se sia degno di fiducia. Successivamente, costui compirà un calcolo per cui se il guadagno atteso è maggiore rispetto alla perdita potenziale in situazioni di inganno, allora concederà fiducia. Tuttavia, ciò presuppone che i fiducianti possano sempre identificare gli interessi della controparte, oltre che quantificare con esattezza ipotetici guadagni e perdite, il che solleva questioni di capacità cognitive e acquisizione di informazioni. Hardin (2001, 2002) propone di limitare il concetto di fiducia alle persone che posseggono nello scambio un «interesse incapsulato», vale a dire un interesse tale da includere (incapsulare) anche quelli del fiduciante, come ad esempio il desiderio di continuazione di un rapporto. Tuttavia, Granovetter fa notare che esistono molti casi in cui «il fiduciario desidera la continuazione del rapporto con il fiduciante per dei *benefici* [indiretti] che

<sup>15</sup> L’autore non manca di precisare che sebbene abbia distinto queste dimensioni, il discorso attorno alla fiducia si costituisce tramite una visione d’insieme di queste categorie, in un rapporto di interazione che non prevede necessariamente una mutua esclusività.

ne derivano – quali denaro, prestigio, posizione, reputazione, risorse o contatti». In questi casi, «non vi è incapsulamento vero e proprio, e un fiduciario razionale dovrebbe voler estrarre l'utilità massima possibile dalla relazione, *a prescindere* dal danno arrecato al fiduciante, [purché] non venga scoperto nel farlo e l'estrazione non riduca la capacità del fiduciante di conferirgli benefici» (2017, p. 79).

Questa articolazione si estende a tutte le relazioni in cui intercorre uno scambio, incluse ovviamente le azioni di compravendita. Pertanto, risulta agevole comprendere, da un lato, il maggiore scetticismo oggi diffuso rispetto alle comunicazioni di marketing – o quantomeno la maggiore attenzione, l'assenza di una cieca adesione, rispetto a quanto sostenuto nei messaggi pubblicitari latamente intesi –; dall'altro, la cruciale necessità di imprese e organizzazioni di prendere le distanze da un passato “push-oriented”, di comunicare con trasparenza, di intessere relazioni autentiche, di mobilitarsi attivamente per accrescere la fiducia dei consumatori, ormai particolarmente immuni a eventuali dichiarazioni poco veritiere e, peraltro, evidentemente inclini alla coltivazione di un certo risentimento duraturo.

## 2. *Fiducia basata sulle relazioni personali*

In questo caso l'accento è posto più che altro sulla continuità delle relazioni, ovvero sulla ricchezza conoscitiva di eventuali transazioni precedenti che aumentino la fiducia nel tempo. Pertanto nulla impedisce di estendere questo tipo di fiducia al rapporto fra un consumatore e un qualunque brand. Laddove non ci siano esperienze pregresse, da cui attingere per disporre di maggiori informazioni, esse vengono sostituite con la *reputazione*, che “precede” per eccellenza una persona o un'impresa in fatto di scambi andati a buon fine (o viceversa).

Oltre alla reputazione, un altro concetto che secondo l'autore riguarda la fiducia basata sulle relazioni è l'*identità*. Come è noto, infatti, l'identità personale passa attraverso *alter*. La spiegazione sociologica di questo nesso deriva dal fatto che «non abbiamo grandi margini di manovra nel valutare noi stessi e le nostre caratteristiche al di là di quello che apprendiamo su ciò che gli altri pensano di noi e come ci vedono» (*ivi*, p. 83). Pertanto, nella continuità delle relazioni si creano evidentemente precise aspettative sul comportamento reciproco (si passa infatti dal “fidarsi” al *con-fidare*), al punto che tradire queste aspettative potrebbe causare un senso di imbarazzo, di rimorso, di vergogna o di colpa, a seconda che si vivano situazioni progressivamente più intense e maggiormente disattese.

### 3. *Fiducia basata sull'appartenenza al gruppo o al reticolo sociale*

Oltre alla fiducia che si può instaurare fra *diadi* (intese come il livello minimo di interazione sociale), ascrivibili al secondo punto, Granovetter prosegue la sua trattazione verso quei sistemi più complessi di relazioni sociali che corrispondono ai *gruppi di appartenenza*. In questa specifica dimensione del sociale, Foddy e Yamagishi (2009) osservano che l'appartenenza a un determinato gruppo costituisce una condizione favorevole per coltivare fiducia verso gli stessi membri che lo costituiscono. Essi parlano di una fiducia legata a stereotipi di gruppo e a «euristiche di gruppo», collocabili in un più ampio filone di studi di psicologia sociale (cfr. par. 1.3).

Per Tyler (2001), ciò che distingue le interazioni fondate sull'appartenenza a un gruppo rispetto alle precedenti è il superamento della logica razionale dello scambio sociale. Essa si basa sul presupposto che «le persone vogliono ottenere delle risorse dagli altri e si impegnano nella vita sociale allo scopo di scambiare tali risorse, [essendo] motivate dal desiderio di massimizzare il proprio guadagno e di minimizzare la propria perdita». Invece, ciò che emerge dalle ricerche dell'autore è che in alcune circostanze gli individui sviluppano un particolare senso del dovere, vale a dire sentimenti di obbligo verso un gruppo che sono «diversi dai calcoli riguardo a vantaggi personali attesi e perdite derivanti dalle azioni degli altri». Si tratta di meccanismi di solidarietà che si innescano a partire dall'identificazione col gruppo e con il suo corredo di valori. Questo atteggiamento, che Tyler chiama «fiducia sociale», si formerebbe in virtù del fatto che le valutazioni personali in materia di fiducia «diventano più strettamente collegate a questioni di identità, e meno strettamente collegate allo scambio di risorse» (pp. 287-289). In realtà, anche in questi casi è possibile identificare un “guadagno”. Esso si realizza nell'appagamento dei bisogni di *appartenenza, stima e autorealizzazione* dell'individuo, che costituiscono i “gradini” più alti della piramide dei bisogni teorizzata da Maslow (1954, trad. it. 1973).

### 4. *Fiducia basata sulle norme*

Scrivendo Granovetter: «è piuttosto evidente che si potrebbe considerare qualcuno come degno di fiducia perché aderisce a determinate norme che prescrivono un tipo di comportamento simile». Quindi, se si tratta di una «norma di reciprocità, dovremo avere fiducia in chi ci deve un favore. [Se si considera] una comune appartenenza a un gruppo, allora dovremmo avere fiducia in chi appartiene al nostro gruppo. Se la norma impone di comportarsi in modo affidabile in generale, allora si potrebbe giustificare un ampliamento della fiducia al di là delle situazioni di mera reciprocità» (2017, pp. 89-90).

In particolare, nel caso in cui si osservi l'insieme di norme sociali estese a

un'intera comunità<sup>16</sup>, queste non saranno orientate al calcolo di eventuali costi e benefici, piuttosto saranno interiorizzate sul piano deontologico (Elster, 1989a), in virtù di un senso di appartenenza più esteso e dei bisogni a esso collegati. Infatti, gli individui si inseriscono nel sistema di norme non esclusivamente rispetto al proprio «gruppo di riferimento» (Merton, 1957a, trad. it. 2000) – primario, abituale e ristretto – ma anche in funzione della loro “non appartenenza” a gruppi dei quali essi non sono membri ma a cui magari desiderano appartenere<sup>17</sup>.

In tema di etica economica applicata alle relazioni di scambio<sup>18</sup>, Thompson (1971) introduce l'importante concetto di *economia morale*, per indicare una forma di sapere collettivo e condiviso riguardante gli standard morali minimi che interessano l'agire economico. Un concetto chiave in questo tipo di studi è quello di *transazione di riferimento* (Kahneman *et al.*, 1986a), che stabilirebbe un prezzo di riferimento paradigmatico rispetto a un dato bene o servizio, tale da considerarlo “normale”. Pertanto, la risposta sociale dinanzi a un evidente *scostamento dalla norma*, porterebbe a considerare «ingiusto ricavare un profitto dalla creazione di una posizione di monopolio, oppure dalla scelta di cambiare i prezzi a seconda delle circostanze; i consumatori possono punire le imprese che adottano comportamenti simili, a prescindere dalle conseguenze in termini di interesse» (Granovetter, 2017, p. 61). L'adesione alle norme, quindi, «avverrebbe anche in assenza di un rinforzo» (Kahneman *et al.*, 1986b, p. 737)<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> In questa dimensione della fiducia, l'autore si riferisce a norme *informali*, adottate dalla comunità culturalmente costituita. Il ricorso alla legge, invece, come pratica arbitraria e risolutiva di uno scambio, sarà considerato nel punto successivo.

<sup>17</sup> In realtà, nel contesto multietnico e multiculturale odierno, la circolazione delle norme si scontra con la compresenza di appartenenze “divergenti”. Come osserva Lévy, nel processo di «deteritorializzazione» che ha reso l'individuo globalizzato, «la tentazione del particolarismo è forte [...]. Il riflesso ad alzare reticolati è più immediato dello sforzo di aprire spazi liberi alla circolazione dei nuovi nomadi» (1994, trad. it. 1996, p. 54). E ciò comporta la proliferazione di razzismi, integralismi, nazionalismi e caste. Una socialità di questo tipo risulta evidentemente dannosa e potrebbe essere inquadrata come il tentativo maldestro di recuperare un senso sociale nell'era postmoderna. Secondo l'autore, questa socialità discriminante andrebbe debellata attraverso una socializzazione generale delle soggettività dinamiche e mutanti, ossia la valorizzazione del singolo individuo a partire dal suo essere un cittadino globale seppur nomade e titolare di diverse e mutevoli appartenenze.

<sup>18</sup> A tal proposito, si vedano, tra gli altri, i contributi di Macaulay (1963), Spence (1974), Scott (1976), Hirschman (1977, trad. it. 2011), Burawoy (1979), Popkin (1979), Collins (1980), Kahneman *et al.* (1986a, 1986b), Elster (1989a, 1990), Granovetter (1992, 2007), Bewley (1999), Fehr e Gächter (2000), Grace e Kemp (2005) ed Henrich *et al.* (2005).

<sup>19</sup> Il “rinforzo” è inteso dagli autori in termini di risposta comportamentale individuale dinanzi alla presenza di incentivi, positivi o negativi, di comprovata rilevanza personale (a tal proposito, si considerino, tra le altre, le osservazioni empiriche di matrice comportamentista di Pavlov (1928) e Skinner (1938), rispettivamente sul “riflesso condizionato” e sul “condizionamento

Riguardo al cambiamento delle norme nel tempo, Ellickson (2001) individua una matrice utilitaristica che guiderebbe tale transizione, secondo la quale viene osservato il *criterio di efficienza di Kaldor-Hicks*, che, in maniera simile alla concezione paretiana, stabilisce che un cambiamento sia legittimato se porta a un aumento del benessere complessivo. Alla base di quest'idea di efficienza vi è il presupposto che i beneficiari agiscano in misura sufficiente da compensare le perdite subite dagli altri membri (evidentemente, ciò e tutt'altro che scontato).

##### 5. *Fonti istituzionali della fiducia*

L'ultimo punto della trattazione dell'autore sul tema della fiducia riguarda le istituzioni, nonché la loro capacità di consentire agli individui di «avviare relazioni con rischio reciproco relativamente basso mentre imparano a conoscersi, offrendo soluzioni assicurative contro un tradimento della fiducia» (Cook *et al.*, 2009, p. 4). Man mano che si considerano sistemi sociali più complessi, è opinione comune che *affidare* alle istituzioni elementi di garanzia sugli scambi sia una condizione necessaria per il progresso socio-economico su ampia scala. «La massiccia istituzionalizzazione di gran parte della vita rende possibile la società moderna, mentre la fiducia da sola non avrebbe potuto farlo» (*ivi*, p. 197).

In altre parole, a livello macro-sociale, dove reticoli differenti coesistono e si giustappongono, le istituzioni rappresentano quel riferimento comune che permette di porre un freno agli eccessi egoistici dei singoli individui (o dei singoli gruppi). Infatti, qualora le istituzioni, attraverso un adeguato sistema di norme, sanzioni e incentivi, regolassero efficacemente l'agire sociale, gli individui sarebbero potenzialmente in grado di “cedere” progressivamente “porzioni di incertezza”, sentendosi maggiormente tutelati, come soggetti singoli e come individui appartenenti a una determinata società, fino al punto di “rilasciare” fiducia verso l'esterno, una fiducia che costituirebbe unità aggiuntive di capitale sociale, nell'accezione puramente collettiva

operante”). L'interiorizzazione delle norme si basa sul bisogno di stima che queste soddisfano, nonché sui processi di identificazione sociale. Pertanto, esse non sono necessariamente connesse a criteri di efficienza economica o alla ricerca di una soluzione a problemi rilevanti per la collettività. «Andrebbe presa, perciò, con maggior cautela l'idea che le norme di un gruppo siano efficienti» (Posner, 1996, p. 172). In merito all'agire razionale, lo stesso Weber (1922a) operò una distinzione fra razionalità rispetto allo scopo (di ordine economico) e razionalità rispetto ai valori (in cui non si dà peso alle conseguenze). A tal proposito, Thompson rilevò che il risentimento covato in situazioni di mancato rispetto delle norme condivise si tramutava in collera sociale, laddove «uomini e donne [pur] debilitati dall'inedia davano l'assalto a mulini e granai non per rubare cibo, ma per punire i proprietari, per cui la farina o il grano venivano gettati nel fiume e gli attrezzi per produrli o stocarli venivano vandalizzati» (1971, p. 114).

dell'espressione (Bourdieu, 1980, trad. it. 2005; Coleman, 1990). A tal proposito, Ellickson, nell'osservare le differenze che intercorrono fra le comunità rurali e quelle urbane, sostiene che «la crescente urbanizzazione è uno dei fattori che, tra gli altri, indebolisce il sistema di controllo informale [con cui intende il controllo delle norme], ed espande il dominio della legge» (1991, p. 284).

Da qui si declina il discorso attorno alle *società a bassa fiducia* e le *società ad alta fiducia*. In questa prospettiva, Aghion e altri autori<sup>20</sup> sostengono che la fiducia come capitale sociale (o *capitale civico*) si costruisca a partire dalle decisioni familiari (di natura culturale) riguardanti l'insegnare ai figli un senso civico. In questo senso la trasmissione della fiducia (o sfiducia) verso il prossimo, se aggregata a livello macro-sociale, determinerebbe il comportamento sull'agire economico. Pertanto, «le società ad alta fiducia rivelano bassi livelli di regolazione statale, mentre le società a bassa fiducia mostrano alti livelli, perché la sfiducia guida la domanda di regolazione pubblica». In un meccanismo perverso di cause e conseguenze – di cui il *familiismo amorale* individuato da Banfield (1958, trad. it. 2010) è l'espressione sociale più infelice<sup>21</sup> – «nelle società a bassa fiducia gli individui giustamente non si fidano del mondo degli affari perché il mondo degli affari è disonesto; persino la corruzione del governo è più accettabile di tale disonestà» (Aghion *et al.*, 2010, p. 1028).

Considerare queste cinque fonti di fiducia sociale in un'epoca in cui l'individualizzazione è divenuta, di fatto, istituzionalizzata<sup>22</sup> vuol dire riconoscere il paradosso, soltanto apparente, per cui l'individualità per emanciparsi e autodefinirsi non possa fare a meno della società. Dunque, si potrebbe sostenere che l'autoaffermazione dell'individuo nella società contemporanea si realizza mediante l'osservanza di un insieme di *disposizioni* (usi, costumi, *consumi*) riconosciute a livello sociale e culturale, seppure con principi definitivi differenti da quelli passati della “modernità solida” (Bauman, 2002).

Nell'ambito delle scienze sociali, questo affascinante dibattito sul rapporto tra individuo e società è stato fondato sulla base di due visioni generali spesso

<sup>20</sup> Si considerino, tra gli altri, i contributi di Coleman (1990), Putnam (1993), Fukuyama (1995, trad. it. 1996) e Guiso *et al.* (2006, 2011).

<sup>21</sup> Secondo questo pensiero, limitare l'interazione sociale e la fiducia ai gruppi primari (familiari, parentali, amicali) e alle comunità particolaristiche (locali, etniche, linguistiche, religiose, ecc.) appare il comportamento razionale più immediato per evitare di esporsi all'incertezza e alla complessità del vivere sociale (Roniger, 1992).

<sup>22</sup> Si considerino, tra gli altri, i contributi di Marcuse (1964, trad. it. 1967), Baudrillard (1974, trad. it. 1976), Bourdieu (1979, trad. it. 2001), Beck (1986, trad. it. 2000), Giddens (1990, trad. it. 1994), Bauman (1999, 2002, 2005) e Lipovetsky (2006, trad. it. 2007).

contrapposte<sup>23</sup>: l'una si costituisce a partire dal presupposto che i fenomeni macro-sociali non possano essere ridotti alle singole azioni individuali, ma che «abbiano un'esistenza autonoma dagli individui e si impongano a essi come delle forze autonome» (Oliverio, 2012, p. 40). È il caso dell'*olismo*, del *funzionalismo* o del *collettivismo* di Durkheim (1898, trad. it. 1996) e dei successivi sviluppi<sup>24</sup>. L'altra identifica il sociale e i fenomeni collettivi come conseguenza, aggregazione, *summa maxima* di azioni individuali. L'*individualismo metodologico* introdotto da Weber (1922a, trad. it. 1958; 1922b, trad. it. 1961) ed esteso da altri autori<sup>25</sup> si basa su questo assunto, ponendo l'accento sulla riflessività autonoma dell'agire umano, pur riconoscendo l'incorporazione di regolarità del mondo sociale sotto forma di *habitus*, ossia «schemi di azione o percettivi, modi di pensare, sentire e agire predeterminati, che l'individuo acquisisce attraverso la socializzazione» (Oliverio, 2012, p. 41).

Tuttavia, dato che una disamina approfondita non risulta confacente all'economia di questo contributo, è intenzione di chi scrive operare direttamente una "sintesi" (una conciliazione risolutiva tra tesi e antitesi) di queste posizioni<sup>26</sup>, un superamento di tale apparente contrapposizione, fornendo nel prossimo paragrafo alcuni spunti di riflessione aggiuntivi che appartengono ad altrettante idee sull'agire individuale, sviluppatasi nell'ambito della psicologia comportamentista, prima, e in quelle cognitive e sociale, poi, attraverso le correnti del *costruttivismo* e dell'*interazionismo simbolico* (Blumer, 1969, trad.it 2008), con l'obiettivo di approdare gradualmente nel territorio della (auto)consapevolezza dell'attore sociale come consumatore avveduto.

### **3. L'attore economico fra razionalità limitata e intelligenza collettiva. Per una natura della cooperazione**

Ogni individuo nel momento in cui è indeciso cerca di rimediarsi, di superare questo stato di *impasse* attraverso il ragionamento e la logica inferenziale,

<sup>23</sup> In ambito più prettamente economico, invece, si potrebbero opporre, rispettivamente, le visioni di Bernays a quelle di Schumpeter (ma anche di Bentam e Mill, considerati i padri dell'*utilitarismo economico*).

<sup>24</sup> Si vedano, tra gli altri, i contributi di Tarde (1890, trad. it. 2012), Le Bon (1895, trad. it. 2004) e Parsons (1937, trad. it. 1970).

<sup>25</sup> Tra i quali, a titolo esemplificativo, Elster (1989b, trad. it. 1995), Boudon (1984, trad. it. 1997) e Bourdieu (1980, trad. it. 2005; 1994, trad. it. 1995).

<sup>26</sup> Come hanno fatto, in un certo senso, Berger e Luckmann, con la loro idea di *realtà come costruzione sociale* (1966, trad. it. 1969), Bourdieu (1980, trad. it. 2005), tramite il concetto di *habitus* che orienta l'individuo, o Boudon, mediante le *buone ragioni* su cui poggia l'agire umano (2003).

non senza la continua influenza del contesto sociale. Ma in che modo orienta le sue scelte e interpretazioni? Per quanto si possa (e si desideri) vagliare molteplici informazioni, i limiti della razionalità emergono naturalmente a ricordare il tratto umano.

La razionalità limitata è semplicemente l'idea che le scelte che gli individui fanno sono determinate non soltanto da certi fini coerenti e dalle proprietà del mondo esterno, ma anche dalla conoscenza che i decisori hanno e non hanno del mondo, dalla loro capacità di richiamare questa conoscenza quando è rilevante, di valutare le conseguenze delle loro azioni, di trattare con l'incertezza, e di scegliere tra i molti bisogni in competizione (Simon, 2000, p. 26).

Non potendo calcolare ogni minima informazione, i processi di *decision making* che regolano l'azione umana (compresi quelli relativi alle scelte d'acquisto e di consumo) si basano sull'assunzione di una serie di *buone ragioni* (Boudon, 1986, trad. it. 1997; 2003), che si dimostrano sufficienti a giustificare l'agire ma che non per questo ne determinano necessariamente il risultato atteso (l'oggettiva razionalità di una decisione). In altre parole, un individuo può compiere una scelta sbagliata anche se le «credenze» che lo hanno guidato gli siano parse razionali, o meglio «ragionevoli». Similmente, nella prospettiva sociologica bourdieusiana (1994, trad. it. 1995), gli individui *agenti* possono seguire *ragioni pratiche* dettate dal contesto (dunque possibili entro un dato *campo* d'azione).

Per la psicologia cognitiva, questi vizi nel processo di valutazione possono essere ricondotti a specifici *bias* (Tversky e Kahneman, 1974, Kahneman, 2011, trad. it. 2012), vale a dire errori sistematici e distorsioni ricorrenti che hanno luogo nei processi di elaborazione cognitiva. Essi sono il frutto disatteso di strategie intuitive e principi interpretativi volti alla semplificazione di realtà sempre più complesse. Si tratta di *euristiche di giudizio* (*εὐρίσκω* = trovare, scoprire), applicate continuamente dalle persone nell'agire quotidiano al fine di giungere ad attribuzioni di significato in condizioni di incertezza. Fra queste «*cognitive shortcuts*», vi sono:

- l'euristica della *rappresentatività*: si riferisce alla tendenza a ricorrere a tratti prototipici per il riconoscimento di oggetti, soggetti ed eventi (Kahneman e Tversky, 1972; Kahneman e Frederick, 2002). Ovviamente affidarsi a questo tipo di scorciatoia cognitiva equivale a “ragionare per stereotipi”. Per quanto un tale comportamento possa sembrare a volte deprecabile, in realtà servirsi di queste euristiche è spesso inevitabile, proprio in virtù delle informazioni, limitate o eccessive, di cui si dispone;

- l'euristica della *disponibilità*: rimanda a quegli eventi che vengono sovrastimati in termini di probabilità e frequenza poiché più accessibili in memoria. Nel processo selettivo mnemonico non conta solo la salienza di un accadimento, ma anche la sua distanza temporale, la sua capacità di rievocare emozioni, ecc. (Tversky e Kahneman, 1973);
- l'*effetto cornice (framing effect)*: prevede un condizionamento della valutazione di un oggetto a opera del contesto (*framing*) in cui esso si presenta (Tversky e Kahneman, 1981; Kahneman e Tversky, 1984), analogamente a quanto già sostenuto dai fondatori della *psicologia della gestalt*;
- l'euristica dell'*ancoraggio*: riguarda la tendenza a utilizzare alcune informazioni iniziali di cui si dispone come punto di partenza da cui valutare tutti i dati che sopraggiungono successivamente (Kahneman *et al.*, 1982; Tversky e Kahneman, 2000).

Un ulteriore contributo in questa direzione riguarda le euristiche *fast and frugal* (Gigerenzer *et al.*, 1999, 2002; Gigerenzer, 2009), così chiamate in riferimento alla scarsa quantità di informazioni richiamate (*frugal*) e all'applicazione di algoritmi di ragionamento molto rapidi e basilari (*fast*). Con esse si introduce un modello di elaborazione denominato *one-reason decision making* (Gigerenzer e Goldstein, 1996), secondo cui, una volta che il decisore riconosca un primo indizio, basta una sola “buona ragione” boudoniana perché il processo decisionale si concluda senza ulteriori analisi. In questi casi la logica della soddisfazione (*satisficing*) – per cui il decisore «non produce una valutazione comparativa di tutte le alternative possibili, né è alla ricerca della migliore scelta in assoluto» (Baldassarri, 2005, p. 50) – giunge all'estremo della sua realizzazione (Simon, 1956; 1969, trad. it. 1981; 1990); in altre parole, ci si accontenta dello sforzo cognitivo minimo che è stato sostenuto, aiutati dalla ripetitività della maggior parte degli eventi quotidiani o comunque dalla prevedibilità del loro svolgersi nel tempo (al punto di giustificare il proprio agire in nome di un qualche “particolare intuito” o di un qualche sesto senso dalle proprietà magiche).

L'*euristica simpatetica (likability heuristic)*, invece – in continuità con quanto affermato in precedenza sulle ragioni “altre”, formulate al di là di un calcolo costi/benefici – prevede che una decisione abbia origine a partire da giudizi di natura affettiva, sulla base delle affinità possedute dall'individuo verso l'oggetto di interpretazione (si pensi alle leve motivazionali che portano alla scelta di voto, sorprendentemente intrise di questi *bias*) fino a includere orientamenti unicamente *affect driven* (Brady e Sniderman, 1991).

Identificare tali processi di *decision making* significa riconoscere le differenti modalità attraverso cui si formano atteggiamenti e si orientano comporta-

menti. Ovviamente ciò vale anche per i comportamenti di acquisto e di consumo<sup>27</sup>. Per semplificare, è possibile affermare che il processo di raccolta ed elaborazione di informazioni può derivare da due diversi metodi, l'uno più rapido e intuitivo, l'altro più accurato e sofisticato, a seconda dell'interesse personale (che regola l'impegno, il *commitment*) e di altri motivi (come il tempo, più o meno limitato, a disposizione per la raccolta e l'elaborazione delle informazioni, il grado di familiarità con un oggetto, che permetterebbe di semplificare o perfino "routinizzare" la scelta, o altri fattori contingenti). Questi approcci possono essere ricondotti al *modello duale di probabilità di elaborazione* di Petty e Cacioppo (1986), secondo il quale il processo di elaborazione delle informazioni interessa

due vie alternative e qualitativamente differenti. [...] La persuasione per *via centrale* avviene attraverso l'elaborazione del contenuto del messaggio e si basa sulla consistenza logica degli argomenti. Gli individui soggetti a questa forma di persuasione hanno la capacità di dominare l'oggetto del discorso e [...] la motivazione sarebbe incentivata dalla rilevanza personale della questione in parola. Quando [vi è] scarsa rilevanza personale e non sussistono particolari motivi per prestare attenzione al discorso, gli individui sono indifferenti alla logica del ragionamento e colgono invece caratteristiche marginali e superficiali, quali la lunghezza del messaggio, l'autorevolezza e il fascino della fonte, ecc. seguendo una *via periferica* di persuasione (Baldassarri, 2005, p. 48)<sup>28</sup>.

Aver sottolineato ancora una volta la complessa artificiosità con cui l'individuo si addentra nei percorsi inferenziali dell'interpretazione soggettiva<sup>29</sup> permette di insistere ulteriormente verso una dimensione più prettamente *sociale* e *socialmente guidata* dell'agire umano, che a questo punto può essere immaginata come una "bussola", che orienta la ragione là dove quest'ultima riconosce i suoi limiti.

<sup>27</sup> Basti pensare che, come è noto, sia Simon che Kahneman hanno ricevuto per i rispettivi contributi scientifici il premio Nobel per l'economia, e che nel 2002 a Vernon Smith è stato attribuito lo stesso prestigioso riconoscimento per le teorie presenti nel suo libro *Razionalità nell'economia*, in cui introduce la *neuroeconomia* proprio a partire dalla critica della visione economica della razionalità (si vedano, inoltre, Montague, 2006, trad. it. 2008; Ariely, 2008; Legrenzi e Umiltà, 2009).

<sup>28</sup> Circa l'effettiva alternatività delle due vie, vale a dire la loro mutua esclusività, risulta evidentemente più appropriato riferirsi a queste nei termini di un *continuum*, entro cui possono combinarsi posizioni ibride, talvolta tendenti al centro, talaltra più periferiche. Un simile modello duale, fondato sulla distinzione tra *pensieri lenti* e *pensieri veloci*, è stato ipotizzato dallo stesso Kahneman (2011, trad. it. 2012).

<sup>29</sup> Da un punto di vista semiologico affine, Eco (1979) parla di "passeggiate inferenziali nei boschi narrativi", per rimarcare la natura tutt'altro che preclusa dell'interpretazione soggettiva.

Come sostiene Pentland, infatti, «la nostra capacità di sopravvivere e prosperare è frutto dell'apprendimento e dell'influenza sociale almeno tanto quanto della razionalità [limitata] individuale» (2014, trad. it. 2015, p. 55). In merito a questa predisposizione ad attingere dalla “saggezza della folla” (Surowiecki, 2004, trad. it. 2007), Fishbein e Ajzen hanno formulato una *teoria dell'azione ragionata* (1975), secondo la quale l'intenzione ad agire sarebbe condizionata sia da un “atteggiamento verso il [proprio] comportamento” (che si forma dalle credenze personali circa le conseguenze di un dato comportamento e dalla rilevanza soggettiva attribuita a tali credenze); sia dalla “norma soggettiva” (intesa come il risultato 1. della percezione individuale circa le aspettative altrui e 2. della motivazione personale a conformarsi a tali aspettative)<sup>30</sup>.

Cialdini, dal canto suo, parla di *riprova sociale* come di un meccanismo psicologico attraverso cui l'individuo decide quale sia il comportamento giusto da mettere in atto in una determinata situazione, cercando di «scoprire che cosa gli altri considerano giusto» (1984, trad. it. 1995, p. 98). Anche in tal senso, le opinioni e le azioni altrui acquisiscono un posto di rilievo nella decisione di ogni singolo individuo. Analogamente, l'*imitation heuristic* (Laland, 2001) si presenta come «la ricerca di informazioni che avviene attraverso l'osservazione dei propri simili, [in cui] l'adattamento all'ambiente segue la semplice regola del fare ciò che fanno gli altri, oppure del fare ciò che fa la maggioranza degli altri, o del fare ciò che fanno gli individui di successo» (Baldassarri, 2005, p. 54)<sup>31</sup>.

Risulta dunque chiaro che «il sistema dell'Io» sia caratterizzato da processi di semplificazione e di sintesi guidati dalla ricerca del noto e del conosciuto, da principi di regolarità sociale, al punto che la sicurezza delle *rappresentazioni sociali* della realtà (Moscovici, 2000, trad. it. 2005)<sup>32</sup> porta l'individuo a irrigidire schemi, stereotipi e pregiudizi che governano il suo operare e la sua “visione del mondo”, nel tentativo di garantirsi una rappresentazione rassicurante di sé e delle cose (Siri, 2001).

Prima che queste interpretazioni scientifiche maturassero e dessero conto di

<sup>30</sup> Successivamente, la teoria è stata rielaborata come *teoria del comportamento pianificato* (Ajzen, 1989), per includere il terzo elemento di “percezione di controllo” sull'azione.

<sup>31</sup> A tal proposito, si vedano anche i contributi di Miller e Dollard (1941) e Bandura (1963, 1977) sull'*apprendimento per imitazione*; quelli di Pechman e Stewart (1990) sull'*apprendimento vicario* o indiretto; quelli di Rizzolatti e Sinigaglia (2006) sui *neuroni specchio*; o quelli classici di Katz e Lazarsfeld (1955) sulle dinamiche di influenza interindividuale.

<sup>32</sup> Il concetto di «rappresentazioni sociali» viene contrapposto dall'autore a quello originario di «rappresentazioni collettive» di Durkheim, poiché le rappresentazioni sociali, o «teorie del senso comune», vengono costruite per la necessità di prendere decisioni importanti e per gestire la mancanza di informazioni precise, *a livello individuale*, su un tema di interesse collettivo. La rilevanza che assume il soggetto singolo in queste dinamiche porta a considerare tale concetto come un principio organizzatore: attraverso un processo definito *oggettivazione*, le rappresentazioni sociali entrano nella vita quotidiana e assumono carattere di concretezza.

una dimensione interazionistica della realtà, vi erano visioni antecedenti per certi aspetti opposte e per altri ispiratrici. Fissando nel contributo di Simon un immaginario punto di raccordo verso l'epoca post-moderna, è possibile rifarsi brevemente alle posizioni di Tarde, che parla di un *principio di imitazione* che annulla l'autonomia dell'azione individuale (1890, trad. it. 2012); di Le Bon, che osserva la regressione dell'individuo nel momento in cui viene "assorbito" dalla folla (1895, trad. it. 2004); o di Veblen, che si riferisce al *consumo ostentativo*, all'*emulazione*, allo *sciupio vistoso* e alla *diffusione verticale dei gusti* per individuare in qualche modo il verso, la direzione e la forza dell'omologazione (1899, trad.it 1949). Simmel, invece, intravede nella *moda* «un'ereditarietà psicologica, il trasferimento della vita di gruppo nella vita individuale», che dà «all'individuo la sicurezza di non essere solo nelle sue azioni e procura serenità, in quanto nell'imitare non solo trasferiamo da noi agli altri l'esigenza di energia produttiva, ma anche la responsabilità dell'azione compiuta. L'individuo si libera del tormento della scelta e la fa apparire come un prodotto del gruppo» (1911, trad. it. 1998, p. 12).

Tutte queste idee ebbero una forte influenza nei primi decenni del XX secolo, quando con l'avvento del *comportamentismo* e della *società di massa* – complice anche il successivo affermarsi dei totalitarismi – si sostenne una visione delle cose che a posteriori fu definita "apocalittica" (Eco, 2001), che relegava l'*individuo-massa* nell'apice della sua passività. In quegli anni, infatti, Lippman, attraverso la sua opera principale, *Public Opinion* (1922, celebre per la storica introduzione dei concetti di *opinione pubblica* e di *stereotipo*), evidenziò i «pericoli insiti nella moderna propaganda fondata sull'alleanza tra le ricerche in ambito psicologico e i nuovi mezzi di comunicazione di massa. In effetti, proprio in quegli anni le agenzie pubblicitarie cominciavano a proliferare e a ricorrere alle competenze degli psicologi per cercare di individuare il modo più efficace con cui manipolare desideri e preferenze umane» (Oliverio, 2012, p. 75). Attraverso un filone di studi relativo alle tecniche e agli effetti della persuasione<sup>33</sup>, ci si convinse che per mezzo del marketing fosse possibile

<sup>33</sup> Gli esempi principali riguardano la teoria di Lasswell (1927) sull'*ago ipodermico* e sul meccanismo *stimolo-risposta*, l'opera di Adorno e Horkheimer (1947, trad. it. 1966), quella di Marcuse (1964, trad. it. 1967) e i contributi di altri esponenti della *Scuola di Francoforte*. In seguito, a partire dagli anni Quaranta, fu introdotta una nuova prospettiva degli *effetti limitati* dei media (da manipolativi a persuasivi), o "effetti a breve termine", secondo la quale l'influenza dei media non possa prescindere dall'influenza del contesto sociale e dalle opinioni pregresse dei fruitori (Lazarsfeld *et al.*, 1944); fino agli anni Settanta, anni in cui la crescente diffusione della televisione, l'indebolimento della dimensione comunitaria e della funzione di mediazione svolta dai gruppi sociali crearono le condizioni per un recupero della nozione di *powerful mass media* (Noelle-Neumann, 1973; 1974; 1984, trad. it. 2002). Queste posizioni costituiscono delle alternative oggi ancora percorse, inserite in un dibattito sempre vivo che include prospettive più *integrate* (Eco, 2001).

manipolare le menti umane quasi “meccanicamente” e indottrinare i consumatori verso una nuova economia dello scambio. Fu il caso di “persuasori occulti” (Packard, 1957, trad. it. 1958) come Watson, Bernays, Lewin e lo stesso Lazarsfeld<sup>34</sup>.

In seguito, a partire dagli anni Sessanta e con l’avvento del cognitivismo in opposizione all’approccio comportamentista, nell’ambito delle scienze sociali si (ri)afferma la tendenza a valutare la dinamicità degli individui nei processi di costruzione e partecipazione sociale (Touraine, 1969, trad. it. 1970). I campi d’indagine più comuni divennero la percezione, l’attenzione, la memoria, il linguaggio, il pensiero, la creatività, le emozioni. Dunque, all’idea di passività attribuita all’attore sociale fece seguito il riconoscimento di un suo ruolo attivo, benché vincolato da una lunga serie di meccanismi complessi che ne limitano l’agire.

Circa la capacità del soggetto di attivarsi nell’interazione con l’oggetto, Touraine sostiene, con una certa cautela, che «bisogna tener conto del modo in cui l’individuo viene manipolato dalla propaganda e dalla pubblicità, ma allo stesso tempo è necessario disgelare l’attore sociale presente in questo individuo e il soggetto che è in lui e che si batte contro la società di massa» (2005, trad. it. 2008, p. 96). Pur sembrando inadeguata l’idea di esaurire le possibilità dell’azione individuale nei termini di una lotta impari fra uomo e “massa” (a questa andrebbero aggiunte le dimensioni *meso*-sociale, dell’appartenenza a gruppi, e

<sup>34</sup> Uno dei primi psicologi a lavorare in campo pubblicitario fu proprio Watson (1914), pioniere della prospettiva comportamentista. «Studioso brillante e autore di campagne pubblicitarie storiche su borotalchi e dentifrici, negli anni Cinquanta riuscì, tra l’altro, a convincere molti fumatori che il fumo faceva bene, anche se era già noto che danneggia la salute. Watson era convinto che le scelte di consumo fossero principalmente guidate dalle emozioni, dai bisogni, dai sensi, dagli istinti (come la paura, il sesso, la stima di sé), e assai meno dalla razionalità, e che su di esse fosse possibile costruire dei meccanismi non troppo dissimili al condizionamento pavloviano, ovvero che si potesse condizionare gli individui al fine di portarli ad associare automaticamente un prodotto a un’emozione o a un’idea: così, per esempio, facendo tenere in mano una bottiglietta di Coca-Cola a una giovane modella che attiva il desiderio sessuale negli uomini, si produrrebbe un’associazione tra la bibita e l’emozione che essa suscita, inducendo gli uomini a desiderare e, di conseguenza, a comprare quel bene. Nel corso dei suoi esperimenti Watson si era accorto che spesso i consumatori non erano in grado di percepire differenze sostanziali tra vari prodotti: pochi erano i fumatori, per esempio, in grado di riconoscere, una volta bendati, le loro sigarette preferite dall’aroma o dalle ispirazioni di fumo. Dopo avere preso atto di questa insipienza del consumatore, Watson ne dedusse che le campagne pubblicitarie avrebbero dovuto puntare soprattutto sull’immagine e sul logo, invece che sulle reali caratteristiche del prodotto» (Oliverio, 2012, p. 75-76). Bernays, invece, sosteneva che «la propaganda, e quindi anche quella pubblicitaria, fosse uno strumento necessario al servizio dei governi e delle marche in quanto, a suo giudizio, l’opinione pubblica era ingenua e obbediva passivamente a regole di comportamento semplici e fondate su pulsioni fondamentali. Secondo Bernays era infatti possibile indurre gli individui a compiere determinate scelte semplicemente associando delle pulsioni a idee e slogan elementari» (*ivi*, p. 74).

*micro*-sociale, interindividuale), resta condivisibile il pensiero di una continua ridefinizione dei significati simbolico-culturali a opera del soggetto, una co-costruzione della realtà che prende forma evidentemente da rappresentazioni sociali e in cui l'individuo agisce attivamente ed è a sua volta agito.

In un saggio di Damasio (1995) dal titolo emblematico (*L'errore di Cartesio. Emozione, ragione e cervello umano*) si sostiene una nuova idea del *decision maker*. L'autore in questione, infatti,

ribalta la tradizione culturale, inquadrando la funzione delle emozioni non più come elementi perturbanti la serenità della ragione, ma come elementi di base del buon funzionamento della mente, dimostrando che un danno in un'area cerebrale deputata alle capacità emozionali rende le persone incapaci di manifestare ragionevolezza, soprattutto nella presa di decisione in condizioni socialmente rilevanti. [...] Damasio, negando la concezione cartesiana del dualismo *mente-corpo*, evidenzia l'azione reciproca del corpo e del cervello, che costituiscono un organismo unico e indissociabile. Pertanto la ragione non potrebbe funzionare correttamente senza le emozioni, ovvero senza lo stretto collegamento con il corpo, che offre costantemente la materia di base con cui il cervello costruisce le immagini da cui origina il pensiero. In questo caso il ruolo della corteccia prefrontale è quello di supportare le scelte effettuate emotivamente. Il cervello consapevole selezionerebbe le informazioni necessarie per una spiegazione razionale delle scelte emotive e la razionalità interverrebbe per trovare, anche a posteriori, la giustificazione delle decisioni prese<sup>35</sup>. [...] In questo modo [l'autore] restituisce dignità alle emozioni, che considera vere e proprie "dimensioni cognitive": i consumatori non sarebbero *macchine pensanti che si emozionano*, ma *macchine emotive che pensano* (Olivero e Russo, 2013, p. 180).

In questi termini, emozione e razionalità non costituiscono più una dicotomia assoluta, così come non lo sono individuo e società. Insieme all'utilità "privata" del singolo soggetto che socializza per leggere e interpretare significati sociali condivisi, pare esserci anche una sorta di "disposizione biologica" alla cooperazione, che supera una visione strettamente razionalistica e utilitaristica senza per questo negare la centralità dei criteri di efficienza ed efficacia dei processi decisionali. Infatti, un eventuale calcolo costi/benefici potrebbe legittimamente riguardare l'individuo nella sua dimensione di appartenenza sociale. Ciò spiega come la componente morale possa inserirsi senza fatica in un ordine *economico* guidato da principi che potrebbero rivelarsi altrettanto "utilitaristici". Del resto, l'*economia morale* di cui parla Thompson si fonda sull'idea di una gestione ottimale degli scambi sociali, sostituendo all'ipotetica esclusività dei singoli tornaconti personali un'utilità condivisa, economicamente maggiore e più rilevante. Perfino lo stesso Adam Smith, padre dell'economia politica

<sup>35</sup> È il caso dei meccanismi di razionalizzazione individuati da Festinger nelle teorie sulla *dissonanza cognitiva* (1957, trad. it. 1998).

classica, sosteneva che «per quanto egoista si possa ritenere l'uomo, sono chiaramente presenti nella sua natura alcuni principi che lo rendono partecipe delle fortune altrui, e che rendono per lui necessaria l'altrui fiducia» (1759, trad. it. 2011, p. 81).

Ovviamente esistono differenze importanti fra individuo e individuo (così come fra società e società). Alcuni sono meno empatici e socievoli di altri, e «per quanto una componente empatica sia innata, essa è anche parziale, ha cioè bisogno di essere esercitata e coltivata nel corso del tempo, a contatto con le persone, altrimenti – in mancanza di apprendimenti e rinforzi sociali – le iniziali tendenze umane verso l'altruismo, la cooperazione, la reciprocità, possono lentamente spegnersi» (Oliverio, 2012, p. 131).

Specificato ciò, talvolta potremmo riconoscerci, o quantomeno riconoscere somiglianze significative, nell'efficacia ed efficienza (co)operativa e adattiva di altre *forme sociali* come quelle di api o formiche<sup>36</sup>, che rappresentano da sempre sistemi esemplificativi di maestosa cooperazione (Wilson, 1975, trad. it. 1979; 1998, trad. it. 1999; Runciman, 2000 trad. it. 2004; Sennett, 2012).

In letteratura socio-antropologica è possibile riferirsi al concetto di *intelligenza collettiva*, un concetto diffuso da Lévy per indicare le forme di «intelligenza distribuita ovunque, continuamente valorizzata, coordinata in tempo reale, che porta a una mobilitazione effettiva delle competenze» (1994, trad. it. 1996, p. 34). Tale concetto, come si vedrà meglio più avanti, risulta essere particolarmente utile e stimolante per avanzare alcune suggestioni sulle caratteristiche sistemiche della Rete nei termini di una sociologia delle reti complesse. Secondo Lévy,

nella nostra interazione con le cose sviluppiamo delle competenze. Attraverso il nostro rapporto con i segni e l'informazione acquisiamo delle conoscenze. Facciamo vivere il sapere, mediante iniziazione e trasmissione, nel rapporto con gli altri. [...]. Ogni attività, ogni atto di comunicazione, ogni relazione umana implica un apprendimento. Un percorso di vita, per le conoscenze e le competenze che richiede, può alimentare continuamente un circuito di scambio, nutrire una socializzazione del sapere [...]. Le conseguenze etiche di questo nuovo assetto della soggettività sono immense: chi è l'altro? È qualcuno che sa. E sa cose che io non conosco. L'altro non è più un'entità spaventosa e minacciosa: come me, ignora molte cose e padroneggia alcune conoscenze. Ma poiché i rispettivi ambiti di inesperienza non coincidono, egli rappresenta una possibile fonte di arricchimento per la mia conoscenza. Può aumentare le potenzialità del mio essere quanto più è diverso da me. Io potrei associare le mie competenze con le sue in modo tale da far meglio insieme che separatamente [...]. Lo spazio del sapere inizia a vivere nel momento in cui si sperimentano relazioni umane fondate su questi principi

<sup>36</sup> Giova precisare che la società umana non è una struttura programmata fino a tal punto, come quella di un formicaio, bensì un sistema dinamico sottoposto a vincoli normativi di massima e animato dall'interazione interindividuale.

etici di valorizzazione degli individui a partire dalle loro competenze, di trasformazione effettiva delle differenze in ricchezza collettiva (*ivi*, p. 32 – 34).

L'autore, ragionando sulla base di una «economia dell'umano» (un sogno utopistico in cui si arrivi a declinare questa forma di intelligenza all'intera umanità<sup>37</sup>) intravede una nuova *antropologia del cyberspazio*, stabilendo che la Rete possa avere un ruolo cruciale in questi processi di condivisione delle conoscenze e di segnalazione reciproca.

L'origine della parola «cyberspazio» risale al romanzo di fantascienza *Neuromante*, scritto nel 1984 da William Gibson. Qui il cyberspazio fu efficacemente descritto come «l'universo delle reti digitali, luogo di incontri e avventure, oggetto di conflitti mondiali, nuova frontiera economica e culturale» (*ivi*, p. 126). Senza il cyberspazio – questa «infrastruttura tecnica del cervello collettivo», questa «ipercorteccia delle comunità viventi», ma anche «urbanistica nomade» e «Genio civile dello spazio del sapere» (*ibidem*) – non sarebbe possibile estendere l'attività stessa di cooperazione e condivisione a gruppi di persone (di appartenenza) deterritorializzati e numericamente più ampi<sup>38</sup>. Ecco perché all'inizio del capitolo si è scelto di dare una precisa importanza all'avvento della rivoluzione digitale e, più nello specifico, alla *mediazione* del Web 2.0 e alla *Computer Mediated Communication*.

Tornando alla realtà del “prosumer”, che appare ora come un *netizen* (un cittadino della Rete) che occupa il cyberspazio, possiamo riconoscere che egli, attraverso le molteplici forme di produzione e condivisione di contenuti derivanti dalle sue pratiche di acquisto, di consumo e dalla partecipazione ai sistemi di scambio (oggetto di interesse empirico nella seconda parte del testo), bene-

<sup>37</sup> A tal proposito, si consideri anche il concetto di *noosfera* proposto da Teilhard de Chardin (1955).

<sup>38</sup> Lucidamente, Lévy non manca di precisare che l'utilizzo di una tale tecnologia e tecnica possa nascondere insidie, nel momento in cui una collettività (o chi detenga un qualche potere) si appropri in maniera indebita di un mezzo così potente, riportandoci indietro alle riflessioni sulla “ottusità collettiva” di Le Bon. Lo stesso Lévy afferma che «la prospettiva dell'intelligenza collettiva è soltanto uno dei percorsi possibili. Il cyberspazio potrebbe anche annunciare, e talora incarna già, l'avvenire terrificante e inumano che ci viene presentato da certi romanzi di fantascienza: schedatura delle persone, trattamento dei dati delocalizzati, poteri anonimi, imperi tecnico-finanziari implacabili, implosioni sociali, cancellazione delle memorie... E tuttavia, un mondo virtuale può essere per l'intelligenza collettiva tanto carico di cultura, bellezza, spirito e sapere quanto un tempio greco, una cattedrale gotica, un palazzo fiorentino [...] Può svelare galassie di linguaggio inedite, far schiudere temporalità sociali ignote, reinventare il legame sociale, perfezionare la democrazia, aprire agli uomini itinerari di sapere sconosciuti. Ma perché ciò accada, occorre che investiamo in questo cantiere, che esso sia designato e riconosciuto come traguardo di bellezza e di pensiero, come luogo di invenzione di nuove regole sociali» (1994, trad. it. 1996, p. 125).

ficia di – e contribuisce a – un’intelligenza collettiva, una «ingegneria del legame sociale». In definitiva, il nuovo consumatore nell’era odierna dispone di una risorsa comune che trasforma “semplici” ermeneuti in attori, mettendo in *circolo* l’interpretazione con l’azione collettiva. Questa risorsa somiglia a un *cloud* condiviso in cui caricare propri contenuti e scaricarne di altri, senza preoccuparsi di dover archiviare tutta la conoscenza in un supporto fisico personale dalla capienza ben più limitata.

Da questo punto di vista un consumatore disaggregato e isolato dai suoi pari sarebbe oltremodo lontano dall’occupare la posizione di un *re* al centro del mercato. Il suo mancato accesso alle «autostrade elettroniche» del sapere comporterebbe una profonda asimmetria informativa. Al contrario, nel momento in cui dovesse collocarsi nel cyberspazio come un *nodo di una rete*, all’interno delle community a cui aderire attivamente, egli potrebbe potenzialmente far parte di un *regno*<sup>39</sup>, socialmente costituito e regolamentato.

Utilizzando tutte le risorse del cyberspazio, l’arte dell’implicazione scopre ciò che sta a monte della musica. Come far emergere una sinfonia dal rumore del molteplice? Come passare – senza partitura preliminare – dal rumore di una folla a un coro? L’intellettuale collettivo rimette in gioco continuamente il contratto sociale, mantiene il gruppo allo stato nascente. Paradossalmente, questo richiede tempo; il tempo di coinvolgere le persone, di tessere i legami, di far apparire gli oggetti, i paesaggi comuni... e di tornarci (*ivi*, p. 132).

#### 4. Sesto potere

L’origine della curiosa espressione scelta per intitolare il presente paragrafo deriva da una serie di riferimenti significativi che per essere condivisi necessitano di una breve premessa.

<sup>39</sup> Con ciò, ci si riferisce al primo dei tre principali filoni di studio sull’*empowerment* del consumatore individuati da Denegri-Knott *et al.* (2006). Esso rimanda alla già accennata *sovranità del consumatore* (“consumer is the king”), quale capacità dello stesso di agire sul mercato e di “correggerlo” (così come prospettato da Smith a un livello macro attraverso il ricorso alla metafora della “mano invisibile”), favorendo la diffusione di prodotti migliori e più economici. Il secondo filone riguarda, invece, il *potere culturale del consumatore*, grazie al quale si può contrastare, finanche sovvertire, lo strapotere degli attori della produzione. In questa prospettiva il consumo appare come una forma di produzione silenziosa, che spesso dà vita a forme di reinterpretazione simbolica degli oggetti, al di là del semplice fine pratico, al punto di solcare «sentieri nelle giungle della razionalità funzionalista» (de Certeau, 1980, trad. it. 2001, p. 69). Il terzo filone, infine, rinvia al *potere discorsivo del consumatore*. Esso propone una sintesi delle due visioni precedenti, individuando nel discorso (nelle narrazioni culturali) la capacità di normalizzazione e socializzazione dei significati.

Il primo rimando utile riguarda *Citizen Kane*, un noto film statunitense del 1941, diretto, prodotto e interpretato dal celebre Orson Welles. Nel momento in cui fu proiettato nelle sale italiane, si scelse di intitolarlo *Quarto potere*, per via del fatto che il protagonista delle vicende narrate fosse un magnate della stampa. La stampa è infatti ritenuta provocatoriamente il medium di massa che detiene il quarto potere della democrazia (dopo quelli effettivi, legislativo, esecutivo e giudiziario). La sua funzione è *in-formare* (quindi plasmare) l'opinione pubblica. Da questo punto di vista, per quanto la stampa sia deputata a fare luce sull'operato delle istituzioni, nella tipica veste di "watchdog" (cane da guardia), l'unidirezionalità dei messaggi che trasmette resta il simbolo altrettanto tipico di una asimmetria comunicativo-informativa che rende problematico il rapporto di fiducia soggiacente, fra i detentori di questo potere e i suoi "consumatori" (di informazioni). A tal proposito, si è già discusso sul ruolo e sugli effetti della propaganda al tempo dei regimi totalitari, e purtroppo si potrebbero riportare altre esemplificazioni senza troppa difficoltà. Ciò che conta è aver compreso la responsabilità insita in un simile potere<sup>40</sup>.

Proseguendo oltre, in questa minima rassegna cinematografica d'oltreoceano funzionale a questo preambolo, è la volta di *Network*, la pellicola di Sidney Lumet del 1976. Anche in questo caso, nel trasporre il titolo in italiano non si optò per una traduzione letterale, tant'è che esso fu *Quinto potere*, ma questa volta il riferimento fu alla pervasività del mezzo televisivo. Seppur con le dovute differenze, in entrambi i casi sono state rimarcate le logiche di un flusso *one-to-many*, in cui a un soggetto emittente si contrappongono gli universi di riceventi "passivi" (dunque al di là di un'effettiva interpretazione inter-soggettiva).

È chiaro che, in questi termini, riconoscere nella Rete un *sesto potere* porta con sé un senso di ribalta<sup>41</sup>, giacché il cyberspazio, «rumorosa Babele di megapolopoli mondiali» (Lévy, 1994, trad. it. 1996), concede a tutti una testata giornalistica, un'emittenza televisiva, uno studio di registrazione, uno schermo sintonizzato, una "finestra sul mondo". Se il codice binario costituisce il linguaggio universale della creazione digitale (la componente elementare è il *BIT*, che sta per *binary digit*), allora il *Web 2.0* equivale alla mappa reticolare di tutti i percorsi democraticamente possibili. Attraverso la Rete circolano i contenuti e all'interno della stessa evolve senza sosta l'intelligenza collettiva.

È bene chiarire, però, che come tutti i poteri anche questo porta con sé grandi

<sup>40</sup> Su questo argomento si interroga anche Bourdieu, quando riflette sul campo giornalistico (o campo mediatico) e la sua crescente eteronomia, che assoggetterebbe il giornalismo trasformandolo da contropotere a «ripetitore degli strumenti di oppressione» (2010, p. 86).

<sup>41</sup> Nonostante l'espressione sia stata già utilizzata, con tutt'altra enfasi, per tradurre il titolo dell'opera di Bauman e Lyon *Liquid surveillance. A conversation* (2013), ossia *Sesto potere. La sorveglianza nella modernità liquida*.

insidie, al punto che considerare solo il suo lato positivo sarebbe alquanto limitato e scorretto. Piuttosto, lungi dall'essere la panacea di tutti i mali, gli abusi e i soprusi, il cyberspazio, nell'azione ricorsiva dei suoi utenti, contribuisce a plasmare e distorcere la realtà.

Per esempio, l'indignazione (un atteggiamento a dir poco inflazionato fra i social network), in assenza di spirito critico, sfocia spesso nella stupidità o nella violenza di contenuti offensivi (quelli dei cosiddetti *haters*). Si potrebbero considerare queste manifestazioni di pessima intelligenza collettiva come un "effetto indesiderato della democraticità del sesto potere". Lo stesso Eco intravedeva nella natura democratica delle Rete la causa di una degenerazione collettiva: nel dare «diritto di parola a legioni di imbecilli»<sup>42</sup>, si sostanzia il ricorso all'*hate speech* o al parere di presuntuosi "tuttologi"<sup>43</sup>.

Inoltre, nell'epoca della "post-verità" – in cui le *fake news* si insinuano con estrema facilità (soprattutto) fra i contenuti della Rete – il tentativo di ancorarsi alla realtà degenera spesso nella legittimazione sociale di posizioni polari e radicalizzate, peraltro facilmente manipolabili. A tal proposito, basti pensare allo scandalo *Facebook-Cambridge Analytica*, con cui fu accertato che dal 2015 al 2018 decine di milioni di account Facebook personali furono inconsapevolmente oggetto di profilazione e destinatari di propaganda politica targettizzata in favore di Trump e della Brexit. Analogamente, e in maniera ancor più visibile, ci si potrebbe riferire alle dietrologie diffuse tuttora, all'epoca del Covid-19, che hanno fatto vacillare la scienza e la sua legittimità, minacciate da un "eccesso di democrazia" nella pluralità di interventi che finiscono per orientare l'opinione pubblica (Lombardo e Nobile, 2023).

Un aspetto evidentemente problematico riguarda l'assenza, in molti casi, di un'adeguata *media literacy* (Morcellini, 2006) o *digital literacy* (Gilster, 1997; Deursen e van Dijk, 2014; Boyd, 2014, trad. it. 2015), intesa come la capacità

<sup>42</sup> L'espressione dell'autore è tratta dalla *lectio magistralis* del 10 giugno 2015, tenuta dal semiologo all'Università di Torino in occasione della sua quarantesima laurea *ad honorem*.

<sup>43</sup> In tal senso, in psicologia, con *effetto Dunning-Kruger* (1999, 2008) si intende una distorsione cognitiva a causa della quale individui poco esperti in un campo tendono a sopravvalutare le proprie abilità, autovalutandosi, a torto, esperti in quel campo. Come corollario di questa teoria, spesso gli incompetenti si dimostrano estremamente supponenti. Questa distorsione viene attribuita all'incapacità metacognitiva, da parte di chi non è esperto in una materia, di riconoscere i propri limiti ed errori.

Tale atteggiamento, particolarmente incoraggiato al giorno d'oggi dall'uso dei social, si collega all'ultracrepidarismo, termine utilizzato per riferirsi a una famosa frase latina, «*Sutor, ne ultra crepidam!*» (*Scarpaio, non andare oltre il sandalo!*), che Plinio il Vecchio attribuisce al pittore greco Apelle, il quale pare avesse subito e accolto le critiche di un calzolaio che ebbe da ridire sulla raffigurazione di un sandalo indossato dal soggetto del dipinto. La correzione dell'errore diede adito a un nuovo intervento, questa volta riguardo al ginocchio del personaggio, allorché, stizzito, il pittore frenò il di lui entusiasmo ingiustificato con quelle parole.

effettiva di fruire di un mezzo di comunicazione in maniera competente<sup>44</sup>, spesso associata a un certo grado di possesso di capitale culturale. Da questo punto di vista, si parla tanto di *analfabetismo funzionale*<sup>45</sup> legato alla fruizione degli spazi online. Nel 2016, per esempio, negli Stati Uniti, in piena campagna elettorale, un articolo pubblicato su un sito americano che riportava la notizia di un finto *endorsement* del papa a favore di Trump è stato considerato reale e ha raggiunto oltre 960 mila condivisioni. E ciò è avvenuto nonostante lo stesso sito dichiarasse esplicitamente di produrre contenuti satirici, spesso del tutto inventati.

Sembra di ritornare allo sceneggiato del 1938 *La guerra dei mondi*, reso celebre dal fatto che all'epoca un numero significativo di radioascoltatori, malgrado gli avvisi trasmessi prima, durante e dopo il programma, non si accorsero che si trattava di una finzione, credendo che stesse veramente avvenendo uno sbarco di extraterrestri ostili in territorio americano<sup>46</sup>.

Come avviene nei paesi democratici, l'auspicio intrinseco è che gli aventi diritto al voto (gli "utenti" del potere) abbiano le competenze per agire al meglio, o, quantomeno, si sforzino di vagliare costantemente informazioni per ridurre l'incertezza, tuttavia, come dimostrano gli esempi citati, ciò non esclude minimamente l'errore interpretativo.

Parlare di potere non è, perciò, un azzardo, proprio perché la comunicazione, così come l'informazione, è potenza. Era chiaro in passato ed è fin troppo chiaro oggi, per chi vive nell'epoca dell'economia della conoscenza. Eppure, potenza e potere non sono la stessa cosa. Come fa notare Lévy,

la potenza rende possibile, il potere blocca. La potenza libera, il potere subordina. La potenza accumula energia, il potere la dilapida [...]. Etimologicamente, la democrazia designa il "potere del popolo". Ora questo regime politico è il meno negativo, non perché dia il potere a una maggioranza estesa, ma nella misura in cui mobilita un pensiero

<sup>44</sup> A tal proposito, alcuni pensano che ultimamente sia avvenuta una riduzione drastica o un annullamento del *digital divide*, ma questa sarebbe una conclusione errata. «Se da una parte, il problema di accesso a internet è largamente ridimensionato rispetto al passato, dall'altra, non possiamo considerare il *digital divide* un concetto superato. Il *digital divide* di oggi è legato non più al semplice accesso, ma alla competenza e alle opportunità che la tecnologia può generare. La questione non è più geografica (paesi ricchi o poveri) o infrastrutturale (disponibilità di reti e connessioni) ma diviene culturale ed educativa» (Fontana *et al.*, 2019, p. 126).

<sup>45</sup> Il termine generico fu introdotto dall'ONU nel 1984 per indicare «la condizione di una persona incapace di comprendere, valutare, usare e farsi coinvolgere da testi scritti per intervenire attivamente nella società, per raggiungere i propri obiettivi e per sviluppare le proprie conoscenze e potenzialità» (ONU, *Handbook of Household Surveys, Revised Edition, Studies in Methods*, Series F, No. 31, New York, 1984, par. 15.63).

<sup>46</sup> L'adattamento del romanzo, infatti, simulava un notiziario in edizione straordinaria che a tratti si inseriva sopra gli altri programmi del palinsesto radiofonico per fornire aggiornamenti sull'atterraggio di bellicose astronavi marziane nella località di Grovers Mill, nel New Jersey.

collettivo [...]. Non lo si preferisce perché sancisce il dominio di una maggioranza su una minoranza, ma perché limita il potere dei governanti e istituisce dei rimedi contro l'arbitrio. È la costituzione migliore perché dà il potere ai rappresentanti del popolo? No, non per questo, ma solo nella misura in cui sostituisce le regolamentazioni particolari, i privilegi e i monopoli con meccanismi generali di regolazione. Siamo democratici perché questo regime limita il potere al minimo necessario per far rispettare il diritto (1994, trad. it. 1996, p. 97).

Nell'ottica olistica con la quale l'autore propone la sua idea di intelligenza collettiva – un punto di vista se non utopistico, come si è sostenuto in precedenza, quantomeno distante dall'essere realizzabile appieno – egli auspica un passaggio dalla *demo-crazia* (*kratein* = comandare) alla *demo-dinamica* (*dynamis* = forza, potenza). Ma nonostante una certa dose di cinismo sia obbligatoria di questi tempi, ciò non riduce minimamente il fascino e la forza espressiva di una tale visione, secondo cui la demodinamica

nasce dal ciclo dell'ascolto, dell'espressione, della valutazione, dell'organizzazione, delle connessioni trasversali e della visione emergente. Stimola la regolazione in tempo reale, l'apprendimento cooperativo continuo, la valorizzazione ottimale delle qualità umane ed esalta le singolarità. La demodinamica non si riferisce a un popolo sovrano, reificato, feticizzato, radicato su un territorio, identificato dalla terra o dal sangue, ma a un popolo *in potenza*, perpetuamente in via di autocostruzione e autocoscienza, in gestazione, un popolo a venire (*ivi*, p. 98).

Purtroppo, però, lo spazio dell'uomo nella società e nell'economia è mediato da un complesso gioco di tensioni, di interessi particolari, di potere. Allorché, ciò che diviene più cinicamente auspicabile è la ricerca di un terreno di accordo quanto più comune possibile, mentre si tenta di perseguire un equilibrio fra forze, che in alcuni casi si intendono tipicamente contrapposte ma che a volte, di fatto, non sempre lo sono (si consideri, per esempio, la diade domanda/offerta in economia, e il suo intreccio di interessi, spesso comuni, oggetto di analisi e approfondimenti nei capitoli a seguire).

La definizione classica di *potere* fornita da Weber indica «qualsiasi possibilità di far valere entro una relazione sociale, anche di fronte a un'opposizione, la propria volontà, quale che sia la base di questa possibilità» (1922b, trad. it. 1961, p. 51).

Mentre il concetto di potere associato alla dimensione della *dipendenza* sarà oggetto di trattazione nel corso del prossimo capitolo, qui, al momento, è interessante evidenziare la prospettiva di un (sesto) potere legato all'informazione e alla comunicazione (nonché alla loro libera circolazione). Come osserva Pfeffer, «uno dei modi più efficaci e meno invasivi di esercitare potere è impedire

che un problema [...] raggiunga l'agenda. Questa strategia è attuata particolarmente da coloro che, all'interno di un'organizzazione, hanno interesse al mantenimento di uno status quo [...]. In conclusione, l'esercizio del potere comporta spesso il controllo del dibattito» (1981, p. 46). Da questo punto di vista, la democrazia del sesto potere permette agli utenti del cyberspazio di ridurre il potere di controllo dell'agenda e, al contempo, invita gli stessi a esercitarlo in veste di nuovi mittenti. Simile a una "Radio Londra" dei consumatori in un etere esteso e scarsamente regolamentato<sup>47</sup>, la Rete si presta sempre più a simboleggiare il luogo di una resistenza dal basso ai messaggi *mainstream*. Attraverso le reti *peer-to-peer* assistiamo oggi a nuove forme di solidarietà, una solidarietà definitivamente sganciata dalla certezza di un necessario tornaconto personale<sup>48</sup>. La fiducia tipica delle cerchie ristrette e delle comunità particolari si ritrova nell'economia morale delle community online, le quali regolano il mercato al pari di una "mano invisibile" che premia le relazioni di scambio più giuste (economicamente, eticamente, ecc.).

Dunque, i successi e gli insuccessi del mercato (e più in generale delle relazioni di scambio sociale) appaiono sempre più decretati da questo nuovo potere democratico, da questa capacità di appropriarsi del dibattito attorno all'oggetto. Per esempio, recensire un prodotto e/o affidarsi ai giudizi altrui sono ormai pratiche consolidate per l'odierno prosumer. Già nel 2009, uno studio condotto da Jupiter Research ha rivelato che il 50% degli utenti di Internet consulta un blog prima di fare acquisti, mentre un rapporto Nielsen (2009) indica che l'81% legge recensioni prima di comprare qualcosa.

Ancora, il 78% si fida del giudizio di amici e contatti online, mentre solo il

<sup>47</sup> Finora il mondo della Rete accusa la mancanza di una chiara e completa interpretazione normativa, al punto che si è parlato di una *soft law* (Marcelli *et al.*, 2015) volta a governare questioni commerciali, etiche, di privacy dell'utenza, ecc.

<sup>48</sup> È chiaro che se ciascun consumatore arricchisse di contenuti una piattaforma di recensioni, prima o poi si troverebbe a beneficiare di questa conoscenza collettiva, ma è altrettanto vero che non si agisce in maniera solidale solo per un ipotetico tornaconto futuro, ma anche per semplice responsabilità sociale. A tal proposito, scrive Qualman: «nel 2008 i millennials sono andati alle urne in gran numero. In confronto, la cosiddetta "Generazione X" non andava quasi mai a votare [...]. Nel 2008 la più popolare applicazione di Facebook non era un gioco o un video musicale o un telefilm, ma un'app chiamata "Causes" con almeno 20 milioni di utenti attivi ogni mese. Si trattava di qualcosa di molto semplice: Causes permetteva all'utente di lanciare o di unirsi a una causa, di qualsiasi tipo. Causes può dare donazioni a più di un milione di organizzazioni no-profit registrate. Si tratta senza dubbio di un bel passo in avanti dall'edonismo della generazione degli anni '80. [...] La "Generazione Y" è un sottoprodotto di quegli anni e, dopo aver visto in prima persona gli orrori che possono derivare da un comportamento narcisistico, desidera fare tutto ciò che è in suo potere per correggere tale tendenza. Non vuole crescere bambini viziati. Le discussioni nelle comunità non si fermano al gossip sulle celebrità, ma si cerca di rendere il mondo un posto migliore» (2009, trad. it. 2011, p. 46).

14% degli intervistati si fida della pubblicità<sup>49</sup> (Webber, 2007). In linea con quanto osservato in precedenza, man mano che il consumatore si addentra nei luoghi a sé ignoti delle relazioni di scambio (commerciale e non solo), egli *confida* nell'aiuto dei suoi pari, che gli forniscono, attraverso le proprie esperienze dirette, utili informazioni di varia natura. Queste informazioni possono riguardare qualsiasi fase del *consumer journey* (o *costumer journey*, che potremmo definire come l'insieme delle tappe che un attore sociale percorre avendo avviato una relazione di scambio), dal primo punto di contatto con il prodotto (con un brand, con un'idea, ecc.) fino all'atteggiamento riepilogativo post-acquisto. In alcuni casi potremmo addirittura parlare di "fonti istituzionali della fiducia": in tal senso, nulla vieta di pensare ad aziende come *TripAdvisor* come a istituzioni della fiducia per i *netizen*, i cittadini della Rete che "rilasciano" un qualche grado di fiducia verso le "istituzioni" per una maggiore tutela di sé. Così l'economia (*economics*) diventa *socialnomics* (Qualman, 2009, trad. it. 2011), economia *del* sociale, fatta *dal* sociale, dove la relazione acquisisce una nuova centralità nello scambio.

Il sistema di *tag* e *hashtag* (unito ai meccanismi di *Search Engine Optimization* – SEO), costituisce l'architettura del passaparola. In questo modo, a una lenta tassonomia imposta dall'alto risponde un'agile *folksonomy* (una tassonomia creata dalle persone, *ivi*) proposta dal basso<sup>50</sup>.

È importante riconoscere che a stravolgere le regole sulla formulazione dell'agenda non è tanto la velocità di un singolo utente che si inserisce all'interno del dibattito, quanto la viralità potenziale (la crescita esponenziale) con cui il suo messaggio si diffonde e si protrae nel tempo e nello spazio, mentre viene letto, condiviso, citato, "postato" e "ritwittato" o perfino arricchito di nuovi contenuti e significati. A tal proposito, scrive Qualman:

Proviamo a fare un rapido calcolo basandoci sul numero medio di persone che un utente di Twitter ha tra i propri "follower", per capire l'importanza dei social media. La vecchia regola diceva che una persona può raccontare un'esperienza a un numero compreso tra le 6 e le 10 persone. L'utente medio di Twitter segue 100 amici. Se prendiamo questo dato e poniamo che un 10 per cento delle persone seguite diffonda il messaggio si ottiene  $100 \times 0,10 = 10$ . Dieci persone verranno influenzate direttamente. Se questi dieci utenti hanno altri 100 "follower" e soltanto il 5 per cento diffonde il messaggio,

<sup>49</sup> Per di più, la stessa ricerca afferma che solo il 18% delle campagne pubblicitarie tradizionali in TV genera un ROI positivo.

<sup>50</sup> A titolo esemplificativo, sulla velocità di aggiornamento della Rete, che usufruisce dei contenuti generati dagli utenti e collettivamente raccolti, Qualman fa notare che «Quando Tim Russert, noto anchor-man della trasmissione *Meet the Press*, morì inaspettatamente nel 2008, la sua voce in Wikipedia venne aggiornata prima dell'annuncio ufficiale su Fox News, mentre il blog di intrattenimento TMZ e Wikipedia hanno dato per primi lo scoop della morte di Michael Jackson» (2009, trad. it. 2011, p. 21).

abbiamo altri 50 individui influenzati indirettamente, e via di questo passo (2009, trad. it. 2011, p. 37).

Pertanto, oggi più che mai, che si tratti di un prodotto da pubblicizzare, di un brand, di un'idea, di un partito o di un candidato alla presidenza del consiglio, la carenza di sincerità, di trasparenza o di integrità morale difficilmente resta impunita, e può comportare talvolta una specie di “emarginazione sociale” (si pensi alla dura legge dei grandi numeri che decreta vincitori e vinti nei sistemi di recensioni, argomento di approfondimento nel capitolo 5), talaltra azioni ben più sovversive degne dei più creativi attivisti della Rete. A una strategia apparentemente ben escogitata di una campagna promozionale può infatti seguire una pioggia di messaggi “in direzione ostinata e contraria”. Inoltre, è sempre più frequente assistere a casi in cui utenti mossi da indignazione, rabbia o semplice “goliardia da sesto potere”, si impossessano di un messaggio originale per restituirlo al mittente (e ad altri riceventi) sotto una luce completamente nuova, stravolta. È il caso del temuto *effetto boomerang*, per il quale si verifica questo ritorno disatteso<sup>51</sup>; oppure dei contemporanei *meme* (Dawkins, 1976, trad. it. 2018; Blackmore, 1999, trad. it. 2001; Marino, 2014; Mazzoleni e Bracciale, 2019), che potremmo definire immagini o altri contenuti audiovisivi che propongono una *decontestualizzazione* di simboli a favore di una *ricontestualizzazione creativa*, spesso di senso ironico e impertinente (anche se, quanto all'autenticità del senso, si potrebbe parlare di “nuova pertinenza”)<sup>52</sup>.

Dinanzi a questi grandi cambiamenti, dopo aver annoverato alcune tra le principali implicazioni positive<sup>53</sup> per l'attore sociale, la sua identità, il suo spirito e le sue rinnovate capacità di entrare nelle logiche dello scambio grazie al Web 2.0, nel prossimo capitolo si osserveranno le implicazioni che riguardano le iniziative di scambio che si promuovono in Rete, nel tentativo di recuperare, fra opportunità e minacce, quel senso nobile delle relazioni a vantaggio della comunità.

<sup>51</sup> Nonostante sia ovvio che chi lancia un boomerang preveda una traiettoria di ritorno dello stesso, l'accezione negativa di questa metafora deriva dall'idea che un'arma, una volta scagliata, colpisca il bersaglio inaspettato, ossia lo stesso inserzionista artefice del “lancio”.

<sup>52</sup> Sulle modalità tradizionali di appropriazione dei contenuti da parte dei consumatori, si considerino, tra gli altri, i contributi di Murray e Ozanne (1991), Ozanne e Murray (1995), Gottdiener (1997, 2000), Peñaloza (1999, 2000) e Ritzer (1999).

<sup>53</sup> Nel presente capitolo si è cercato di non fare mistero degli effettivi o potenziali aspetti negativi che interessano o possono interessare il consumatore nel suo “navigare la Rete”. Qualora ce ne sia bisogno, lo si ribadisce ancora. Tuttavia, dati gli obiettivi generali di questa trattazione, si è ritenuto più utile focalizzare l'attenzione sulla valorizzazione dei meccanismi di partecipazione sociale attivabili online, dando per acquisite una buona parte delle svariate competenze richieste dal cyberspazio.

## 2. L'importanza delle relazioni sociali nel campo economico. La coevoluzione di domanda e offerta

*We're both inside companies and outside them. The boundaries that separate our conversations look like the Berlin Wall today, but they're really just an annoyance. We know they're coming down. We're going to work from both sides to take them down.*  
The Cluetrain Manifesto, tesi n. 93

### 1. Sinergie sistemiche tra economia e società

Se finora sono state descritte alcune dinamiche relazionali per lo più ascrivibili alla sfera dello scambio, la prospettiva di osservazione del presente capitolo intende riconoscere il ruolo attivo degli individui nella compartecipazione alla vita economica, assieme a imprese e ad altre organizzazioni istituzionalmente definite. A tal proposito, gli studi sui sistemi organizzativi complessi<sup>1</sup> risultano assai preziosi per descrivere i principali cambiamenti occorsi nel modo di fare e di intendere l'impresa, soprattutto nell'epoca attuale delle *digital companies*. Nell'economia odierna, basata sul flusso della conoscenza, i sistemi chiusi dimostrano ancor più la propria inefficienza, la propria inadeguatezza. Al contrario, una concezione aggiornata dei modelli organizzativi si realizza a partire dall'abbattimento di alcuni confini (informativi, comunicativi, persino competitivi e settoriali)<sup>2</sup>, a favore di un'apertura generale verso l'ambiente esterno e di un'estensione degli spazi di azione, interazione e relazione. In tal senso, basti pensare al commercio globalizzato, al processo di *terziarizzazione*, al marketing dei servizi e a quello relazionale, alle pratiche di *outsourcing* e delocalizzazione, alla proliferazione di collaborazioni e partenariati, ai distretti industriali, ecc. Questi pochi esempi sono sufficienti per individuare nell'esten-

<sup>1</sup> Per approfondimenti, si considerino, tra gli altri, i contributi di Lippman e Rumelt (1982), Butera (1990, 2009), Vicari (1991, 2008), Kogut e Zander (1992), Conner e Prahalad (1996), Grant (1996), Spender (1996), Teece *et al.* (1997), Vicari e Verona (2000), Castaldo (2002), Vicari e Troilo (2003), Granovetter (2017), Fontana e Rocchi (2019), Stark (2011, trad. it. 2019).

<sup>2</sup> Si tratta degli stessi confini che un tempo avrebbero potuto preservare e mantenere intatto (sebbene per un tempo limitato) un certo vantaggio competitivo, ma che oggi si osservano per la loro capacità di costituire un grande ostacolo all'innovazione (cfr. Cap. 5).

sione del concetto delle reti (siano esse di produzione, di innovazione, di relazioni, di transazione e scambio delle conoscenze) un tratto distintivo della nostra epoca.

Come accade nelle reti virtuali del consumo, oggetto di attenzione nel capitolo precedente, anche nelle reti della produzione, altrettanto vivaci e in costante fermento, operano forme di intelligenza collettiva e di cooperazione, così come “invita a fare” l’economia della conoscenza, dell’immaterialità e della condivisione. Ciò detto, il passo successivo per le organizzazioni dovrebbe compiersi con la fusione e continua interazione di queste reti (online e off-line), allo scopo di generare sempre nuove e maggiori risorse *knowledge-based*. Queste risorse condivise costituiscono l’anima dell’innovazione, in un contesto a elevato dinamismo in cui la stessa innovazione rappresenta un autentico imperativo strategico<sup>3</sup>. In altre parole, attraverso un moto che rinvia alla più ampia circolazione, «la nuova logica strategica che deve guidare la condotta dell’impresa è quella di mobilitare, gestire, usare le risorse, più che preoccuparsi di saperle acquisire e detenere controllandole in modo proprietario» (Rossi, 2014, p. 18).

Nel favorire la circolazione delle risorse a un livello più elevato, spingendosi oltre le “semplici” alleanze strategiche fra imprese, l’attivazione di un dialogo costante dovrebbe riguardare tutte le possibili interazioni, a partire dalla struttura organizzativa interna, intra-aziendale; dovrebbe inoltre estendersi al rapporto coi fornitori e a quello con partner e concorrenti, fino a comprendere tutti gli altri stakeholder, soprattutto (ed è questo l’elemento di maggiore novità) i consumatori finali e le comunità locali o deterritorializzate. In questo modo, gran parte del vantaggio competitivo dell’impresa si realizzerebbe attraverso la capitalizzazione dell’intero patrimonio fiduciario, un patrimonio fondato sulle relazioni sociali e sulle risorse di conoscenza sviluppate dai/nei network cui l’organizzazione appartiene.

In letteratura economica, l’importanza dell’innovazione è sempre stata considerata fondamentale, al punto che anche la stessa disciplina del marketing è divenuta oggetto di innovazione. Diversi studiosi, fra scuole di pensiero asiatiche, americane ed europee, hanno provato in più modi a sistematizzare e ordinare in dottrina il tema della progressiva apertura dell’impresa verso l’ambiente

<sup>3</sup> Come sostiene Vicari, «un’impresa non funziona “anche” sulla base della conoscenza; la conoscenza non è un elemento che aggiunge valore, è invece la caratteristica essenziale, l’elemento fondante dell’esistenza dell’impresa e del processo di creazione del valore» (2008, p. 54). Inoltre, riguardo all’accumulo di risorse *knowledge-based*, è noto che quelle generate unicamente all’interno dell’impresa non siano più sufficienti per stare al passo coi ritmi che l’innovazione impone, specialmente negli odierni scenari competitivi a elevata obsolescenza, caratterizzati da una contrazione dei cicli di vita di prodotti e processi.

esterno, verso il suo ecosistema<sup>4</sup>. Uno di questi (Lambin, 1998, trad. it. 2008) rimanda ai differenti *orientamenti* che proprio il marketing ha adottato nel corso del tempo (pur senza netti passaggi risolutivi): un primo *orientamento alla produzione* è stato osservato all'inizio del XX secolo, in un'epoca in cui la domanda di beni e servizi risultava essere quantitativamente superiore rispetto all'offerta. L'andamento del mercato non destava apprensioni dal punto di vista della competizione con altre imprese, pertanto, le preoccupazioni erano tutte rivolte all'interno dei confini aziendali, e gli sforzi erano interamente concentrati sul miglioramento della capacità produttiva<sup>5</sup>, che risultava, appunto, insufficiente. In quest'epoca, il management legato alla vendita riguardava unicamente la mera questione distributiva: esso era pura «logistica in uscita».

Con l'arrivo degli anni '50, la vecchia filosofia venne progressivamente (e parzialmente) sostituita da un nuovo *orientamento alla vendita* (*ibidem*). Alla base di questo approccio vi era l'idea che «i consumatori lasciati liberi di decidere non acquisteranno i prodotti di un'impresa in maniera adeguata. È quindi necessario che l'impresa realizzi un'azione di promozione e di vendita aggressiva» (Kotler e Scott, 1997, p. 26). L'accresciuta capacità produttiva era ormai in grado di sostenere i volumi richiesti dalla domanda, e in molti casi li superava. Per cui, molte risorse venivano investite nell'attività di “spinta” (*push*) dei prodotti sul mercato. Il marketing, così, da funzione preposta essenzialmente alla gestione del raccordo fisico-distributivo con i mercati finali, veniva invece considerato uno strumento a disposizione delle organizzazioni per “forzare” il mercato. Scarsa o nulla attenzione era posta sulle reali esigenze manifestate da clienti e utenti, i quali scontavano senza dubbio una insufficiente capacità critica e comunicativa, e continuavano ad accontentarsi di prodotti e servizi altamente standardizzati. Inoltre, il modo in cui gli individui approdavano verso l'era del consumismo era in qualche misura determinato dall'avvento del boom economico e da nuove possibilità, fino ad allora sconosciute, di “democratizzazione” delle esperienze di consumo<sup>6</sup>.

L'ultima filosofia inserita in questa articolazione prevede l'avvento di un *orientamento al mercato*<sup>7</sup>. Si tratta di una visione economico-imprenditoriale

<sup>4</sup> Si pensi, ad esempio, al più classico paradigma fordista, che, unito ai concetti derivati di pre-fordismo e post-fordismo, traccia un percorso in grado di tenere conto delle diverse combinazioni, strutturali, organizzative e strategiche, adoperate dall'impresa in relazione ai mutamenti delle condizioni di mercato. Per approfondimenti sull'evoluzione delle prospettive, dal *marketing management* al *market-driven management*, si considerino, tra gli altri, i contributi di Webster Jr (1988, 1992, 1994, 1997, 2002), Day (1990, 1998, 1999), Sciarelli (2008), Vallini e Simoni (2009).

<sup>5</sup> Perlopiù, attraverso l'implementazione di economie di scala e di apprendimento.

<sup>6</sup> Chiaramente ci si riferisce al mondo occidentale e alla sua evoluzione storico-sociale che ha interessato soprattutto il secondo Novecento.

<sup>7</sup> Nella visione di Lambin, l'orientamento al mercato è preceduto da un *orientamento al*

che si contrappone nettamente alle precedenti. Alcuni studiosi parlano addirittura di un'avvenuta «rivoluzione copernicana», del superamento di una «miopia del marketing», che fino ad allora avrebbe impedito di ragionare nei termini di una sapiente lungimiranza (Levitt, 1960, 1974). In quest'ottica, l'impresa non deve tentare di vendere tutto ciò che produce, ma deve produrre solo ciò che può vendere, dunque, ciò che il mercato richiede effettivamente (Dezi, 2010). Occorre, quindi, adoperarsi per determinare anzitutto i bisogni del mercato, per poi progettare e implementare un'offerta in grado di soddisfare questi ultimi in maniera più efficace ed efficiente. Pertanto, è necessario attivare un dialogo continuo con i consumatori, intercettare le aspettative di costoro, esaudirne le richieste.

A partire dagli anni '90, vale a dire fin dai primi studi su tale orientamento<sup>8</sup>, viene riconosciuta e accettata con maggiore consapevolezza la complessità che avvolge i mercati (Mattiacci, 2014a). Questi ultimi, infatti, si mostrano sempre più saturi, spesso in contrazione, ad altissima competitività. In questi mercati la lotta per la sopravvivenza delle imprese viene vinta (o persa) per mezzo di molteplici fattori: sul terreno delle preferenze della domanda, sulla capacità di proporre valore aggiunto nell'ideare dei *bundle*<sup>9</sup>, sui processi identitari e sulla volontà di far propri determinati valori, sul grado di rispettabilità (reputazione) dell'organizzazione, sulla sua più vasta responsabilità sociale (verso dipendenti, fornitori, partner, concorrenti, consumatori, cittadini, ambiente, ecc.).

L'impresa odierna, perciò, non solo comincia a riconoscere nella società la sua linfa vitale<sup>10</sup>, ma si convince anche del fatto di non poter dominare interamente il complesso ecosistema in cui si inserisce. Piuttosto, essa si riserva di

*cliente*. Il primo può essere ritenuto un'evoluzione del secondo, che considera gli insiemi di clienti in un'ottica aggregata, inseriti a loro volta in un ecosistema costituito da molteplici attori con differenti ruoli.

<sup>8</sup> A tal proposito, si considerino, tra gli altri, i contributi di Argyris (1987), Kholi e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990, 1994, 1995), Senge (1990) e Huber (1991).

<sup>9</sup> In questo caso ci si riferisce alla capacità di contrastare la *commoditization*, vale a dire quel processo di perdita progressiva di valore causato dalla tendenza all'uniformità dell'offerta (giacché, al giorno d'oggi, l'*imitation lag* – il tempo e le risorse necessarie ai concorrenti per imitare le novità introdotte da un attore del mercato – è sempre più ridotto): l'incapacità di differenziarsi rispetto alla concorrenza determina la percezione, nel consumatore, che un prodotto sia equivalente a un altro (per funzionalità, caratteristiche intrinseche ed estrinseche, ecc.). L'esigenza di andare oltre una semplice *commodity* spinge dunque le organizzazioni a ideare un *bundle*, ossia un insieme di elementi volti ad arricchire l'offerta, passando dal semplice prodotto/servizio ai servizi aggiuntivi a esso associati, fino ad arrivare all'intera esperienza di consumo, in modo tale da porre le basi per la co-creazione di un universo complesso di significazione sociale e raccogliere i relativi benefici (cfr. Mattiacci, 2014b).

<sup>10</sup> Del resto, nell'odierna *Network Society* (Castells, 1996), ogni nodo della rete rappresenta un potenziale stakeholder (nell'accezione più ampia di questo termine).

favorire la diffusione di una cultura aperta, fondata sulla ricerca, sulla sperimentazione, sull'interazione complessa e costante e sulla capacità di tollerare differenze, errori e imprevisti. In linea con i primi assunti della Scuola delle Relazioni Umane<sup>11</sup> e con quelli dei fautori del Management Umanistico<sup>12</sup>, la filosofia organizzativa degli attori economici sembra dunque mutare verso una nuova o una maggiore consapevolezza.

Eppure, a dire il vero, una componente intrinseca di natura profondamente sociale è sempre esistita e andrebbe ricercata proprio nello *scambio*, una caratteristica antropologica estremamente fondamentale (Ruffolo, 2006). A tal proposito, Kotler e Levy furono alquanto lungimiranti, quando, nel 1969, sostennero che

il punto cruciale del marketing sta nell'idea generale di scambio piuttosto che nella sola concezione di mercato e transazioni economiche. Lo scambio [infatti] prevede due (o più) parti che accettano volontariamente di entrare in relazione. L'idea di "trading" in una relazione può essere costituita dallo scambio di un prodotto per un altro prodotto, da un prodotto per un servizio, da un servizio per un servizio, o da un prodotto o servizio in cambio di denaro. Ogni parte entra nello scambio perché vuole qualcosa di diverso da quello che dà. Ogni parte cerca di enfatizzare il valore di ciò che sta dando per concludere uno scambio che sia reciprocamente soddisfacente e che forse getterà le basi per un rapporto continuo (Kotler e Levy, 1969, p. 57).

Del resto, qualsiasi interazione costituisce uno *scambio* (di idee, informazioni, opinioni, denaro, prodotti, servizi, ecc.), poco importa se alla base di tale *rapporto sociale* vi sia una dimensione strettamente legata al mondo del business (come un accordo commerciale fra imprese o fra fornitori, o un atto di compravendita fra un venditore e un cliente) o se si considerino interessi e "profitti" di altra natura (come la condivisione di informazioni su Facebook o su Tripadvisor, la maturazione di una scelta elettorale, la fruizione di un servizio pubblico<sup>13</sup> o la promozione di *Emergency* per l'ennesima causa umanitaria).

<sup>11</sup> A tal proposito, si considerino i contributi di Mayo (1933, 1945).

<sup>12</sup> Si considerino, tra gli altri, i contributi di Miller e Friesen (1982), Carroll (1991, 2001), Covin e Slevin (1991), Lumpkin (1996, 2001), Ireland *et al.* (2001), Melè (2003), De Groot e Steg (2008), Hitt *et al.* (2011), Kantur (2014), Ki Chan *et al.* (2018), Parente *et al.* (2018).

<sup>13</sup> L'utilizzo delle logiche manageriali e delle relative tecniche di pianificazione e controllo della performance nella Pubblica Amministrazione è stato ancora più evidente a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, con l'introduzione della filosofia statunitense del *New Public Management*.

## 2. Le nuove potenzialità delle relazioni tra produzione e consumo

Granovetter (2017), riflettendo sulle logiche di potere che indirizzano i comportamenti di scambio intersoggettivo<sup>14</sup>, parla di *dipendenza reciproca*. In questi casi, la capacità di un'impresa di competere con successo *dipende* (anche) dalla volontà di ascoltare il consumatore, di renderlo partecipe dei processi di *creazione* (cfr. fig. 1), per far sì che questi possa esercitare un'influenza diretta, non solo sullo sviluppo di prodotti e servizi, ma anche sul processo di co-costruzione ed eventuale ridefinizione dell'identità stessa dell'organizzazione. Infatti, in merito a questo aspetto, l'obiettivo che l'impresa dovrebbe porsi è quello di ridurre al minimo il gap percettivo che distanzia l'idea di identità posseduta dall'impresa da quella del consumatore (Balmer e Greyser, 2002) (cfr. tab. 1), poiché sarà quest'ultimo a scegliere se e dove acquistare o se condividere un'esperienza di consumo con qualcuno.

Comportamento	Attivo	Resistere	Abilitare
	Passivo	Scoraggiare	Approvare
		Negativo	Positivo
		Atteggiamento	

Fig. 1 – La posizione delle organizzazioni nei confronti dei consumatori creativi  
Fonte: elaborazione dal modello dell'*espoused policy* dell'impresa di Berthon et al. (2007)

<sup>14</sup> L'autore, in linea con alcuni principi che caratterizzano l'economia classica (utilizzati anche da Marx per sostenere l'idea di un potere detenuto da chi possiede i mezzi di produzione), si riferisce al «potere di mercato» e alla «teoria della concorrenza imperfetta», per individuare le cause di una dipendenza dei consumatori nei confronti dei produttori. Ciò è ancor più visibile in quelle situazioni di mercato che presentano alte barriere all'ingresso per le imprese e scarse o nulle possibilità dei consumatori di avvalersi di prodotti sostitutivi.

Tab. 1 – Tipologia delle identità attribuibili all'organizzazione

Identità	Definizione
Attuale	L'insieme delle caratteristiche reali dell'organizzazione. Essa è condizionata da molteplici fattori, tra i quali lo stile di management e di leadership, la struttura organizzativa, le attività svolte e il mercato di riferimento, la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, l'insieme dei valori dichiarati formalmente
Comunicata	Consiste nell'identità comunicata attraverso processi interni, controllati e formali. Tipicamente corrisponde con quanto riportato nei processi comunicativi verso l'esterno (spot, brochure, relazioni pubbliche, ecc.)
Ideale	La percezione della condizione ideale di rappresentazione identitaria. Si basa prevalentemente su quanto la strategia manageriale ha programmato e sulla base dell'ideale posizionamento nel mercato. Risente di influenze imposte da fattori esterni (consumatori, comunità allargata, forme culturali, ecc.)
Percepita	Si riferisce a quanto viene vissuto e percepito dal mercato e dai consumatori ( <i>corporate image e reputazione</i> ). Essa è il risultato, più o meno programmato, dei contatti con l'organizzazione, anche di quelli casuali
Desiderata	È in stretta relazione con la <i>vision</i> dell'organizzazione, ed è il risultato delle sensazioni, dei desideri e dei sogni del management e delle persone che vi lavorano, piuttosto che l'esito di un'analisi di mercato e di posizionamento (aspetto che, peraltro, rientrerebbe nell'identità <i>ideale</i> )

Fonte: *Modello delle identità organizzative* di Balmer e Greyser (2002)

Dunque, uno dei motivi più evidenti che dimostrano la necessità – prima ancora della convenienza – delle organizzazioni di attivare un dialogo costante e trasparente con i propri clienti/utenti (effettivi o potenziali) è proprio questa condizione di interdipendenza che si verifica fra le due parti. Ovviamente, come ampiamente sostenuto, una dipendenza reciproca protratta nel tempo suggerirebbe alle organizzazioni di curare rapporti a lungo termine, vale a dire relazioni che vadano ben oltre le esigenze più prossime di un immediato tornaconto, in termini di ricavi, vendite, o profitto a breve termine. L'obiettivo ultimo è coltivare una complicità, co-costruire significati, mostrarsi aperti a qualunque confronto, alimentare lo scambio continuo.

Ciò significa anche riconoscere che oggi le aziende non esercitano più il pieno controllo sulle conversazioni. Grazie alle community online, una parte fondamentale della comunicazione vive infatti al di fuori dei confini aziendali, fra gli stessi consumatori.

Le organizzazioni più avanzate sfruttano questo nuovo assetto orizzontale per trarne vantaggi, ascoltando e interpretando costantemente ciò che si pensa e che *traspare* dal proprio brand, prodotto o servizio. In altri casi, invece, dietro le ambiziose dichiarazioni di un coinvolgimento paritario potrebbe celarsi comunque una logica persuasiva e manipolatoria (Grönroos, 2000), per cui non di rado accade che

l'eccessiva enfasi sugli aspetti tecnologici del CRM [Customer Relationship Management] e la sottovalutazione di quelli culturali [conduca] molte imprese a considerare, ancora una volta, il consumatore come una *preda* e la tecnologia come il supporto che consente di confezionare un'*esca* più appetibile, che faciliti la conclusione della *caccia* o che consenta di mantenere la preda intrappolata nella rete, per ottenere la fedeltà a qualunque costo. (Rossi, 2014, p. 49, corsivo aggiunto).

Il (parziale) superamento di una tale visione "opportunistica" è individuabile nel passaggio al *Social CRM* (Greenberg, 2010) e ancor più al *Customer Knowledge Management*<sup>15</sup> (*CKM*, cfr. tab. 2), in luogo di un processo continuo di *collaborative learning* che punti a una co-evoluzione di domanda e offerta. Tale visione si basa infatti sulla convinzione che il consumatore possa essere un partner attivo dell'organizzazione, «capace di specificare sempre meglio i suoi bisogni e di catalizzare intorno a questi i processi di strutturazione [e innovazione] dell'offerta» (Rossi, p. 83).

In continuità con gli assunti della *user-driven innovation* (ma anche con quelli dell'*open innovation* e dell'innovazione *demand pull*)<sup>16</sup>, si evidenzia che gli *asset* di conoscenza derivanti da una simile collaborazione permettono di giungere a una situazione di tipo *win-win*, ossia caratterizzata da un vantaggio reciproco. Basti pensare che un miglioramento del processo di adattamento (*fine tuning*) rispetto alle esigenze effettive del mercato consentirebbe, dal lato del consumatore, di disporre di prodotti e servizi che meglio si adattano alle proprie richieste (*matching*); mentre, dal lato dell'organizzazione, di intercettare con più puntualità i bisogni dei consumatori, creando un vantaggio competitivo rinnovabile (*sustainable*), dunque capace di evolvere in sintonia con i cambiamenti della domanda.

In altre parole, adattarsi con prontezza alle sempre nuove esigenze del mercato porta ad arginare gli effetti di un'entropia fisiologica che "logora" l'impresa, al punto che l'eventuale implementazione di un continuo processo collaborativo di revisione si tradurrebbe in una spinta innovatrice costante, in grado di contrastare i segni dell'obsolescenza nel tempo. Ciò ha a che fare con quanto osservato da Di Maggio e Powel (1983) nel loro contributo sui *campi organizzativi* e sull'*isomorfismo organizzativo*, di cui si dirà qualcosa in più nell'arco

<sup>15</sup> Per approfondimenti, si considerino, tra gli altri, i contributi di Gibbert *et al.* (2002), Garcia-Murillo e Annabi (2002), Rowley (2002), Rollins e Halinen (2005), López-Nicolás e Molina-Castillo (2008), Zanjani *et al.* (2008), Ogunde *et al.* (2010), Buchnowska (2011), Hashemi e Hajiheydari (2011), Zhao *et al.* (2012), Jiebing *et al.* (2013), Aghamirian *et al.* (2015).

<sup>16</sup> A tal proposito, si considerino, tra gli altri, i contributi di von Hippel (1994, 2005), Chesbrough (2003, 2007), Franke e Shah (2003), Lüthje e Herstatt (2004), Lüthje *et al.* (2005), Rosted (2005), Sawhney *et al.* (2005), Jeppesen e Frederiksen (2006), Prandelli *et al.* (2006), Verona e Prandelli (2006), von Hippel e von Krogh (2006), Chesbrough e Appleyard (2007) e Fuller *et al.* (2012).

del quinto capitolo. Qui è sufficiente constatare che, in termini di propensione all'innovazione, «l'esistente, quando funziona bene, è un potente inibitore del cambiamento: nessuno pensa di cambiare una strategia che funziona o di modificare un assetto organizzativo che si dimostra efficace» (Vicari, 1998, p. 98).

Tab. 2 – La visione sistemica nel Customer Knowledge Management

Criteria	KM – Knowledge Management	CRM – Customer Relationship Management	CKM – Customer Knowledge Management
La conoscenza è ricercata	negli impiegati, nell'azienda, nel network di aziende	nel <i>customer database</i>	nell'esperienza e creatività del consumatore, nella (in)soddisfazione verso i prodotti/servizi
Fondamento logico	accrescere la conoscenza degli impiegati sui clienti e sui processi di vendita. Competenza di R&S	“estrarre” conoscenza sui clienti dai database aziendali	ottenere conoscenza direttamente dai consumatori, condividerla con loro ed espanderla (co-crearla)
Obiettivi	ottenere efficienza, ridurre costi, consolidare processi produttivi	<i>customer retention</i>	<i>collaborative learning</i> , co-creazione di conoscenza, valore, innovazione
Ruolo del consumatore	destinatario passivo di prodotti/servizi	“vincolato”, legato ai prodotti/servizi da principi di fidelizzazione ( <i>loyalty</i> )	partner attivo nei processi di co-creazione di valore e di conoscenza
Ruolo dell'impresa	incoraggiare gli impiegati a condividere le proprie conoscenze con i colleghi	costruire relazioni di lunga durata con i clienti	emancipare i consumatori, da destinatari passivi a co-creatori attivi di valore

Fonte: elaborazione da Gibbert *et al.* (2002)

Da questa prospettiva, è compito e dovere delle organizzazioni estendere il proprio raggio di (inter)azione, associando alle più tradizionali informazioni *per* il consumatore e *sul* consumatore una nuova forma di conoscenza, altamente proficua, che derivi direttamente *dal* consumatore.

La nuova natura aperta e sociale del processo innovativo si concretizza a partire dal coinvolgimento diretto di alcuni fra coloro che successivamente faranno parte degli utilizzatori finali di un dato bene o servizio. In particolare, l'ampliamento del flusso informativo dovrebbe interessare inizialmente il contributo dei cosiddetti *lead user* (o *innovatori*), vale a dire esperti, appassionati

e anticipatori di tendenze future che, in quanto tali, avvertono in modo preventivo rispetto ad altri utilizzatori l'avanzare di nuove esigenze e bisogni della società (Rogers, 1962; von Hippel, 1986)<sup>17</sup>.

Ancora una volta, il Web si appresta a rappresentare la *tecnologia abilitante* ideale per questo scopo, favorendo la co-creazione e la condivisione delle conoscenze. Sempre più organizzazioni, infatti, riescono a stabilire un contatto diretto e duraturo con i propri utenti innovatori, i quali forniscono, a loro volta, preziose informazioni a supporto dei reparti di ricerca e sviluppo (*R&S*). Basti pensare ad aziende come *Google*, o ad altre imprese sviluppatrici di software e servizi, per comprendere l'effettiva utilità di questo *scambio*. Per esempio, al "rilascio" della versione *beta*<sup>18</sup> di un'App o di una *demo* di un videogame segue generalmente un flusso informativo esogeno, costituito da idee creative, recensioni (dal latino *recensere* = esaminare), proposte di migliorie o altre segnalazioni di indubbia efficacia. Il potenziale di tali innovazioni proposte "dal basso" è stato analizzato in diversi studi. Lilien *et al.* (2002), per esempio, hanno dimostrato come i *concept* di prodotto sviluppati con la partecipazione attiva di utenti innovatori ottengano risultati migliori, non solo in termini di novità e originalità ma anche in considerazione della stessa quota di mercato, registrando un potenziale di vendita otto volte superiore rispetto ai *concept* sviluppati in autonomia. Un simile risultato è stato raggiunto anche da Poetz e Schreier (2012), i quali hanno confrontato la creatività di professionisti d'impresa con quella di utenti ordinari, registrando un punteggio cumulativo finale maggiore per i secondi (cfr. tab. 3). In altre ricerche empiriche (Franke e Shah, 2003; Lüthje e Herstatt, 2004; Lüthje *et al.*, 2005), invece, si è constatato che una percentuale rilevante di *end user* (dal 10% al 38% dei campioni esaminati) si dedica regolarmente allo sviluppo o alla modifica di prodotti e servizi.

<sup>17</sup> Rogers, nei suoi primi studi sul tema dell'*open innovation*, teorizzò l'esistenza di una *curva di adozione dell'innovazione*, che descriveva la diffusione dell'innovazione nel tempo. Considerando gli atteggiamenti, i comportamenti e le scelte d'acquisto di un campione di utenti, l'autore giunse alla conclusione che l'insieme dei consumatori fosse composto da *innovators* (2%), *early adopters* (14%), *early majority* (34%), *late majority* (34%) e *laggards* (16%) ossia i ritardatari o restii all'adozione di una determinata tecnologia/prodotto/servizio. La curva rappresenta il tempo necessario per raggiungere una diffusione pressoché completa, dai primi utilizzatori fino alle ultime fasce della popolazione più resistenti al cambiamento.

<sup>18</sup> Ci si riferisce al *beta testing*, attraverso il quale un software in versione prova o, comunque, provvisorio, viene generalmente diffuso "a stretto giro" fra utenti esperti e competenti (*beta tester*), per fare in modo che questi possano testare una serie di aspetti relativi alle caratteristiche del prodotto/servizio (affidabilità, criticità d'utilizzo, ecc.), nonché per accrescerne le potenzialità d'uso, attraverso vere e proprie modifiche "user-generated" o mediante proposte di intervento.

Tab. 3 – Confronto tra idee generate da professionisti e idee degli end user

Parametri	Idee dei professionisti		Idee degli utenti	
	media	dev std	media	dev std
Novità	2,12	1,14	2,60	1,27
Benefici per il consumatore	1,86	0,66	2,44	1,01
Fattibilità	4,33	0,91	3,91	1,21
Indice complessivo di qualità	16,75		24,93	

Fonte: Poetz e Schreier (2012)

Rispetto alla possibilità di strutturare campi organizzativi sempre più aperti, alcuni studiosi (Zwass, 2010; Frow *et al.*, 2011) hanno esteso il concetto di co-creazione, individuando una molteplicità di forme di generazione del valore da parte del consumatore (cfr. tab. 4), fra le quali è ascrivibile la co-promozione attraverso i sistemi di recensioni –argomento che in seguito costituirà il focus empirico di questa trattazione (cfr. capp. 4 e 5) – o altre modalità di co-creazione di valore che prescindono dall'intervento delle organizzazioni stesse<sup>19</sup>. Altri autori (Gouillart, 2010; Ramaswamy e Gouillart, 2010; Ramaswamy, 2011; Ind *et al.*, 2012) invece, ritengono che l'obiettivo principale della co-creazione sia proprio l'esperienza umana, come *valore* da anteporre a qualsiasi discorso strumentale sulle opportunità organizzative innovative. Secondo tale ottica di costruzione sociale dei significati, dunque:

- il valore è funzione delle esperienze umane;
- un'impresa è qualsiasi entità che faciliti questa creazione di valore basata sull'esperienza attraverso l'interazione, fondata su piattaforme di coinvolgimento (*engagement platforms*), siano esse fisiche o virtuali, ove gli individui possano interagire e condividere le proprie esperienze;
- la co-creazione è il processo mediante il quale il valore reciproco è collaborativamente espanso, dove il valore per gli individui partecipanti è funzione del loro coinvolgimento sulla piattaforma e delle esperienze umane, produttive e di *significato* che ne risultano (Rossi, 2014).

<sup>19</sup> A questo proposito, Humphryes e Grayson (2008) distinguono tra forme di co-creazione *collaborativa* e *collettiva*: mentre le prime avverrebbero per mezzo di partnership fra imprese e consumatori, le seconde si realizzerebbero unicamente tra consumatori, in maniera indipendente. Le conversazioni su Twitter riguardanti episodi di cronaca, prodotti televisivi, eventi sportivi e cinematografici, per esempio, sono quasi sempre avviate dal basso, nonché "istituzionalizzate" (legittimate) dall'hashtag con la maggiore efficacia comunicativa.

Tab. 4 – Tipologia delle forme di co-creazione

Forme discrete	
co-concezione di idee	più attori collaborano all'innovazione del <i>concept</i> di prodotto
co-design	condivisione delle prospettive reciproche di progettazione
co-produzione	più attori ideano e collaudano l'offerta di un'impresa
co-promozione	più attori collaborano ad attività promozionali legate a uno specifico prodotto/servizio (contest online, crowdsourcing, ecc.)
co-pricing	decisioni relative al prezzo che riflettono prospettive congiunte
co-distribuzione	più attori collaborano alla distribuzione di beni e servizi, generalmente a vantaggio della logistica e del consumo finale
co-consumo	implica la collaborazione di più attori durante l'uso per accrescere le esperienze di consumo
co-maintenance	più attori condividono il servizio di manutenzione di un determinato prodotto
co-outsourcing	più attori, inclusi i fornitori, i clienti e i concorrenti, collaborano allo sviluppo di soluzioni collocate all'esterno
co-disposal	più attori collaborano allo svolgimento di compiti connessi allo smaltimento del prodotto
Forme cumulative	
co-experience	più attori integrano le rispettive risorse nel corso del tempo, creando un'esperienza condivisa e duratura
co-meaning creation	più attori interagiscono producendo nuovi significati e conoscenze, attraverso molteplici incontri nel corso del tempo

Fonte: elaborazione da Frow *et al.* (2011)

### 3. Misurare il valore delle relazioni. Una prospettiva multivaloriale tra capitale sociale e capitale economico

Una relazione che risulti efficace nel lungo periodo necessita di soddisfare le svariate esigenze poste in essere dai diversi consumatori. Non è affatto scontato, per esempio, che tutti gli individui richiedano di partecipare attivamente alla condivisione di idee e informazioni prima e/o dopo l'atto dello scambio. Ciò potrebbe valere anche per uno stesso individuo che, in una data occasione, potrebbe desiderare di approfondire determinati aspetti legati al prodotto, al brand o all'esperienza di consumo, mentre, in altre situazioni, potrebbe sce-

gliere di accorciare la “durata” della sua relazione, agendo con maggiore impulsività o con le forme tipiche di una scelta abitudinaria (come gli acquisti di routine o le scelte di voto cristallizzate nel tempo e fondate su una fiducia di lungo termine). Quel che conta, in ogni caso, è che l’organizzazione sia pronta a gestire in maniera ottimale il suo capitale sociale/relazionale.

Dato che, come più volte sostenuto a partire dalle teorie sul *collaborative learning*, alla base delle strategie di contatto con il mondo dei consumatori non dovrebbe imperare la logica di uno scambio unicamente transattivo, l’impegno relazionale andrebbe coltivato proprio in considerazione della centralità della relazione stessa, come qualsiasi altra relazione sociale che implichi una dedizione costante (cfr. tab. 5). Solo successivamente – spesso nel lungo termine – andrebbero valutate le ricadute di alcuni risultati in termini strettamente monetari (si pensi all’attenzione e alla cura di grandezze di valore quali la reputazione, l’immagine pubblica, l’identità, ecc.).

Tornando agli spazi digitali, nel mondo della “second-life” abitato dalle community, è evidente che per le organizzazioni possedere un *sito vetrina* eccessivamente “statico”, un’App non aggiornata, o una pagina *Facebook* o *Instagram* riluttante alle conversazioni (in entrata e in uscita) sia alquanto controproducente (Baudi di Vesme e Brigida, 2009; Panarese, 2010). Indubbiamente, il timore di essere esposti a eventuali critiche negative alimentate dall’*eWOM* (cfr. par. 1.1) potrebbe costituire un fattore frenante per molte realtà, specie per quelle poco attrezzate o abituate a gestire una comunicazione tradizionalmente unidirezionale. Tuttavia, alcune ricerche hanno dimostrato che le imprese che hanno saputo gestire saggiamente i momenti di crisi associati all’eco di passaparola negativi hanno visto accrescere il proprio valore (la propria *brand equity*) nel tempo, trasformando questo rischio in opportunità (Qualman, 2009, trad. it. 2011)<sup>20</sup>.

Spesso, per sintonizzarsi efficacemente con l’esterno (*outward-looking*), occorre prima ridefinire gli assetti organizzativi e strategici dall’interno (*inward-looking*), promuovendo una cultura organizzativa maggiormente aperta e partecipativa, volta a intensificare la comunicazione verticale e trasversale (Kreitner e Kinicki, 2012, trad. it. 2013), ad accrescere i livelli di delega e a favorire l’acquisizione e la condivisione delle conoscenze (Foss *et al.*, 2011, Stark, 2011, trad. it. 2019). In altre parole, dopo aver acquisito un’indole “empatica”,

<sup>20</sup> A tal proposito, scrive l’autore: «Le aziende inefficienti, quelle che non sono in contatto con la propria clientela, vedono i post negativi come un disturbo. Queste imprese cercano di manipolare o censurare il feedback negativo, per esempio postando commenti positivi fasulli o facendo pressione sui siti, o applicando leggi contro la violazione dei marchi registrati. Le aziende (e le persone) efficienti abbracciano la critica online e usano tali informazioni per rendersi più competitivi e per migliorare prodotti e servizi agli occhi [sotto gli occhi] dei clienti» (*ivi*, p. 36).

Tab. 5 – Principali determinanti della solidità della relazione

Fiducia	è considerata l'elemento essenziale per la definizione di relazioni stabili e collaborative, poiché riduce il livello di incertezza relazionale (cfr. par. 1.2) e permette di coltivare reciproche aspettative sul comportamento futuro della controparte (Castaldo, 2002)
Commitment (impegno)	è definito come «il desiderio durevole di mantenere una relazione di valore» (Moorman <i>et al.</i> , 1993, p. 316) o come un «pegno di continuità tra le parti» (Dwyer <i>et al.</i> , 1987, p. 19). Può essere <i>affettivo</i> (di natura emozionale, che si sviluppa in funzione del grado di reciprocità e di coinvolgimento personale che un consumatore ha con un'organizzazione) o <i>calcolatorio</i> (basato sulla valutazione costi/benefici relativi all'interruzione della relazione) (Fullerton, 2003; cfr. par. 1.2)
Cooperazione	si tratta di azioni coordinate e complementari derivanti da alti livelli di soddisfazione e fiducia. Sono espresse anche attraverso comportamenti non opportunistici, ossia volti a non massimizzare il <i>self-interest</i> di breve periodo, bensì basate su aspettative di reciprocità nel corso del tempo (Anderson e Weitz, 1989; Anderson e Narus, 1990; Ganesan, 1994)
Obiettivi "congruenti" e valori condivisi	le percezioni di <i>goal congruence</i> (Lanza, 1998) che si verificano quando «i partner hanno comuni visioni su quali [valori], comportamenti, obiettivi, politiche siano da considerarsi giusti o sbagliati, importanti o trascurabili» (Morgan e Hunt, 1994, p. 25)
Soddisfazione della performance	la capacità dell'organizzazione di mantenere fede alle proprie promesse, sia in relazione alle performance dei propri prodotti/servizi/idee/etc., sia riguardo alle dichiarazioni compiute
Adattamento	è l'atteggiamento che si verifica quando una parte in una relazione altera i suoi processi o i contenuti scambiati per compiacere l'altra parte (Wilson, 1995)
Comunicazione	quando rilevante, affidabile e puntuale, la comunicazione è considerata il fulcro di un'efficace relazione, poiché contribuisce ad allineare costantemente le percezioni e le aspettative delle parti (Morgan e Hunt, 1999), nonché a risolvere eventuali conflitti e imprevisti
Costi di interruzione della relazione e di transizione ( <i>switching costs</i> )	sono i costi necessari per chiudere una relazione e instaurarne una nuova. Essi possono essere <i>cognitivi</i> (ricerca ed elaborazione di informazioni), <i>emotivi</i> (percezione di rischio e incertezza), <i>operativi</i> (connessi al tempo e a tutti gli altri oneri collegati alla valutazione di alternative) e <i>strutturali</i> (legati alla necessità di adattarsi a nuovi ambienti) (Costabile, 2001)
Equità percepita nelle ragioni di scambio	si basa sul bilanciamento tra gli input impiegati in una relazione e gli output da questa derivanti (Thompson, 1971; Costabile, 1996; cfr. par. 1.2). Rispetto a un singolo scambio ( <i>equità diadica</i> ), anche l'equità risente della reciprocità attesa e perfezionata nel corso del tempo ( <i>equità seriale</i> )

Fonte: elaborazione da Rossi (2014)

si tratterebbe di sviluppare quella che è stata definita “capacità di assorbimento” (*absorptive capacity*), intesa come «l’abilità di identificare, assimilare e sfruttare la conoscenza che proviene dall’esterno» (Cohen e Levinthal, 1990, p. 133). Il che non è affatto scontato: come ha rilevato una ricerca condotta da Deloitte (2008), i principali errori delle organizzazioni che generano insoddisfazione fra i membri di alcune community sono riconducibili alla tendenza a:

- anteporre i bisogni del brand a quelli del pubblico che si vuole attrarre;
- dedicare troppa attenzione all’opportunità tecnologica (lo spazio online) a scapito dell’infrastruttura sociale della community (che dovrebbe animare tale spazio), nell’illusione che una volta creata una piattaforma gli utenti arrivino da sé («build it and they will come!»);
- sottodimensionare l’allocazione di risorse (umane e finanziarie) dedicate alla community, oppure sovradimensionare l’investimento in fase di implementazione trascurando le risorse necessarie al suo mantenimento;
- focalizzarsi su tematiche conversazionali che non sono connesse con gli obiettivi della community (che sia essa *owned* – di proprietà – o autogenerata dai consumatori).

Riguardo a quest’ultimo punto, non è detto che il contenuto principale di una conversazione debba riguardare necessariamente i prodotti o i servizi offerti sul mercato, specie se questi non sono propriamente adatti a stimolare una gradevole chiacchierata (ad esempio, per caratteristiche estetiche o per destinazioni d’uso). Ad ogni modo, al di là di una possibile affinità con i propri prodotti/servizi, un’organizzazione che dovesse promuovere un’attività di *cause-related marketing*<sup>21</sup> o che, per ipotesi, decidesse di associare alla propria *vision*

<sup>21</sup> Per «cause-related marketing» si intendono quelle attività di marketing che prevedono l’abbinamento tra la promozione di un prodotto/servizio e il sostegno di una campagna sociale a favore di una causa eticamente definita, ambientale o umanitaria. A titolo esemplificativo, si riportano alcune iniziative di *Procter & Gamble*: dal 2010 al 2015 la multinazionale ha avviato nel mercato italiano la campagna *Dash per UNICEF – Insieme contro il tetano neonatale*, per cui, per ogni fustino venduto, l’azienda si è impegnata a pagare le cure mediche a bambini di oltre quaranta Paesi del “Terzo mondo”. L’adesione di *P&G* e la risposta attiva dei suoi clienti hanno permesso di donare oltre 15 milioni di vaccini ([www.unicef.it/doc/2287/dash-per-unicef-donati-oltre-15-milioni-di-vaccini.htm](http://www.unicef.it/doc/2287/dash-per-unicef-donati-oltre-15-milioni-di-vaccini.htm)).

Nel marzo 2017, la stessa azienda ha lanciato la campagna *#WeSeeEqual*, utilizzando gli spot pubblicitari di alcuni tra i suoi brand per «ispirare una nuova prospettiva riguardo alla parità di genere e superare il pregiudizio, creando consapevolezza su di esso e favorendo, così, il cambiamento». L’adesione, in questo caso, è partita direttamente dall’interno delle mura dell’azienda, in cui una nuova politica sull’inclusività ha previsto la rappresentanza numerica paritaria di donne e uomini ([www.pg.com/it\\_IT/il\\_nostro\\_impegno/parita\\_di\\_genere.shtml](http://www.pg.com/it_IT/il_nostro_impegno/parita_di_genere.shtml)). Più di recente, *P&G* ha abbracciato un’ulteriore causa sull’identità di genere e la libertà di orientamento sessuale,

i valori della sostenibilità ambientale o quelli della parità di genere, stimolerebbe un dialogo che andrebbe ben oltre gli immediati confini produttivi dell'azienda. In tal caso, la presenza di valori condivisibili – beninteso, quando coerenti con il comportamento aziendale<sup>22</sup> – potrebbe stimolare la percezione di una *brand affinity* (Kotler *et al.*, 2016, trad. it. 2017), costituendo un ulteriore motivo di preferenza per un consumatore impegnato nella valutazione delle diverse *proposte di valore* (in inglese *value proposition* – si noti la natura polisemica del concetto di «valore», che permette di guardare alle relazioni in una prospettiva multivaloriale).

È chiaro, dunque, che nell'era digitale le opportunità di avviare contatti sociali e nuove relazioni si siano indubbiamente moltiplicate. Alcune si costruiscono, per così dire, “a tavolino”, altre emergono in modo spontaneo, e a volte inarrestabile (si pensi al ruolo dei media digitali durante la *primavera araba*). Alla luce di questi cambiamenti particolarmente significativi, i principali modelli delle scienze economiche riguardanti il percorso che porta alle relazioni di scambio (*consumer journey*) sono stati più volte revisionati. Si è passati, ad esempio, dallo storico *AIDA* (*Attention, Interest, Desire e Action*) – coniato da St. Elmo Lewis e perfezionato da Strong (Strong, 1925; Fabris, 1997; 2009; Lever *et al.*, 2002), il quale scontava senza dubbio i limiti concettuali di una visione comportamentista – alle *quattro A* (*Aware, Attitude, Act e Act again*) di Rucker (Kotler e Keller, 2010), dove si presta particolare attenzione alla *customer retention* nei termini dell'azione ripetuta (riacquisto); fino al più recente contributo di Kotler e altri autori (2016, trad. it. 2017), i quali, attraverso il paradigma delle *cinque A* (*Aware, Appeal, Ask, Act e Advocate*) di seguito descritto, hanno arricchito il “viaggio del consumatore” tenendo conto delle sue maggiori possibilità di interazione in un mondo interconnesso come quello odierno (cfr. figg. 2 e 3).

scegliendo come protagonisti di alcuni suoi spot pubblicitari celebri attori appartenenti alle categorie LGBT ([www.pg.com/it\\_IT/il\\_nostro\\_impegno/diversita\\_inclusione.shtml](http://www.pg.com/it_IT/il_nostro_impegno/diversita_inclusione.shtml)).

<sup>22</sup> Le recenti tendenze, fra le strategie di marketing adottate dalle imprese, a dichiararsi frettolosamente portavoce di specifici valori filantropici hanno sovente svelato il limite di tali attività. Per esempio, alcune di queste attività vengono annoverate fra le strategie di *greenwashing* (termine traducibile con l'espressione «lavata di verde», «verde di facciata»). Si tratta di iniziative intraprese dalle aziende per risultare *apparentemente* attente e sensibili alle questioni ecologiche, ma che in realtà incidono ben poco dal punto di vista dell'*impronta ambientale*, sull'ecoeficienza ed ecocompatibilità di prodotti e processi produttivi (Pratesi, 2014).

Tuttavia, data la particolare attenzione ed emancipazione del consumatore odierno rispetto alle comunicazioni ingannevoli, un'eventuale mancata corrispondenza fra le dichiarazioni dell'impresa e la realtà può portare a un rovinoso *effetto boomerang* (cfr. par. 1.4).

## PRE-CONNECTIVITY ERA

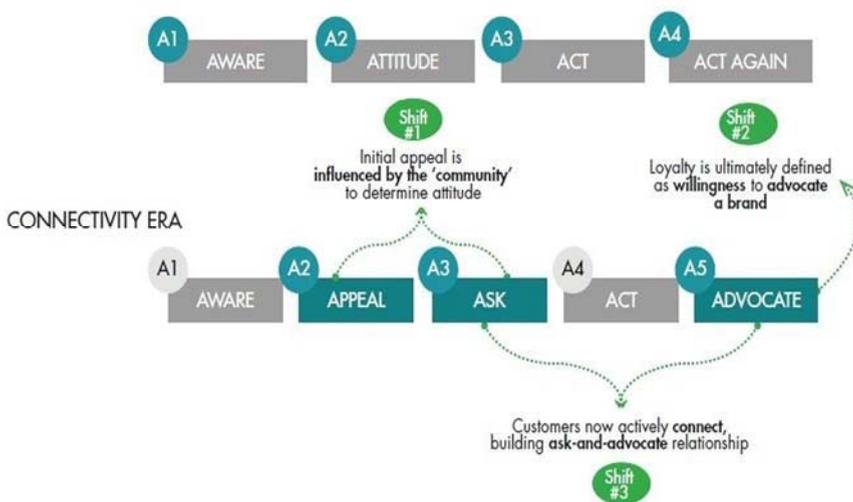


Fig. 2 – Il nuovo viaggio del consumatore nell'era della connettività

Fonte: Kotler *et al.* (2016, trad. it. 2017)

1. *Aware* (notorietà): il consumatore (ri)conosce una serie di proposte attraverso attività promozionali, esperienze di scambio pregresse e/o suggerimenti derivanti da cerchie più o meno ristrette;
2. *Appeal* (attrattiva): il consumatore si sente attratto da un numero minore di proposte rispetto alla totalità dell'offerta di mercato. Egli considererà solo queste proposte nell'eventualità di una relazione;
3. *Ask* (ricerca): la curiosità spinge il consumatore ad attivarsi per raccogliere maggiori informazioni su una o più proposte candidate allo scambio. Egli potrà scegliere di procedere unicamente in autonomia – compiendo ricerche più o meno approfondite a partire dai media e/o dai punti di contatto fisici<sup>23</sup> – o, altresì, avvalersi dei consigli di familiari, amici e conoscenti, mediante un percorso socialmente arricchito originato dalle conversazioni fra pari;
4. *Act* (azione): il consumatore procede allo scambio (l'acquisto, l'adesione, il voto, la scelta, etc.) e, a "transazione eseguita", a un livello più profondo, saggia l'esperienza complessiva di consumo;

<sup>23</sup> Per esempio, potrebbe provare un capo di abbigliamento in negozio e al contempo cercare informazioni su Internet tramite smartphone, confrontare i prezzi e scoprire che c'è uno sconto del 20% per chi ordina online. Oppure, potrebbe consultare un motore di ricerca, accedere ai "social" e sapere da uno dei suoi contatti che bisogna stare attenti alle taglie, perché leggermente disallineate rispetto agli standard. Quindi sceglierebbe di recarsi direttamente in negozio e, una volta deciso grazie anche al parere esperto del *retailer*, di procedere all'acquisto.

5. *Advocate* (passaparola): il consumatore, in virtù di un’esperienza positiva (o viceversa), decide di condividere la sua “personalissima” opinione con i suoi pari, nei più disparati contesti di interazione (a casa, a lavoro, fra amici, nella casualità dei «legami deboli», sul sito ufficiale del brand, su un forum online, su una piattaforma di recensioni, etc.).

Come ampiamente sostenuto in queste pagine, nella «connectivity era» delle esistenze *onlife* (Floridi, 2015), l’orientamento a lungo termine e la ridefinizione dei *rapporti di forza* all’interno dei campi organizzativi delle economie sociali e politiche – presupposti principali di una co-creazione di valore e di una coltivazione di relazioni durature – esortano al superamento di una visione rigida, al riparo da “nuove miopie”.



Fig. 3 – Mappa del viaggio del consumatore attraverso le cinque A  
Fonte: elaborazione da Kotler *et al.* (2017)

Sulla scorta del contributo di Mandelli e Accoto (2010), Cosenza (2016) ha ripercorso l’evoluzione delle principali categorie di metriche utilizzate in ambito imprenditoriale per stabilire i risultati di una strategia di coinvolgimento relazionale in Rete, individuando sostanzialmente quattro differenti momenti:

1. misurazione centrata sulle visite alla “pagina” (numero di click): agli albori del marketing digitale, quando il Web era percepito come un giornale, «la modalità prediletta dai marketer per l’identificazione del consumo di contenuti in Rete era quella della misurazione del numero di pagine viste» (*ivi*, p. 41);

2. misurazione del “tempo di fruizione”: con l’arricchimento dei contenuti (streaming video, podcast, stories, reel, ecc.), si è passati a misurare il tempo di permanenza su siti e piattaforme, inserendo un elemento informativo maggiormente qualitativo;
3. misurazione degli “eventi”: si affaccia con più consapevolezza il modello *interaction-based*, dove viene valutata la qualità dell’interazione dell’utente con gli oggetti mediali predisposti;
4. misurazione “sociale”: la centralità dell’interazione raggiunge la giusta importanza affiancando al monitoraggio delle relazioni soggetto-oggetto (visione di un video, iscrizione a una newsletter, download di un documento, attivazione di un gioco, condivisioni, “like” e “reactions”, ecc.) quelle interindividuali. Si arriva dunque a comprendere che ai più immediati *conversion rate* vanno affiancati nuovi *conversation rate*, «per tenere conto della socialità sviluppata e favorita dall’ambiente sociale» (*ivi*, p. 42).

È bene precisare ancora una volta che tale evoluzione, per quanto assuma sempre più i contorni di una consapevole *social marketing analytics* (Lovett *et al.*, 2010), non allontana definitivamente le organizzazioni dal pericolo di risultare inefficaci. Il semplice fatto di partecipare al “gioco delle relazioni” non è di per sé sufficiente a garantire un autentico rapporto di fiducia, né permetterebbe di sprigionare automaticamente il suo potenziale derivante.

Basti pensare all’attenzione eccessiva che tuttora si continua a destinare verso le *counting metrics*<sup>24</sup>, le quali rischiano di rappresentare la «trappola di una misurazione eterodiretta dalle tecnologie ed effettuata senza alcun collegamento con gli obiettivi d’impresa» (*ibid.*, p. 44).

Il raggiungimento di traguardi di più ampio respiro nell’organizzazione dei luoghi sociali e istituzionali dello scambio implica una co-evoluzione di domanda e offerta, attivabile, dal lato degli attori della produzione economica, mediante una gestione sistemica più aperta, più paziente e più attenta nel corso

<sup>24</sup> Le *counting metrics* sono le metriche specifiche implementate dalle singole piattaforme social (*fan* di Facebook, *follower* di Twitter, di Instagram, di Tik Tok, *like*, *condivisioni*, *visualizzazioni*, ecc.). Lovett (2011), ad esempio, suggerisce di affiancare a queste metriche, che egli chiama *business value metrics* (metriche che hanno un riflesso diretto più evidente in termini di *revenue*), le *outcome metrics* (metriche legate al raggiungimento di obiettivi specifici, *KPI* quali: incrementare la visibilità, incoraggiare il dialogo, facilitare il supporto, promuovere l’*advocacy*, ecc.) e le *foundational measures* (metriche di base pensate per essere applicabili in maniera uniforme a tutti i canali di comunicazione, come l’*interazione*, l’*engagement*, l’*influence*, l’*advocacy*, ecc.). Secondo uno studio di MarketingSherpa (2011) su 3.342 social media marketer di tutto il mondo, le *counting metrics* sono utilizzate dal 60% degli intervistati; il 39% va un po’ più in profondità, valutando condivisioni e commenti; mentre solo il 25% rileva le vendite incrementali effettivamente attribuibili alle relazioni sociali instaurate in Rete.

del tempo. Una gestione che sappia affiancare alle tradizionali *quick win* (“vittorie rapide”, conseguite nel breve termine) le nuove *milestones* (“pietre miliari”, traguardi nel tempo), quali principali artefici di una relazione duratura. In definitiva, una gestione che sia in grado di rinnovare le metriche e gli indicatori su cui poggia la misurazione delle performance, su cui si basa l’attribuzione di valore tra differenti *ordini di grandezza* (Boltanski e Thévenot, 1987, trad.en. 2006; Gherardi, 2021).

### 3. Un'indagine sui processi decisionali in Rete. Il contesto, gli interrogativi di ricerca, l'impianto metodologico

*Non tutto ciò che può essere contato conta,  
e non tutto ciò che conta può essere contato*  
Albert Einstein

#### 1. La *Network Society* e i suoi abitanti

La nota espressione di Castells (1996) – *The Rise of the Network Society* – è particolarmente adatta per descrivere il contesto su cui si innesta la presente ricerca, e si rivela altresì utile per riflettere sulla natura delle tante connessioni che al giorno d'oggi ci circondano e ci riguardano in prima persona: partendo dalle brillanti intuizioni sulle *reti complesse* e sui *sistemi generali* di Erdős e Rényi (1959, 1960) e di von Bertalanffy (1968), si è arrivati a comprendere che le caratteristiche strutturali di una rete di interazioni molecolari all'interno di una cellula risultano essere condivise con quelle di altri sistemi, come Internet, il Web, i microprocessori di un computer, ecc., fino alla stessa realtà sociale<sup>1</sup>. La «Società in Rete», infatti, non fa eccezione.

Date le domande conoscitive di questa indagine – rispetto a quanto sostenuto in precedenza (cfr. parr. 1.1 e 1.4) – si considerano Internet e il Web 2.0 quali *driver di mutamento* socioculturale di quest'epoca, dal momento che queste tecnologie abilitanti permettono ai loro fruitori di sperimentare (e appropriarsi di) nuove pratiche di interazione basate su un rinnovato senso di appartenenza, di “cittadinanza”. In tal senso, come è noto, il più generale progresso tecnologico unito inestricabilmente all'abbattimento delle barriere spazio-temporali hanno stimolato l'istituzione e l'ampia adozione di una serie di usi e costumi, derivanti da quelle diete mediali contemporanee in cui la componente digitale appare l'elemento comune preponderante. Pertanto, il contesto generale d'indagine – al di là delle più strette esigenze e finalità di rilevazione<sup>2</sup> – non può

<sup>1</sup> Alcuni spunti essenziali sui principi generalizzabili rispetto alle diverse reti esistenti in natura saranno presenti nel cap. 5. Per un approfondimento esaustivo, si rimanda al prezioso lavoro di sistematizzazione compiuto da Barabási (2002, trad. it. 2004).

<sup>2</sup> Come si è potuto intuire finora – e come si risconterà con maggiore puntualità attraverso

definirsi se non attorno a questa società *in Rete*, che fa dei suoi *netizen* un agglomerato (apparentemente) caotico di *nodi*, e dei legami sociali (forti, deboli, diretti, indiretti) una pluralità di *link* a partire dai quali dispiegare altrettante conversazioni, relazioni e appartenenze.

Secondo recenti rilevazioni (WeAreSocial-Meltwater, 2023a)<sup>3</sup>, oggi gli internauti sono circa 5,1 miliardi (pari a oltre il 64% dell'intera popolazione mondiale). Più di 4,6 miliardi di utenti posseggono uno o più account personali su qualche *Social Network Site* (59,4% di penetrazione) e quasi il 70% di essi possiede un dispositivo mobile (cfr. fig. 1). Si tratta di una serie di trend in continua crescita, ben visibili anche di anno in anno (cfr. fig. 2), sebbene tali andamenti riflettano maggiormente le condizioni comuni di chi abita nelle aree urbane (cfr. fig. 3) e di chi vive nei Paesi occidentali o in fase di "occidentalizzazione" (cfr. figg. 4 e 5).

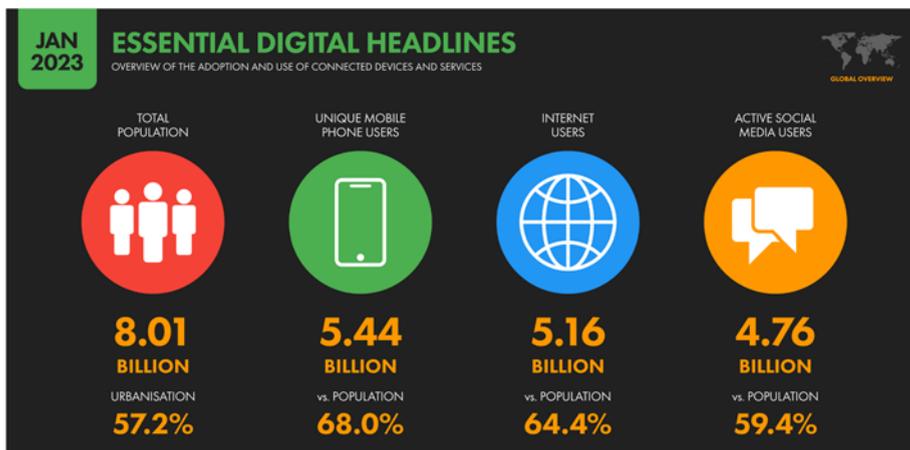


Fig. 1 – Principali statistiche sull'uso del digitale nella Network Society  
Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023a)

le note metodologiche di questo capitolo – questa ricerca si fonda sull'analisi di alcuni contesti specifici della socializzazione online. Inoltre, per la stessa rilevazione dei dati ci si è avvalsi di strumenti utilizzati in Rete. Dunque, in questa circostanza specifica, il "cyberspazio" diviene al tempo stesso oggetto e strumento di indagine.

<sup>3</sup> L'attendibilità del report in questione, quindi la sua scelta oculata, deriva dal fatto che i dati in esso presenti sono il frutto di una virtuosa collaborazione con varie aziende e istituti di ricerca, fra i quali *ONU, U.S. Census Bureau, ITU, GSMA Intelligence, Eurostat, Global Web Index, CNNIC, TRAI, APJII, Statcounter, Ookla, SimilarWeb, Reuters Institute, Tchrassa, Kepios, Lowcwise, Ericsson, Alexa, Google, Facebook, Twitter, e LinkedIn*.



Fig. 2 – Andamento dell'uso del digitale nella Network Society  
Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023a)

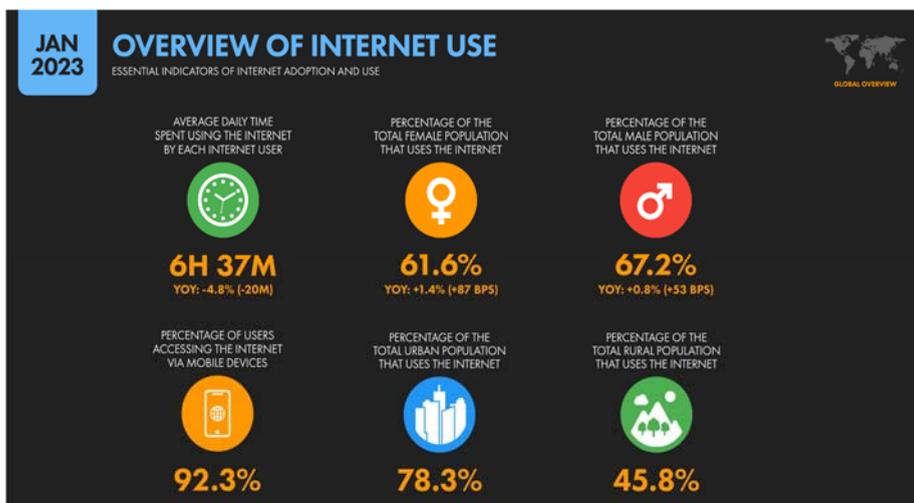


Fig. 3 – Uso di Internet nella Network Society  
Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023a)

La navigazione è garantita dalla proliferazione dei dispositivi mobili, che – data l'incessante evoluzione tecnologica in un settore a rapida obsolescenza – possono essere acquistati a cifre sempre più accessibili. Difatti, sono quasi 4,8 miliardi gli utenti unici che si connettono da smartphone (circa il 60% della popolazione mondiale).

L'utilizzo odierno della Rete è caratterizzato da un desiderio prevalente di

immediatezza e disimpegno (cfr. cap. 1), per cui si registrano sempre meno accessi a blog, portali e siti di approfondimento – sebbene visitati da importanti nicchie – mentre dominano i motori di ricerca e soprattutto i social media<sup>4</sup>. Il social network più usato al mondo risulta essere *Facebook*, con quasi 3 miliardi di visitatori unici al mese<sup>5</sup>, seguito da *Youtube*, che, con i suoi circa 2 miliardi e mezzo di utenti, si conferma il riferimento principale per la fruizione di materiale audiovisivo (cfr. fig. 6).

Fra i servizi di *instant messaging* spiccano *Whatsapp* (acquisito il 19 febbraio 2014 dal gruppo *Facebook/Meta* per oltre 19 miliardi di dollari) e *FB Messenger*, rispettivamente con circa 2 miliardi e 930 milioni di visitatori unici al mese. Nel mezzo si colloca *WeChat*, ossia la piattaforma equivalente del mercato asiatico, con circa 1,3 miliardi di utenti.

Tra i primi cinque social network vi è anche *Instagram*, con oltre 2 miliardi di utenti unici, mentre una crescita particolarmente sostenuta riguarda *TikTok*, che ha già superato il miliardo di iscritti e sembra aver attirato l’attenzione delle coorti più giovani.

La rapidità con cui si cercano e si trovano contenuti di interesse nel cyberspazio ha reso la Rete il luogo preferito per la fruizione di notizie, superando anche l’informazione televisiva (cfr. fig. 7), sebbene un’alta percentuale di utenti si preoccupi dell’attendibilità del mezzo in riferimento alla circolazione di *fake news* (cfr. fig. 10) e del possibile utilizzo improprio dei dati personali<sup>6</sup> (cfr. fig. 11).

<sup>4</sup> Il primo servizio di social networking è considerato *SixDegrees.com*, lanciato nel lontano 1997 (anno in cui fu registrato il dominio *Google*). Il passaggio dagli avatar virtuali alla possibilità di personalizzare il proprio profilo con foto reali è avvenuto nel 2003, dapprima con *Friendster* e poi con *MySpace* (nello stesso anno aprì i battenti *LinkedIn*). Il 4 febbraio 2004 fu messo online *Facebook*. Mentre il 15 luglio 2006 fu la volta di *Twitter*, *Google+* fu la risposta del “gigante di Mountain View”, ma, a causa dell’importante ritardo rispetto ai principali competitor (online dal 28 giugno 2011), il 2 aprile 2019 fu chiuso al pubblico, per restare un servizio offerto esclusivamente ai clienti *G Suite*. Tra i social network più recenti emergono *Instagram* – rilasciato il 6 ottobre 2010 e acquisito per 1 miliardo di dollari da *Facebook-Meta* nel 2012 – e *TikTok*, la piattaforma di video sharing cinese lanciata nel 2014.

<sup>5</sup> Il calcolo dei visitatori unici (*unique users*) appartiene alle *counting metrics* basilari (cfr. par. 2.3). Esso prevede che gli utenti vengano conteggiati una sola volta nell’arco di un determinato periodo di tempo (giorno, mese, ecc.), a prescindere dal numero di accessi effettuati. Ciò permette di ottenere dati più veritieri sul traffico effettivo.

<sup>6</sup> A tal proposito, si consideri, tra gli altri, il contributo di Zuboff (2019) in merito al concetto di *capitalismo della sorveglianza*.

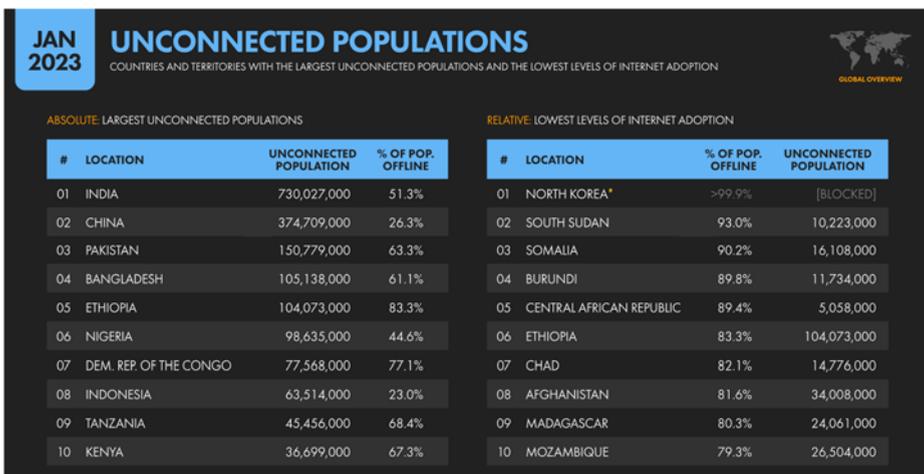


Fig. 4 – Paesi con i livelli più bassi di penetrazione del mezzo Internet

\* In Corea del Nord l'accesso alla Rete è tuttora negato, pertanto la penetrazione è dello 0%

Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023a)

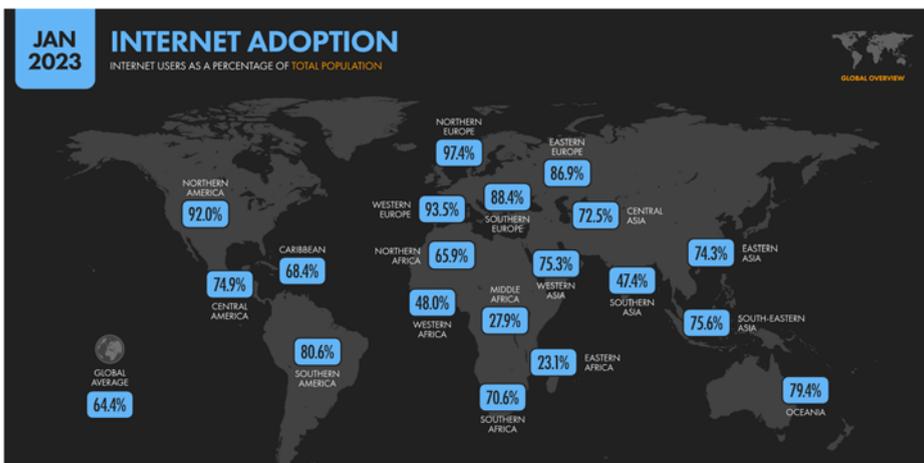


Fig. 5 – Sviluppo del mezzo Internet per aree geografiche

Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023a)

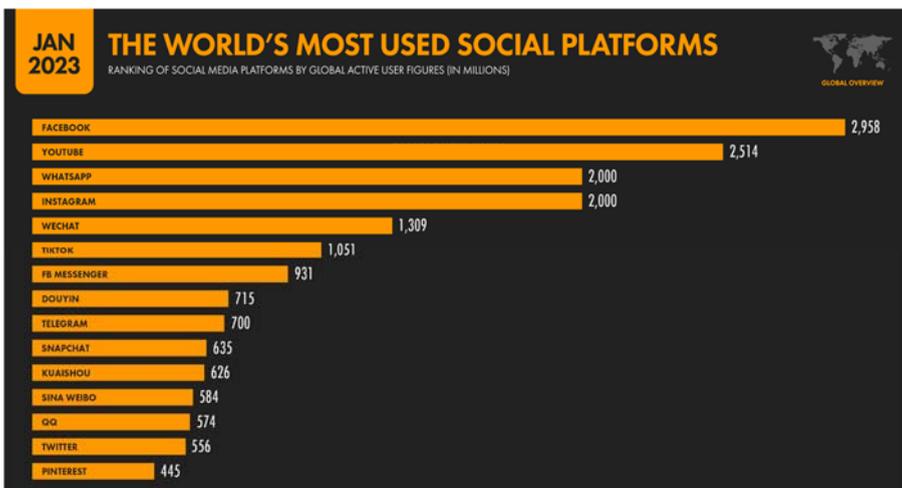


Fig. 6 – Piattaforme più utilizzate in base al numero di utenti attivi (valori in milioni)  
Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023a)

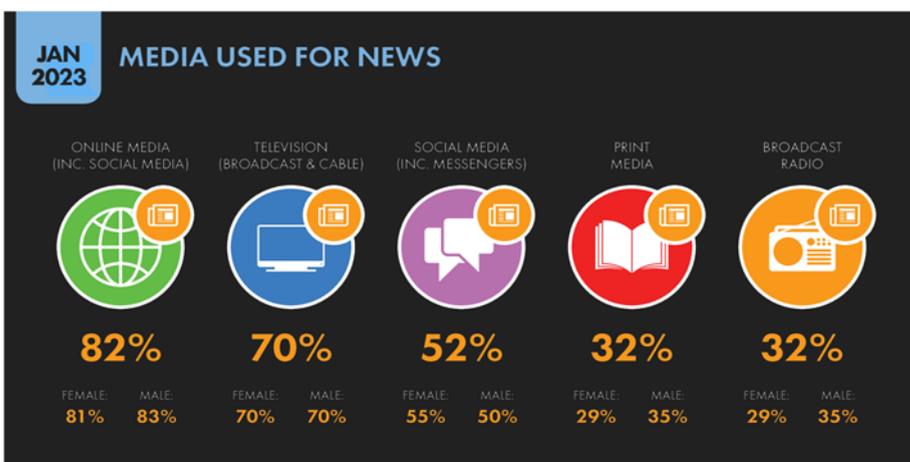


Fig. 7– Dieta mediale e informazione tra canali online e offline  
Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023a)

Riguardo all'e-commerce e alla capacità del Web di attivare relazioni, di intercettare la domanda di consumo e di facilitare i rapporti di compravendita, lo stesso report registra una grande efficacia degli spazi online (cfr. fig. 8). Infatti, l'84% del campione in esame ha dichiarato di aver utilizzato Internet nel mese precedente all'indagine per cercare un prodotto/servizio, il 91% ha visitato uno *store* online, il 57% ha consultato un sito di comparazione di prezzi, il 46% ha navigato in un sito di aste (per esempio *eBay*) e il 77% ha dichiarato di

aver acquistato in Rete. Secondo recenti rilevazioni (eMarketer, 2022; Statista, 2022a), il valore dell'intero e-commerce mondiale *B2C*<sup>1</sup> per il 2022 si è attestato sui circa 5,9 trilioni di dollari, con un aumento del 10,7% rispetto all'anno precedente<sup>2</sup>. Si tratta di una quota pari al 19,6% del commercio mondiale al dettaglio (offline e online), la cui stima pare sia destinata a salire costantemente negli anni a venire (cfr. fig. 9).

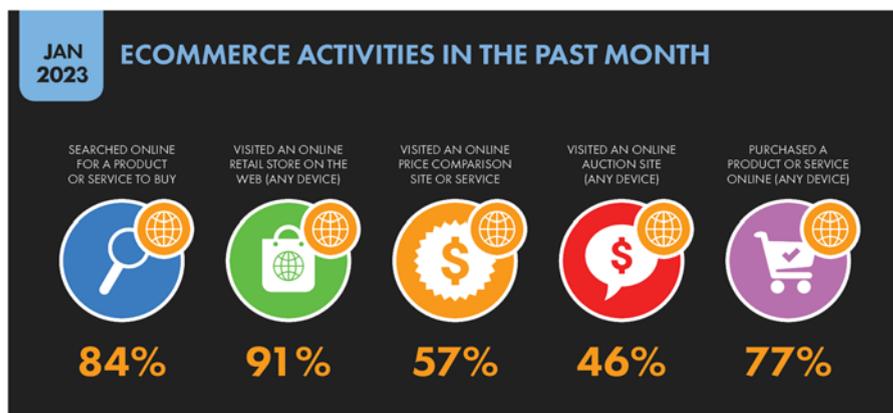


Fig. 8 – Principali indicatori della propensione all'e-commerce  
Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023a)

Non stupisce che i media digitali abbiano sorpassato i media tradizionali – come la TV – anche nella funzione promozionale, soprattutto in virtù della maggiore efficacia garantita dagli strumenti di profilazione e della possibilità di affinare ed estendere la ricerca a seconda delle proprie esigenze personali (WeAreSocial-Meltwater, 2023a). Così, l'uso di motori di ricerca è divenuto il modo più diffuso di scoprire nuove possibilità di scambio e interazione (30,6% del campione), superando i classici “consigli per gli acquisti” del mezzo televisivo (30,2%) (cfr. fig. 12).

<sup>1</sup> Per *B2C* (*Business To Consumer*) si intende il mercato delle aziende destinato ai consumatori finali, il quale si differenzia dai rapporti commerciali di fornitura, consulenza e partnership che avviene tra aziende (*B2B: Business To Business*).

<sup>2</sup> L'incremento maggiore è occorso negli anni tra il 2020 e il 2021, ed è inevitabilmente riconducibile all'avvento dell'emergenza pandemica, che ha limitato gli spostamenti fisici e incoraggiato pratiche di acquisto online anche tra le fasce di popolazione più “resistenti” al cambiamento. A tal proposito, basti pensare ai cosiddetti *rider*, che durante le fasi più critiche della stessa pandemia dominavano le strade deserte dei centri urbani, impegnati a consegnare cibo o altri beni di prima necessità. Nel 2022, a livello globale, sono state oltre 2,3 miliardi le persone che hanno usufruito dei servizi di *online food delivery*, quasi 500 milioni in più rispetto ai valori pre-pandemia (Statista, 2022b).

Tra le motivazioni che convincono le persone ad avvalersi delle invitanti soluzioni dell'e-commerce (cfr. fig. 13), le principali fanno riferimento alla convenienza della consegna gratuita (49,4% dei casi), alla possibilità di approfittare di sconti e offerte (37,9%) e all'utilità di conoscere le (e affidarsi alle) opinioni di altri consumatori (31,6%), così come particolarmente gradite risultano le comode politiche di reso (30,4%) e le rapide procedure di acquisto (28,2%) e di consegna a domicilio (27,6%).

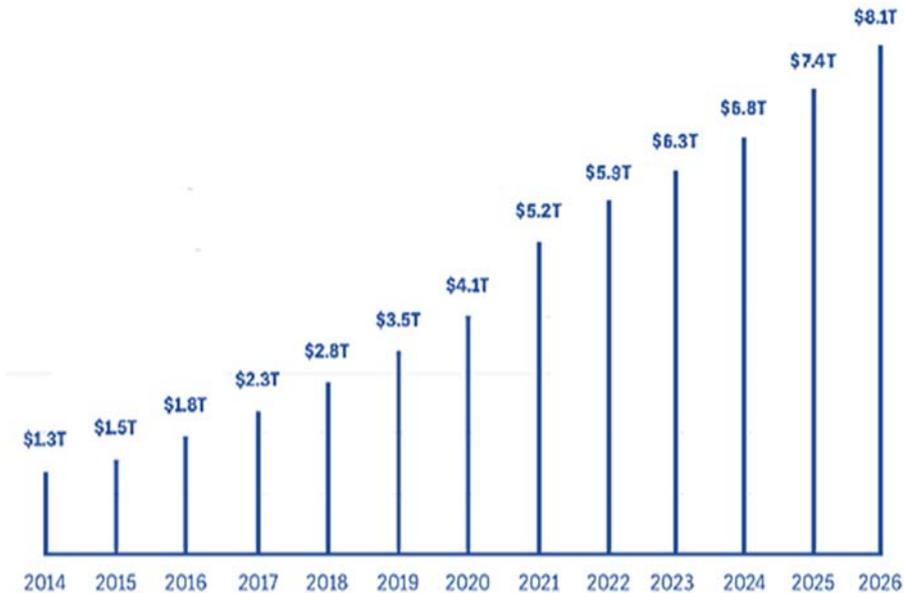


Fig. 9 – Andamento dell'e-commerce mondiale (triloni di dollari)  
Fonte: Statista (2022a)

Tra le macro-categorie merceologiche che beneficiano maggiormente del mercato elettronico (cfr. fig. 14), il ramo della moda, e più propriamente quello dell'abbigliamento, pare abbia sottratto nell'ultimo anno il primato al comparto dell'elettronica. Entrambi sono i settori maggiormente redditizi, con un volume d'affari rispettivo di oltre 870 e 765 miliardi di dollari. Seguono il mercato giocattoli/tempo libero/fai da te (*Do It Yourself*) (oltre 600 miliardi di dollari), quello dell'arredamento (quasi 390 miliardi di dollari) e quello della cura della casa e della persona (quasi 370 miliardi di dollari). Ciononostante, le uniche categorie che registrano un trend di crescita rispetto all'anno precedente sono quelle relative a cibo (quasi 245 miliardi di dollari) e bevande (quasi 208 miliardi di dollari), con una variazione rispettiva del 6,9% e dello 0,5%.

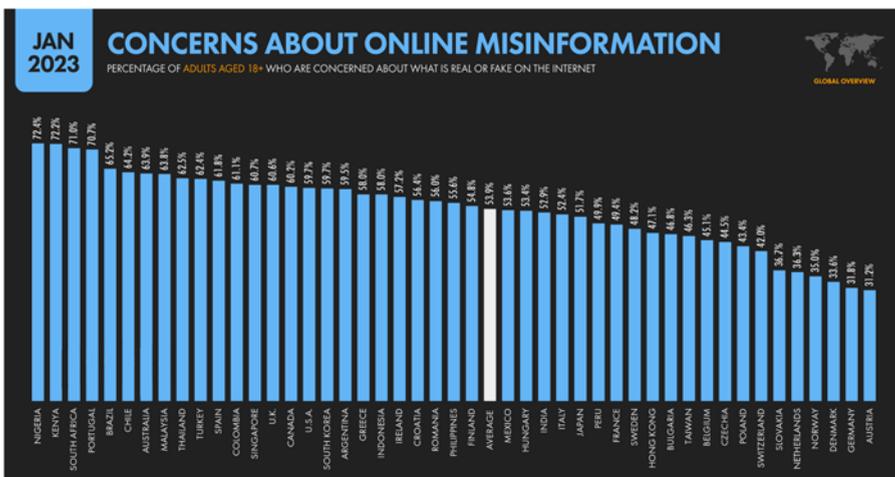


Fig. 10 – Percentuale di utenti che si dichiarano preoccupati dell’attendibilità dell’informazione online

Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023a)

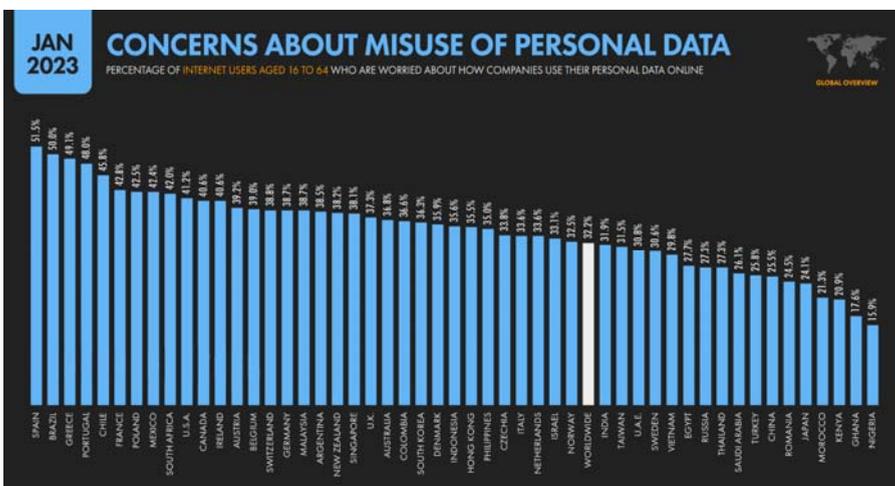
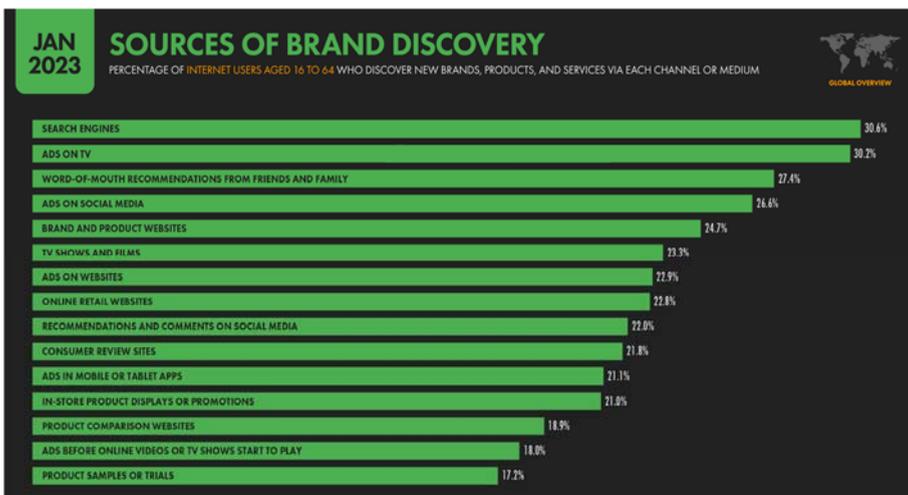


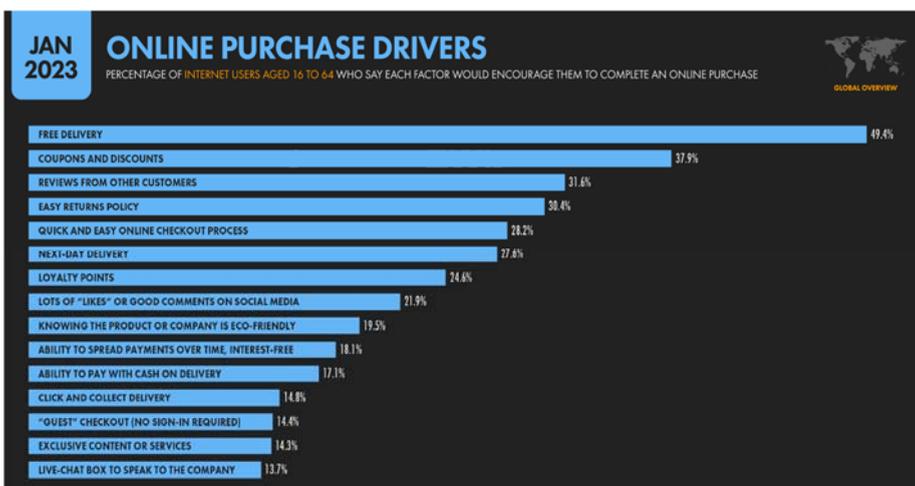
Fig. 11 – Percentuale di utenti che si dichiarano preoccupati dell’uso dei propri dati personali online

Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023a)



*Fig. 12 – Percorsi di conoscenza dei marchi (brand awareness) tra canali online e of-line*

Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023a)



*Fig. 13 – Principali fattori che incentivano il ricorso all'e-commerce*

Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023a)



Fig. 14 – Andamento delle principali categorie merceologiche e rispettivo volume d'affari globale (miliardi di dollari)

Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023a)

Quanto alle differenze per area geografica (eMarketer, 2022; Statista, 2022a), la regione dell'Asia Pacifica risulta essere la più importante in termini di volume d'affari, con la sola Cina che ha già da tempo superato gli Stati Uniti e che oggi "pesa" per il 46,3% del totale mondiale (circa 2,7 trilioni di dollari). Per di più, si prevede che entro la fine del 2023 la sua quota sarà superiore a quella del resto del mondo. Seguono il Regno Unito (4,8% del volume globale), il Giappone (3%) e la Corea del Sud (2,5%).

## 2. L'Italia dei netizen

Un rapido zoom al contesto specifico nazionale permette di annoverare l'Italia fra i Paesi con un rinnovato fermento per ciò che riguarda l'accesso a Internet come pratica di vita quotidiana. Infatti, tralasciando per un istante le considerazioni relative alla qualità d'uso<sup>3</sup>, secondo recenti rilevazioni (WeAreSocial-Meltwater, 2023b), la penetrazione del suddetto mezzo rispetto all'intera popolazione risulta essere del 92,9% (pari a circa 54,8 milioni di utenti). Si tratta di un trend nazionale in forte crescita nell'ultimo quinquennio (+27%), sebbene sia destinato a frenare bruscamente soltanto perché ci si appresta a raggiungere una diffusione quasi totale rispetto alla popolazione (cfr. figg. 15-16),

<sup>3</sup> Le questioni inerenti il *digital divide* e alle nuove espressioni di tale fenomeno sono state già affrontate nel par. 1.4.

così come accaduto in passato con la televisione, il medium per eccellenza che fu in grado di costruire e alimentare un'identità culturale nazionale. Anche nel caso specifico italiano, un simile livello di penetrazione è stato raggiunto grazie alla possibilità di connettersi alla Rete tramite dispositivi mobili; infatti, in linea con quanto si registra su scala globale, a fronte di una popolazione di poco meno di 59 milioni di abitanti, il numero di SIM attive con accesso a Internet è leggermente inferiore agli 80 milioni.

Il tipo italiano impiega mediamente quasi 6 ore del suo tempo giornaliero online (cfr. fig. 17), e oltre un quarto di questo tempo viene trascorso sui social (il 74,5% della popolazione possiede almeno un profilo attivo in qualche social network; nel 2019 la penetrazione era del 59%). Secondo lo stesso report (cfr. fig. 18), si naviga principalmente per cercare informazioni (72,2%), tenersi informati su notizie ed eventi (65,2%) e ricevere indicazioni dalla Rete su pratiche della vita di tutti i giorni (59,4%). Tuttavia, gli “usi e gratificazioni” del medium restano molteplici (Katz, Gurevitch e Haas, 1973; Bentivegna e Boccia Artieri, 2019), tra funzioni più semplici e altre più complesse.

La ricca dieta mediale degli italiani comprende un crescente utilizzo dei social network e dei servizi di *instant messaging* (cfr. fig. 19), tra i quali spiccano *Whatsapp* (89,1%), *Facebook* (77,5%), e *Instagram* (72,9%), seguiti a distanza considerevole da *Facebook Messenger* (50,6%), *Telegram* (46,5%), e *TikTok* (37,5%) e da altre piattaforme meno note e/o meno diffuse (tra cui *Twitter/X* e *LinkedIn*, usate da circa un quarto degli internauti italiani). Una volta raggiunto un certo livello di saturazione tra le fasce d'età intermedie, quelle più in crescita sono state le più giovani e le più mature. Questa tendenza tiene conto di quelle che sembrerebbero le fasi finali di un progressivo processo di *domestication* (Silverstone, 1999) dei media digitali anche da parte dei “ritardatari”<sup>4</sup>, un processo di lunga durata evidentemente accelerato dal “distanziamento sociale” imposto dalla pandemia<sup>5</sup>, che ha favorito il raggiungimento di una condizione socioculturale in cui la Rete diviene definitivamente «pop» (Mazzoli, 2009).

<sup>4</sup> A tal proposito, si veda il riferimento alla *late majority* di Rogers (1962) nel capitolo successivo.

<sup>5</sup> Un distanziamento sociale in senso proprio – relativo alle misure di emergenza ufficialmente imposte durante la pandemia – ma anche in senso più figurato – con riferimento alle barriere alla normale socializzazione che hanno visibilmente ridotto i contatti sociali e hanno costretto le persone a rintanarsi nelle proprie case e a sperimentare modalità alternative di relazione e interscambio.



Fig. 15 – Principali statistiche sull'uso del digitale in Italia  
Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023b)



Fig. 16 – Andamento dell'uso del digitale in Italia  
Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023b)

Riguardo all'e-commerce e alla propensione all'acquisto online tra gli italiani (cfr. fig. 20), quasi la metà dei *netizen* intervistati ha dichiarato di aver acquistato qualcosa nella settimana precedente all'intervista, mentre circa il 30% di essi si è avvalso di siti specializzati in comparazioni di prezzo. Poco meno del 10% del campione ha visitato un *marketplace* o uno *store* digitale e concluso affari a buon mercato nella compravendita dell'usato, mentre cresce anche in Italia la quota di persone che settimanalmente ordinano cibo o fanno la spesa online attraverso i sempre più diffusi servizi di *food delivery* (oltre il

12% degli intervistati ha usufruito di questi servizi, con un volume d'affari complessivo che ha superato i 3,7 miliardi di dollari).

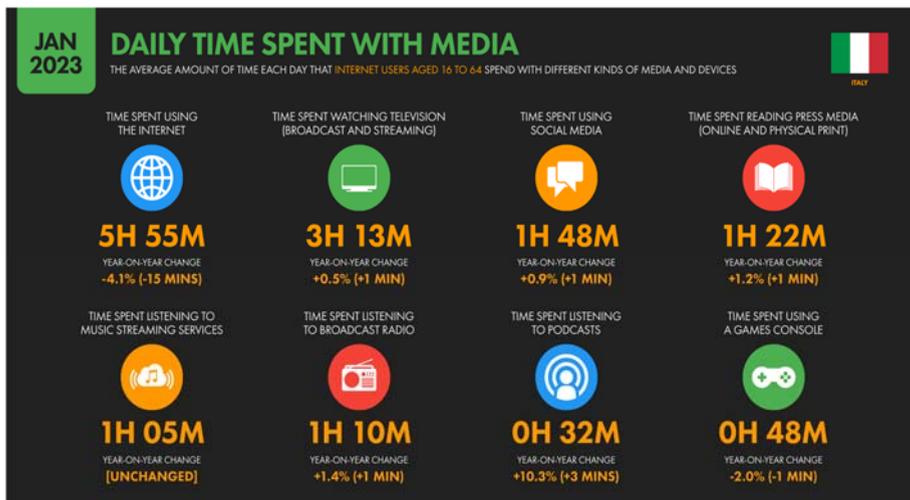


Fig. 17– Utilizzo medio giornaliero di Internet, social media, televisione e streaming musicale in Italia

Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023b)

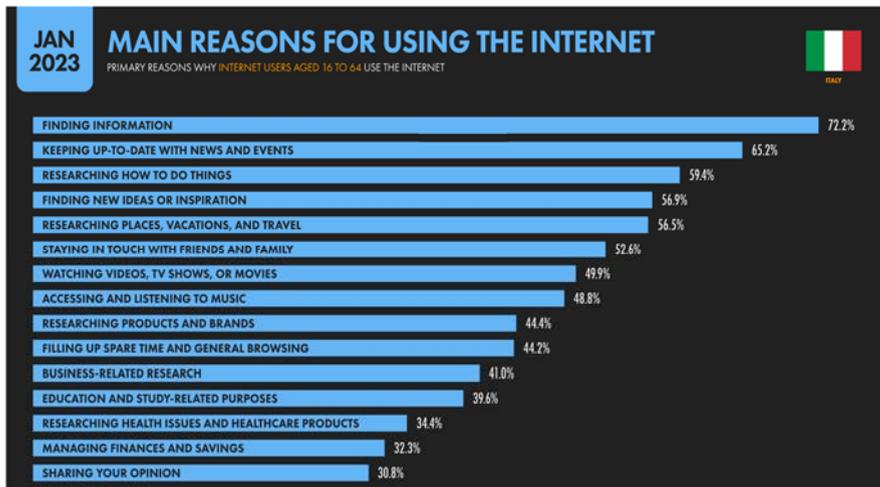


Fig. 18– Principali fattori che incentivano l'uso di Internet in Italia

Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023b)

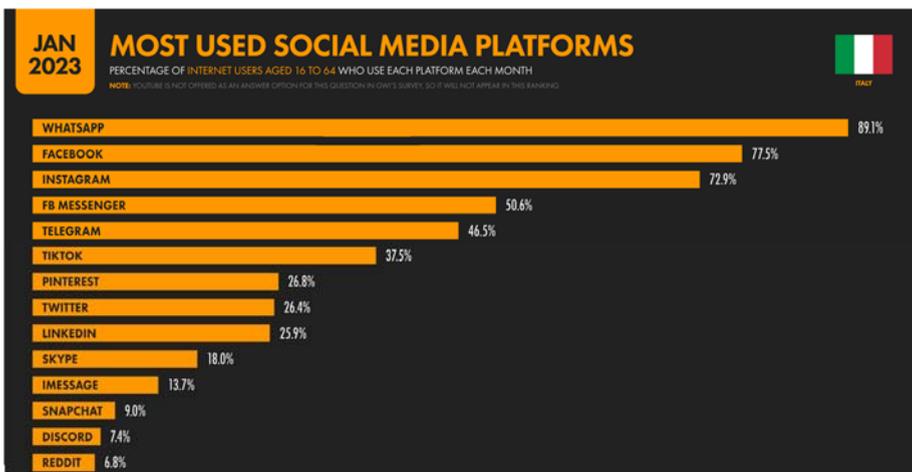


Fig. 19 – Piattaforme social più utilizzate in Italia  
 Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023b)



Fig. 20 – Ricerca e acquisto di prodotti/servizi in Italia (medie settimanali)  
 Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023b)

Il volume d'affari generato dall'e-commerce B2C in Italia nel 2021 ammonta a 64,1 miliardi di euro (Casaleggio Associati, 2022). Anche nel caso italiano, si tratta di un andamento in continua crescita (cfr. fig. 21), che trova l'ennesima conferma nel +33% registrato rispetto al 2020.

Se fino a cinque anni fa è stato il mercato dei servizi a trarre il massimo beneficio dall'economia digitale, poiché individuava nelle Rete l'alleato ideale e l'habitat naturale in cui proliferare senza sforzi eccessivi (il solo settore del

turismo italiano, relativamente al trasporto passeggeri e alla prenotazione di strutture ricettive, dopo la brusca frenata del 2020 ha raggiunto nel 2022 un fatturato pari a oltre 18 miliardi di euro, il 28,6% in più rispetto al 2018) (WeA-reSocial-Meltwater, 2023b); oggi è invece il mercato dei beni di consumo a contribuire in misura maggiore alla crescita dell'e-commerce, pesando per oltre 45 miliardi di euro (un valore triplicato in soli cinque anni). Questa evoluzione da un lato sembra testimoniare l'interesse dei consumatori verso l'estensione di queste nuove pratiche di scambio, dall'altro sarebbe stata impensabile senza un cambiamento nella prassi organizzativa delle imprese, soprattutto nell'ambito della logistica in uscita, che è stata rivoluzionata per cercare di implementare soluzioni via via sempre più sostenibili – a livello economico e ambientale – relative al trasporto e alla consegna di merci.

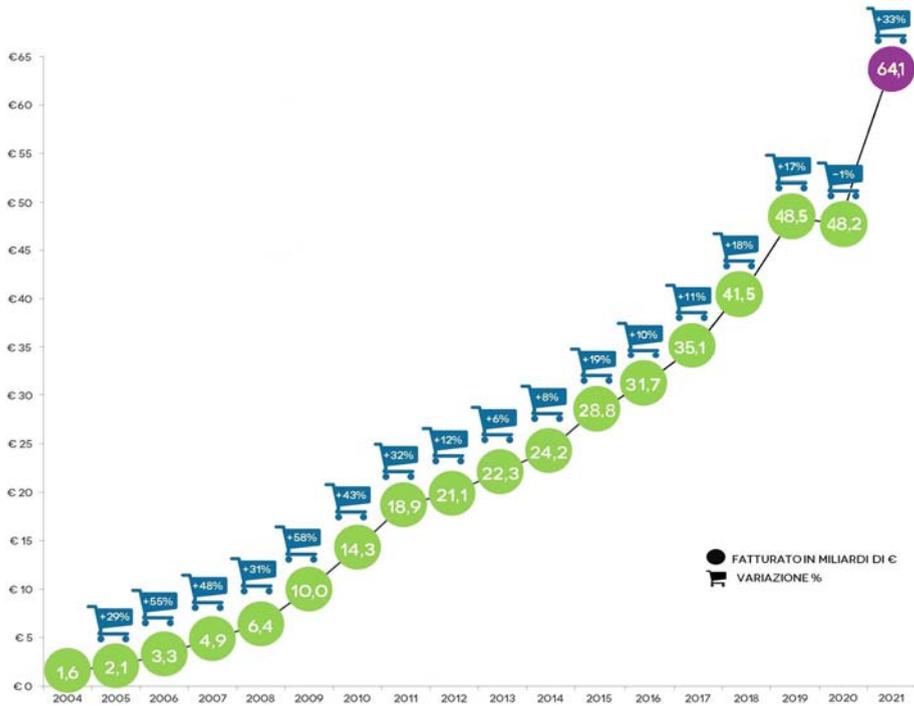


Fig. 21 – Andamento dell'e-commerce in Italia  
 Fonte: elaborazione da Casaleggio Associati (2022)

Le categorie merceologiche più coinvolte nei mercati elettronici (cfr. fig. 22) sono la moda (oltre 16,5 miliardi di dollari); l'elettronica, telefonia e informatica (quasi 10 miliardi di dollari); quelle dei prodotti per la cura della persona e della casa (quasi 6 miliardi di dollari); del tempo libero (oltre 4,4 miliardi di dollari); del food & beverage (circa 3,7 miliardi di dollari); e dell'arredo casa e dei grandi elettrodomestici (oltre 2,9 miliardi di dollari).

Tali incrementi sono giustificati in buona parte dall'erosione della quota complessiva di acquisti che avvengono in maniera tradizionale, nei *retail* offline, sebbene fra le aziende siano in atto una serie di sforzi volti al presidio adeguato di tutti i *touch point* e specialmente di quelli digitali<sup>6</sup>.



Fig. 22 – Valore dell'e-commerce italiano per principali macro-categorie di beni di consumo

Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023b)

<sup>6</sup> A tal proposito, la risposta delle aziende italiane desta, al contempo, speranze e preoccupazioni: l'88% di esse usa canali digitali e il 65% ha implementato uno spazio di e-commerce di proprietà, tuttavia, meno del 15% delle imprese guadagna almeno un euro su cento dall'e-commerce (a fronte di una media europea del 20%). Questo dato mostra le difficoltà concrete di un simile cambiamento, mentre ad approfittarne sono le aziende estere e in particolare i marketplace più noti (cfr. cap. 4). I problemi risiedono sovente nella consapevolezza e nella qualità delle diverse strategie, per cui troppo spesso si lascia spazio a manovre improvvisate e inefficaci, che inevitabilmente finiscono per tradursi in un tasso di conversione al di sotto del potenziale della Rete.



Fig. 23 – Valore dell’e-commerce italiano legato al settore del turismo

Fonte: WeAreSocial-Meltwater (2023b)

Considerando quanto sostenuto nei capitoli precedenti, circa le premesse positive sulla possibilità, per produttori e consumatori, di condividere diversi vantaggi legati all’economia digitale – in un’ottica co-evolutiva – i dati finora riportati contribuiscono ulteriormente a evidenziare questo potenziale. Ciò che proprio ieri risultava innovativo oggi è divenuto la norma, mentre domani potrebbe già accusare i segni di una rapida obsolescenza.

### 3. Obiettivi d’indagine

La rilevanza dei cambiamenti in atto della/nella *Società in Rete* – capaci di ridefinire le logiche relazionali del consumo e della produzione – legittima l’interesse verso l’indagine di alcune tra le principali forme di creazione di opinioni, di influenza interindividuale e di condivisione di capitale sociale.

Le domande di ricerca di questo contributo fanno dunque riferimento alle dinamiche decisionali che regolano e definiscono le interazioni sociali in Rete, con particolare riguardo ai comportamenti d’acquisto e al ruolo dei sistemi di recensioni, quali meccanismi generativi di *personal influence* (alla maniera di Lazarsfeld) e di intervento attivo e collaborativo nelle pratiche di scambio. Gli aspetti che stimolano tale desiderio di conoscenza ruotano, pertanto, attorno alle seguenti dimensioni:

- *la sfera del consumat(t)ore*: il suo corredo di meccanismi decisionali; la sua capacità di collocarsi all'interno di un sistema di informazione e conoscenza “pubblico”, condiviso; la sua predisposizione al dialogo; la sua influenza rispetto al mercato (fra consumo e produzione di significati);
- *la sfera delle organizzazioni*: il loro assetto strategico e organizzativo generale rispetto alle opportunità (e minacce) peculiari che derivano dalla *net economy*; la rilevanza che attribuiscono al “mercato delle conversazioni”; la volontà di ridefinire la propria *vision* in virtù di un nuovo orientamento socio-economico;
- *la sfera congiunta del collaborative learning*: i vantaggi bidirezionali soggiacenti alla co-creazione di valore (*value co-creation*); la trasformazione del mercato delle relazioni e delle pratiche di scambio; le prospettive future delle logiche *peer-to-peer*.

Da una disamina preliminare del contesto di studio (peculiarità del caso italiano e tratti comuni alla realtà globale; segni di continuità/discontinuità con il passato; sistemi di vincoli e opportunità per i singoli/le organizzazioni/le collettività), ci si accorge che sono tantissimi gli aspetti sociologici che meriterebbero di essere approfonditi. Per esempio:

- Qual è la valenza degli indicatori socio-culturali ed economici ai fini dello studio del comportamento d'acquisto, dei meccanismi decisionali e della partecipazione ai sistemi di recensioni? Essi rappresentano effettivamente la struttura dei vincoli e delle opportunità di azione per il singolo? Queste caratteristiche, insieme a motivazioni, atteggiamenti e preferenze individuali, si concretizzano in scelte e stili riconoscibili? O la loro portata esplicativa risulta ridimensionata (e/o complicata) in uno scenario socio-culturale caratterizzato dalla complessa coesistenza di pulsioni individualistiche e sociali?
- Quante e quali forme di comportamento si possono individuare a partire dal campione in analisi? Quali sono i target più attivi sul fronte del consumo e della partecipazione e quali meno? Tra gli intervistati è possibile distinguere tra chi *non vuole* avvalersi della “intelligenza collettiva” del cyberspazio e chi *non può/non riesce*? Inoltre, è possibile intercettare e identificare forme di alternanza fra *autodirezione* ed *eterodirezione*? Esiste una correlazione che spieghi una qualche ricorrenza di comportamenti differenti rispetto a specifiche categorie merceologiche?
- Quanto ci si informa e come ci si informa? Chi risulta particolarmente immerso nel circuito informativo? Chi fuori da esso? Sono individuabili comportamenti d'acquisto e partecipazione particolari o atipici? Cosa li caratterizza?

- In un contesto economico in stagnazione, o, tutt'al più, in lenta ripresa, fra modelli di emancipazione del consumo (scelte più oculate, attenzione per la sostenibilità ambientale, attenzione per l'operato delle imprese a connotazione etico-sociale) e sfiducia diffusa verso i metodi tradizionali di comunicazione, vi sono categorie di consumatori particolarmente sfiduciate o risentite? Al contrario, chi risulta essere più fiducioso? Vi sono particolari situazioni in cui si verificano picchi più elevati di sfiducia? Quali sono, eventualmente, le circostanze che godono di un più elevato indice di gradimento?
- Quanto è importante la competenza, la familiarità, l'interesse verso la Rete (partecipazione come *finalità espressiva*, come *elemento identitario*, come *esperienza di consumo*) ai fini dell'attivazione di concrete forme di impegno sociale? Quali sono i target che risultano più motivati, interessati, impegnati?
- Quali sono i vantaggi/svantaggi attribuiti ai sistemi di recensioni e acquisto online dagli internauti italiani? Come varia tale percezione spostandosi da un target all'altro? Quale valenza riveste il clima d'opinione sviluppatosi attorno al tema dell'affidabilità delle comunicazioni *top-down* e delle stesse recensioni?
- Quali sono per i consumatori le conseguenze più visibili di una diffusa partecipazione al circuito informativo? Quali per le organizzazioni? Quali per il mercato?
- Quale ruolo strategico svolgono le conversazioni per l'impresa e per il consumatore? In che misura le recensioni possono influire sulle dinamiche di scambio?

Nel tentativo di fornire un contributo aggiuntivo alla letteratura di riferimento, con il presente lavoro ci si prefigge il compito di consolidare alcune teorie del passato adatte a sfidare il tempo e di leggerle nel presente, pur nella consapevolezza che la natura storica dei fenomeni osservati renda questi ultimi già pronti ad assumere nuove forme.

#### 4. Strumenti d'indagine

La diffusione delle tecnologie digitali, tra cui ovviamente Internet, oltre a produrre infiniti cambiamenti in altrettante dimensioni della vita quotidiana ha permesso alla ricerca empirica di implementare e servirsi di nuovi strumenti e metodi di indagine, alcuni di essi mutuati dai più tradizionali impianti metodo-

logici, altri sviluppati *ex novo* grazie alle straordinarie capacità del calcolo informatico e all'ubiquità della Rete. Come già accennato (cfr. par. 3.1), dati gli argomenti trattati, la Rete, nella specificità di questa sede, si presta a essere al contempo *oggetto* ma anche *strumento* di indagine. Infatti, per il presente studio ci si è avvalsi di:

- una *web survey* incentrata sulle *pratiche di acquisto online e i sistemi di recensioni*;
- un'osservazione diretta delle piattaforme online (con dominio italiano) *Amazon, Airbnb e TheFork*.

Prima di procedere con una descrizione dettagliata delle fasi di ricerca, mi preme esprimere alcune brevi ma doverose considerazioni di carattere metodologico, affinché fungano da supporto alle personali scelte strategiche e operative adottate e, nello stesso tempo, ne evidenzino i limiti. In primo luogo, è necessario considerare che alla base delle rilevazioni effettuate su un qualsiasi campione di una data popolazione di riferimento vi sono dei limiti strutturali riguardanti la pretesa di rappresentatività statistica. Come sostiene Pitrone (2009, p. 377), sulla scorta di Marradi (1989), «tutta la tecnica del campionamento riposa sull'assunto della fisica che l'atomo di azoto su cui sta lavorando uno scienziato sia uguale a quello che trattano tutti gli scienziati del mondo». Questo assunto, tuttavia, non è applicabile agli esseri umani, i quali «non sono intercambiabili come le biglie nelle urne» (*ivi*, p. 69). Ciò è ancor più vero nel caso di questa indagine, in cui, complice l'impossibilità di avvalersi di strumenti di rilevazione più precisi ma anche più costosi, il campione è stato quasi interamente auto-selezionato<sup>7</sup>. Si tratta di 1.157 rispondenti, 873 dei quali hanno liberamente scelto di compilare un questionario standardizzato<sup>8</sup>, attraverso uno specifico link in Rete. I restanti 284 intervistati sono stati selezionati

<sup>7</sup> Mentre lo svantaggio principale ruota attorno ai criteri di rappresentatività, raramente attuabile attraverso tecniche statistiche di correzione dei dati (Pitrone, 2009; Faggiano, 2018; Maurceri *et al.*, 2020), sul fronte dei vantaggi dell'uso di una *web survey* spicca il consistente contenimento dei costi della ricerca (Groves, 1989; Lombi, 2015), specie in un contesto, come quello italiano, tristemente caratterizzato da un costante ridimensionamento dei finanziamenti pubblici. Il risparmio di risorse si estende su più piani, dal campionamento alle risorse umane impiegate, evitando la stampa dei questionari, le telefonate e le esigenze di mobilità sul territorio. Inoltre, le risposte dei soggetti coinvolti nell'indagine sono state registrate automaticamente in una matrice di dati, garantendo così la base necessaria alle successive analisi statistiche (monovariate e multivariate).

<sup>8</sup> Lo stesso questionario, come strumento di rilevazione, possiede una serie di insidie, nella sua strutturazione e stesura, nella scelta degli argomenti, delle domande e della loro formulazione, ecc. (Parten, 1950; Scott, 1968; Pitrone, 2009). È quanto mai fondamentale per il ricercatore sottrarsi dal rischio dell'autoreferenzialità. Per questo, per la costruzione di tale strumento

in base a una logica di compensazione (con l'età e l'area geografica di appartenenza come criteri di discriminazione), allo scopo di “coprire” le categorie sottorappresentate (Kott e Chang, 2010): sostanzialmente anziani e italiani settentrionali<sup>9</sup>.

Il link al questionario è stato inserito in una *pagina Facebook*<sup>10</sup>, creata *ad hoc* per usufruire del servizio di promozione di contenuti offerto dalla stessa piattaforma (cfr. figg. 24 e 25). Stando ai dati forniti dal noto social network (consultabili attraverso la sezione specifica «*Facebook Insights*») questa sponsorizzazione ha raggiunto una «*copertura a pagamento*» di 72.009 persone<sup>11</sup>, e un numero di «*click sul link*» pari a 946 (0,26 euro per click<sup>12</sup>).

Sebbene *Facebook* sia il social network più diffuso in Italia – e nonostante durante la fase di rilevazione (il trimestre 1 marzo – 1 giugno 2019) si sia provveduto a un continuo monitoraggio e un costante incoraggiamento alla partecipazione – l'esito di uno studio in Rete restituisce solitamente un numero tendenzialmente basso di rispondenti, giacché la resa media di queste indagini è normalmente inferiore all'1% dei contatti realizzati (in questo caso, 873 rispondenti su oltre 72.000 visualizzazioni) (Faggiano, 2018; Mauceri *et al.*, 2020). Senza la pretesa di risolvere ogni criticità emersa, ma compiendo il massimo sforzo nella direzione della qualità della base empirica realizzabile, si è optato per un approccio *mixed modes*<sup>13</sup>, abbinando alla rilevazione online una offline, a parità di caratteristiche di sfondo (stesso questionario, stesso arco temporale di somministrazione).

D'altra parte, per l'interpretazione dei dati, è stata indubbiamente utile un'attenta conoscenza del contesto socioeconomico di riferimento – anche per mezzo dell'analisi dei dati di fonti secondarie, come quelli fin qui esposti – che ha rappresentato un supporto prezioso per la creazione di modelli esplicativi e per l'eventuale individuazione di fattori predittivi del fenomeno in analisi.

di ricerca si è tenuto conto della necessità di compiere un approfondito lavoro preliminare, inclusa una prima somministrazione in modalità *pre-test*.

<sup>9</sup> Per questi ultimi la somministrazione del questionario è avvenuta mediante le note tecniche *CAPI* e *CATI*.

<sup>10</sup> Visitabile all'indirizzo <https://www.facebook.com/SapienzaInRete>.

<sup>11</sup> Si è tentato fin da subito di raggiungere i profili sociali più eterogenei possibili, infatti, gli unici filtri di campionamento per la diffusione del link sono stati l'area geografica (*Italia*) e l'età (+14 anni).

<sup>12</sup> In realtà andrebbero sottratti i casi (73) di “caduta” del questionario, costituiti da quegli utenti che hanno aperto il link e, subito prima o durante l'auto-somministrazione, hanno cambiato idea, abbandonando la compilazione. Inoltre, bisognerebbe tenere conto della parte del budget utilizzata per il passaggio obbligatorio al MePA (Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione). Il *pay per click* reale ammonta, così, a 0,53 euro, mentre un eventuale “pay per outcome” sarebbe di 0,57 euro.

<sup>13</sup> Per approfondimenti, si considerino, tra gli altri, i contributi di Heerwegh e Loosveldt (2008), Dillman *et al.* (2009), Couper (2011) e Amaturò e Punziano (2016).



Fig. 24 – Homepage della pagina Facebook da cui accedere alla web survey

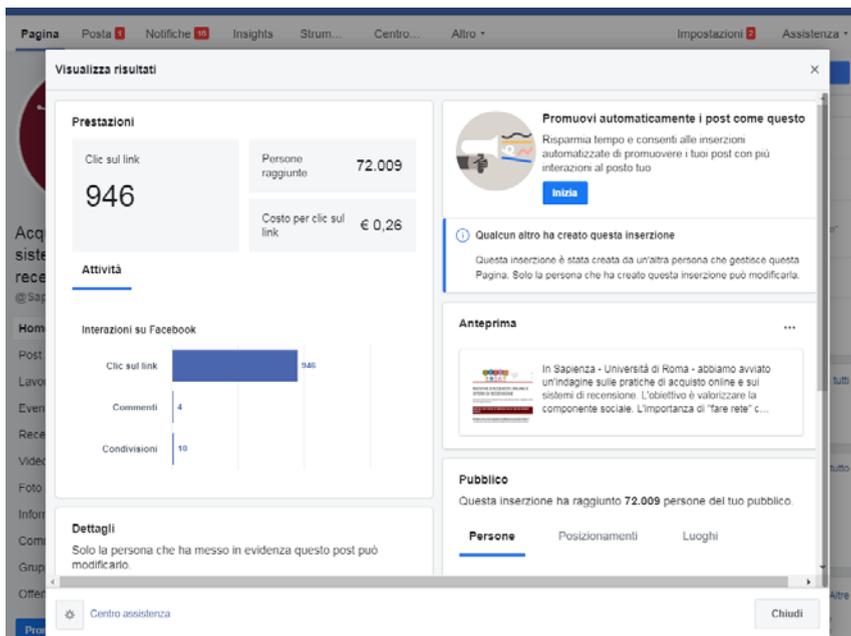


Fig. 25 – Insights principali forniti da Facebook al termine della sponsorizzazione

L'osservazione diretta delle piattaforme *Amazon*, *Airbnb* e *TheFork* ha permesso di registrare le variazioni nel tempo (tempi  $t_0$ ,  $t_1$  e  $t_2$ ),<sup>14</sup> degli annunci selezionati, rilevando la *valutazione media dei consumatori*, il *numero di recensioni* e, ove presente, la *posizione in classifica* (rispetto ai prodotti/servizi «più venduti»). La selezione è avvenuta attraverso un campionamento per quote<sup>15</sup>, tra annunci con un *average score* alto ( $n > 4,00$ ), medio ( $3,00 < n < 4,00$ ) o basso ( $n < 3,00$ )<sup>16</sup>.

Nel caso di *Amazon*, sono stati selezionati 156 prodotti, appartenenti alle 12 macrocategorie merceologiche proposte dalla stessa piattaforma<sup>17</sup>. Per *Airbnb*

<sup>14</sup> La rilevazione è avvenuta, con cadenza bimestrale, nelle date 10 dicembre 2018, 10 febbraio 2019 e 10 aprile 2019.

<sup>15</sup> Per approfondimenti, si considerino, tra gli altri, i contributi di Roth (1965), Roll e Cantril (1972), Stephenson (1979), Milavski (1987), Brislin (1990) e Pitrone (2009).

<sup>16</sup> I punteggi medi (chiamati «average score» soltanto per evitare di ripetere due volte l'attributo «medio» nel caso in cui questi punteggi avessero avuto un valore *rispetto alla scala*, appunto, medio) sono stati normalizzati nel seguente modo:

- *Amazon* mostra agli utenti una rappresentazione grafica intuitiva, sebbene rifletta valori più approssimativi, in cui cinque stelle (rappresentanti la scala utilizzata) sono colorate – a seconda del punteggio – per metà o per intero, arrotondando per eccesso o difetto. Tuttavia, posizionando il cursore su questa forma iconica, il punteggio medio mostra maggiori dettagli, rilevando i decimi di unità (es. 1,2; 2,3; 3,8; ecc.). Inoltre, *Amazon* è l'unica piattaforma a mostrare la *posizione in classifica* del prodotto rispetto alla categoria merceologica di appartenenza.
- *Airbnb* per la rilevazione degli atteggiamenti (che nelle recensioni corrisponde alla valutazione rispetto a una serie di *item* relativi al prodotto/servizio) utilizza la stessa *scala Likert* a 5 modalità. Tuttavia, tra un numero intero e l'altro, considera due cifre decimali (es. 1,21; 2,68; 4,42; ecc.), fornendo dunque informazioni più accurate.
- *TheFork*, infine, adotta una scala a 10 modalità, preservando una cifra oltre la virgola (es. 9,3; 8,7; 6,2; ecc.). Per non perdere preziose informazioni, si è scelto di fare riferimento al criterio utilizzato da *Airbnb*, normalizzando i punteggi di *TheFork* ( $n/2$ ) e aggiungendo una o due cifre decimali ai punteggi di *Amazon* (es. 3,00; 3,20; ecc.).

<sup>17</sup> Inizialmente, per la scelta dei prodotti da estrarre, si era deciso di usare la *Classificazione delle attività economiche Ateco 2007* (Istat, 2009), tuttora vigente e periodicamente aggiornata, promossa dal SISTAN in continuità con i più diffusi criteri di classificazione internazionali. In seguito, però, si è scelto di adottare la classificazione utilizzata dalla stessa piattaforma *Amazon*, per meglio rappresentare il suo mercato. Le macrocategorie considerate sono state, dunque: 1. *Libri e Audible*; 2. *Musica, Film e TV*; 3. *Videogiochi e Console*; 4. *Elettronica e Informatica*; 5. *Casa, Giardino, Fai da te e Animali*; 6. *Alimentari e Cura della casa*; 7. *Bellezza e Salute*; 8. *Giochi e Prima infanzia*; 9. *Abbigliamento, Scarpe e Gioielli*; 10. *Sport e Tempo libero*; 11. *Auto e Moto*; 12. *Commercio, Industria e Scienza*. Si è scelto di escludere dalla selezione quelle categorie di prodotti e servizi di proprietà della stessa *Amazon* che non rientrerebbero in una classificazione merceologica tipica (*Amazon Prime Video, Echo e Alexa, Amazon Fire TV, Amazon Business*, ecc.).

Il campionamento *multistadio* ha previsto il seguente iter: 1. campionamento per quote rispetto ai suddetti 12 raggruppamenti; 2. estrazione casuale di due o più sottocategorie per ciascuna macrocategoria (es. livello 1: *Elettronica e Informatica*; livello 2: *Telefonia; Tv e Home Cinema; Stampanti e Cartucce*); 3. campionamento per quote di prodotti aventi differenti *average score* (in modo tale da osservare variazioni significative in seno ai tre tipi di punteggi: *alto, medio e basso*).

si è provveduto a selezionare 144 strutture ricettive situate nei principali punti di interesse turistico di ogni regione d'Italia, avendo come riferimento il report nazionale *Movimento turistico in Italia* (Istat, 2019)<sup>18</sup>. Le stesse località turistiche individuate sono state la base di partenza per la selezione di 144 ristoranti dalla piattaforma *TheFork*.

In totale, l'osservazione diretta ha coinvolto 444 annunci di prodotti e servizi appartenenti ai tre noti *marketplace*. I capitoli a seguire saranno dedicati all'esposizione delle due indagini descritte.

<sup>18</sup> Dopo una prima selezione per quote rispetto all'area geografica (avendo come primo criterio di riferimento la copertura di tutte le regioni italiane e, subito dopo, i dati sui flussi turistici forniti dall'Istat, escludendo le mete con forte stagionalità estiva o invernale) le strutture ricettive estratte con un punteggio medio elevato appartengono a 36 località: Abruzzo (3 località); Basilicata (1 località); Calabria (1 località); Campania (5 località); Emilia-Romagna (1 località); Friuli-Venezia Giulia (1 località); Lazio (1 località); Liguria (1 località); Lombardia (4 località); Marche (1 località); Molise (1 località); Piemonte (1 località); Puglia (3 località); Sardegna (1 località); Sicilia (2 località); Toscana (3 località); Trentino-Alto Adige (1 località); Umbria (1 località); Valle d'Aosta (1 località); Veneto (3 località).

## 4. *Farsi un'opinione tra le pieghe del Web. Reti sociali, influenza e cooperazione tra gli internauti italiani*

*Il cambiare opinione e il seguire chi ti corregge  
è ugualmente cosa da uomo libero*  
Marco Aurelio

### 1. Tra nuove abitudini e vecchie questioni

Fra i principali punti di domanda che hanno alimentato la curiosità scientifica di questa indagine, vi sono quelli destinati alla comprensione delle dinamiche di acquisto e consumo online e di partecipazione alle conversazioni da parte degli internauti italiani. Già prima delle rilevazioni effettuate, era prevedibile attendersi di analizzare un campione eterogeneo, per caratteristiche sociodemografiche, socioeconomiche e per modalità di partecipazione e consumo. Da questo punto di vista, la tipologia ideata da Rogers (1962, cfr. nota 22 del cap. 2) risulta ancora attuale e indubbiamente utile come riferimento teorico-metodologico per raggruppare i diversi individui a partire dagli stessi macro-criteri di distinzione utilizzati dall'autore. A tal proposito, tra le variabili osservate, risulta pertinente attribuire un ruolo di rilievo alla *presenza/frequenza di acquisti online*, giacché tale dimensione contribuisce in maniera particolarmente significativa all'identificazione di (*innovators* e) *early adopters, early majority, late majority* e *laggards*.

In relazione ai dati raccolti, il 41,7% degli intervistati ha dichiarato di fare acquisti online circa una volta al mese, il 29,5% dalle due alle quattro volte al mese, il 10,9% dalle cinque alle dieci volte al mese e l'8,6% più di dieci volte al mese. I restanti rispondenti (9,3%) hanno affermato di non utilizzare la Rete come canale di acquisto e/o consumo (cfr. fig. 1). Fra questi, il 25,9% ritiene di non esserne capace, il 33,4% non si fida dell'e-commerce, mentre il 40,7% preferisce acquistare nei punti vendita fisici (cfr. fig. 2).

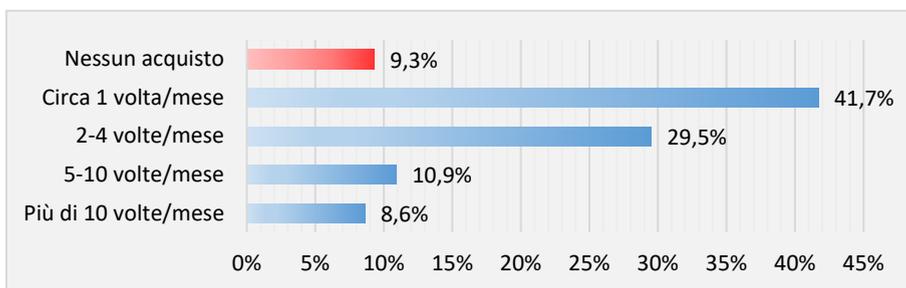


Fig. 1 – Presenza/Frequenza di acquisto da e-commerce

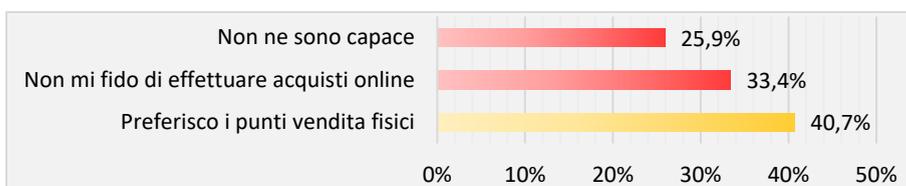


Fig. 2 – Principali ragioni del mancato acquisto online

Escludendo il 7% della popolazione italiana tuttora “disconnessa” rispetto a una dieta mediale che preveda l’uso più o meno assiduo di Internet (cfr. par. 3.2), quel che resta del *digital divide* andrebbe interpretato, come già evidenziato, nei termini di una *digital literacy*, che sembra avere nel grado di padronanza del mezzo il fondamento della diversità.

Da un punto di vista metodologico, se, da un lato, la somministrazione online del questionario ha naturalmente impedito di raggiungere questo 7% refrattario alla Rete, dall’altro, analoghe difficoltà si sono riscontrate per gli individui intervistati offline<sup>1</sup> (cfr. par. 3.4), per cui è stato quasi impossibile rintracciare persone completamente estranee al cyberspazio. Si tratta di un dato che trova comunque una valenza empirica a partire dalle *competenze informatiche* rilevate sull’intero campione, secondo le quali solo lo 0,3% degli intervistati non è dotato di alcuna competenza. Segue il 29,1% di chi possiede una *competenza basilare*, il 47,8% di chi si attesta su una *competenza media*, il 15,7% di chi ha una *competenza medio-alta* e infine il 7,1% di chi è dotato di una *competenza avanzata*<sup>2</sup>. La competenza basilare risulta essere la più diffusa fra coloro che

<sup>1</sup> Attraverso le tecniche CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) e WAPI (*Web Assisted Personal Interview*).

<sup>2</sup> Per denominare i diversi livelli di competenza sono stati considerati rispettivamente: 1. ricerca online tramite motori di ricerca, utilizzo di social network, utilizzo di app di *instant messaging*, acquisti online; 2. invio e ricezione di e-mail, download/upload di file, uso del pacchetto Office o analoghi; 3. creazione assistita di blog (es. WordPress), utilizzo di software di grafica

non effettuano acquisti online (65,4%), mentre gli acquirenti in Rete si caratterizzano per una competenza media, a prescindere dalla loro minore o maggiore frequenza di acquisto (cfr. tab. 1), a ulteriore riprova del fatto che – dato il livello elevato di intuitività delle odierne interfacce grafiche – non sia necessario possedere particolari conoscenze per intraprendere e concludere tutte le possibili fasi delle relazioni di scambio digitali.

Tab. 1 – Acquisti online e competenze informatiche ( $p = ,000$ )

Presenza/frequenza di acquisto	Nessuna competenza	Competenza basilare	Competenza media	Competenza medio-alta	Competenza avanzata
Nessun acquisto	0,3%	<b>65,3%</b>	26,8%	7,6%	-
Circa una volta/mese	-	35,8%	<b>46,6%</b>	12,6%	5,0%
2-4 volte/mese	-	21,7%	<b>52,5%</b>	18,8%	7,0%
5-10 volte/mese	-	12,8%	<b>61,6%</b>	16,0%	9,6%
Più di 10 volte/mese	-	4,0%	<b>42,0%</b>	30,0%	24,0%
Totale	0,3%	29,1%	<b>47,8%</b>	15,7%	7,1%

In un'ottica socioeconomica, considerare la variabile indipendente del *reddito* – quale espressione diretta della capacità di spesa del singolo consumatore<sup>3</sup> o di gruppi di essi – porta a confermare ma al contempo a ridimensionare alcune ipotesi legate al pensiero che un più alto reddito si traduca generalmente in una maggiore frequenza di acquisto (la coppia di variabili presenta una correlazione positiva alquanto debole, pari a  $r = 0,15$ ). Per l'interpretazione di questo dato ci sarebbero molti aspetti da considerare, tuttavia, in questa sede, ci si limita a osservare che non di rado accade che gli attori di uno scambio online trovino nella Rete un luogo particolarmente adatto per l'attuazione di criteri di economicità (come peraltro emerso nel capitolo precedente). Pertanto, dal lato della domanda di beni e servizi, una limitata capacità di spesa del consumatore non comporterebbe necessariamente un'esclusione dalle (o una riduzione delle) pratiche di acquisto e/o consumo online (cfr. tab. 2); mentre, dal lato dell'offerta,

(editing audio/video); 4. creazione di siti, utilizzo di linguaggi di programmazione, Internet security, produzione di database.

<sup>3</sup> Qualora l'intervistato avesse dichiarato di non avere alcuna forma di reddito personale (per questioni anagrafiche o per condizione occupazionale), egli avrebbe potuto dichiarare, ove presente, l'ammontare di reddito complessivo del nucleo sociale di appartenenza. In questo modo si è cercato di ridurre al minimo la percentuale di valori mancanti (7,1%), pur essendo consapevoli della delicatezza della domanda che, l'esperienza insegna, non è gradita agli intervistati. Le modalità ad essa associate sono state: *nessun reddito, entro 1.000 euro, tra 1.001 e 1.500 euro, tra 1.501 e 2.000 euro, tra 2.001 e 3.000 euro, tra 3.001 e 5.000 euro e più di 5.000 euro.*

una capacità di investimento eventualmente ridotta di piccole e medie (e micro) imprese non precluderebbe automaticamente la possibilità per queste di godere dei vantaggi del commercio elettronico.

Tab. 2 – Acquisti online e capacità di spesa in base al reddito ( $p = ,000$ ) ( $R = ,150$ )

Presenza/frequenza di acquisto	Nessun reddito	Entro 1.000€	1.001€ - 1.500€	1.501€ - 2.000€	2.001€ - 3.000€	3.001€ - 5.000€	Più di 5.000€
Nessun acquisto	<b>15,4%</b>	<b>23,0%</b>	<b>24,3%</b>	7,9%	4,1%	<b>16,8%</b>	8,5%
Circa una volta/mese	5,8%	7,5%	<b>19,4%</b>	<b>23,0%</b>	17,7%	14,5%	12,1%
2-4 volte/mese	8,5%	8,6%	<b>24,6%</b>	<b>24,9%</b>	11,2%	15,8%	6,4%
5-10 volte/mese	3,2%	9,6%	16,8%	<b>22,4%</b>	<b>19,1%</b>	<b>22,5%</b>	6,4%
Più di 10 volte/mese	-	4,0%	16,2%	16,7%	<b>21,0%</b>	16,1%	<b>26,0%</b>
Totale	6,8%	9,2%	<b>20,7%</b>	<b>21,5%</b>	15,1%	16,0%	10,7%

Il *device* più utilizzato per gli acquisti online è il PC/laptop (59% dei casi), ma è ipotizzabile che l'uso di app su smartphone (49,5%) possa guadagnare col tempo il primato, in virtù della versatilità del dispositivo e del migliore sfruttamento dei servizi di geolocalizzazione. Una percentuale irrisoria invece preferisce usare il tablet (1,5%), a conferma del fatto che questo dispositivo fa fatica a risultare una funzionale sintesi dei due precedenti.

Riguardo alle principali macrocategorie merceologiche più in voga nel commercio elettronico italiano, spiccano maggiormente le *prenotazioni di strutture ricettive* (10,6%), gli acquisti di *biglietti aerei e trasporto marittimo* (10,2%) e *biglietti ferroviari, taxi e noleggio auto/motovetture* (10,2%), a sostegno di quanto osservato in precedenza sulla competitività online dei servizi per il turismo (cfr. par. 3.2). Seguono i pagamenti di *utenze domestiche, premi assicurativi, contravvenzioni, abbonamenti, ricariche telefoniche* (10%), le *prenotazioni di ristoranti* (8,3%) e gli acquisti di *abbigliamento e affini* (7,5%). Inoltre, altrettanto significativo risulta il numero di transazioni relative a *libri, giornali e riviste periodiche* (6,3%), *apparecchiature informatiche e telefoniche* (5,6%) e *pasti pronti a domicilio* (5,2%). Una serie di altre categorie costituisce il restante 26,1% (cfr. fig. 3), ma basti guardare la percentuale dei casi per accorgersi che si tratta di beni e servizi che generano indubbiamente un volume d'affari molto rilevante.

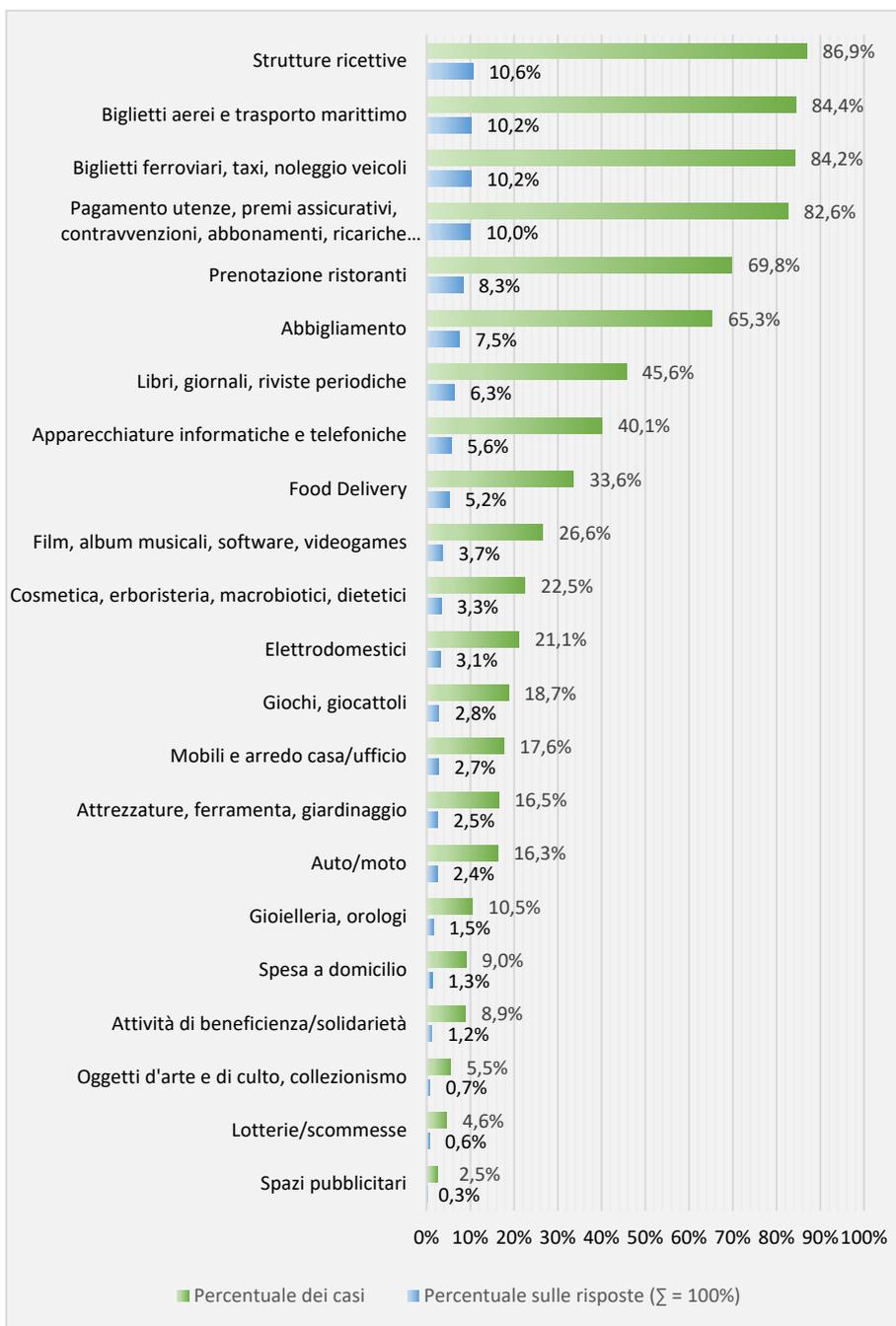


Fig. 3 – Acquisti online per categorie merceologiche (N = 1.049)

Tra i *marketplace orizzontali*<sup>4</sup> è Amazon a dominare la scena (36,9%); la nota piattaforma di Jeff Bezos, infatti, riunisce il 96,3% degli intervistati (cfr. fig. 4). A una distanza considerevole si trova eBay (11,9%), seguito da Subito (11,7%), Groupon (11,3%), Wish (6,9%), Aliexpress (6%), l'italiana ePrice (4,4%) e Facebook Marketplace (3,2%). Altri spazi di e-commerce minori raccolgono il 7,9% delle preferenze<sup>5</sup>.

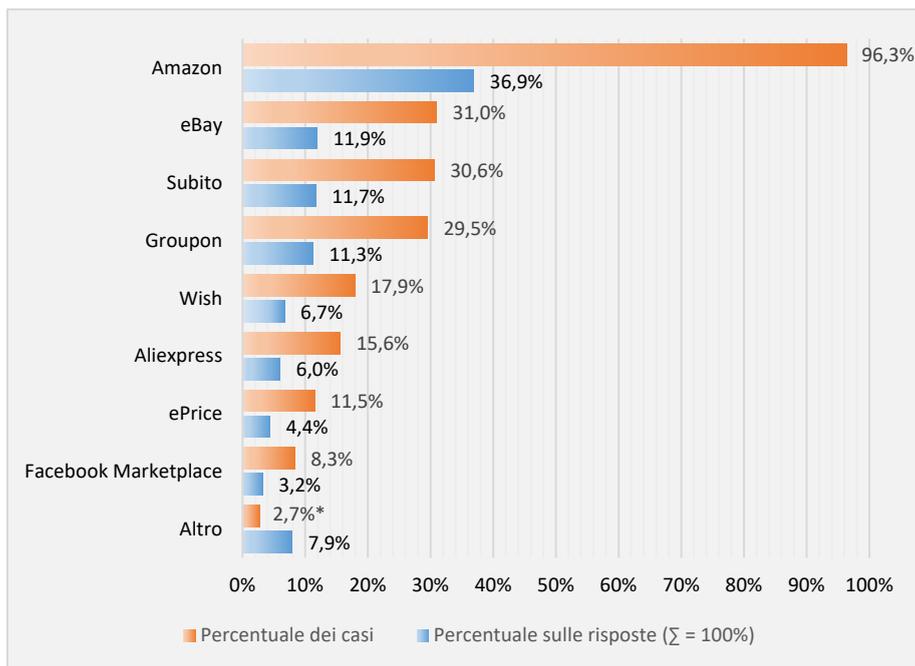


Fig. 4 – Marketplace orizzontali più utilizzati (N = 977)

\* valore medio rispetto alle percentuali di casi di ciascuna piattaforma presente in “Altro”

Tra i *marketplace verticali*, invece, è stato possibile esaminare distintamente quei settori caratterizzati da una particolare vivacità nel contesto online. Nello specifico, per quanto concerne i servizi di prenotazione di strutture ricettive,

<sup>4</sup> Il marketplace è un «luogo di mercato» online che funge spesso da intermediario tra una serie di venditori e i consumatori (B2C e C2C). Il marketplace orizzontale si distingue da quello verticale poiché il primo include al suo interno svariate categorie merceologiche, mentre il secondo è generalmente specializzato in un unico settore, anche se, ultimamente, una tendenza comune vede questi attori commerciali espandere il proprio dominio di business, rispondendo attivamente alle esigenze odierne di diversificazione.

<sup>5</sup> Si tratta di (in ordine di occorrenze) Mediaworld, Shpock, Kijiji, Groupalia, Alibaba, Yelp, Sito ufficiale del brand Marcopolo, BigPrice, Rakuten, Troppotogo.

*Booking* risulta essere la piattaforma più utilizzata (36,5%), seguita da *Airbnb* (24,6%), *Tripadvisor* (11,8%), *Trivago* (10%) ed *Expedia* (7,2%). Meno frequentate sono le piattaforme *lastminute* (2,3), *Hotels.com* (2,1%), *Kayak* (2%), *Momondo* (1,5%), *Secret Escapes* (1,5%) e altre<sup>6</sup> (0,6%) (cfr. fig. 5).

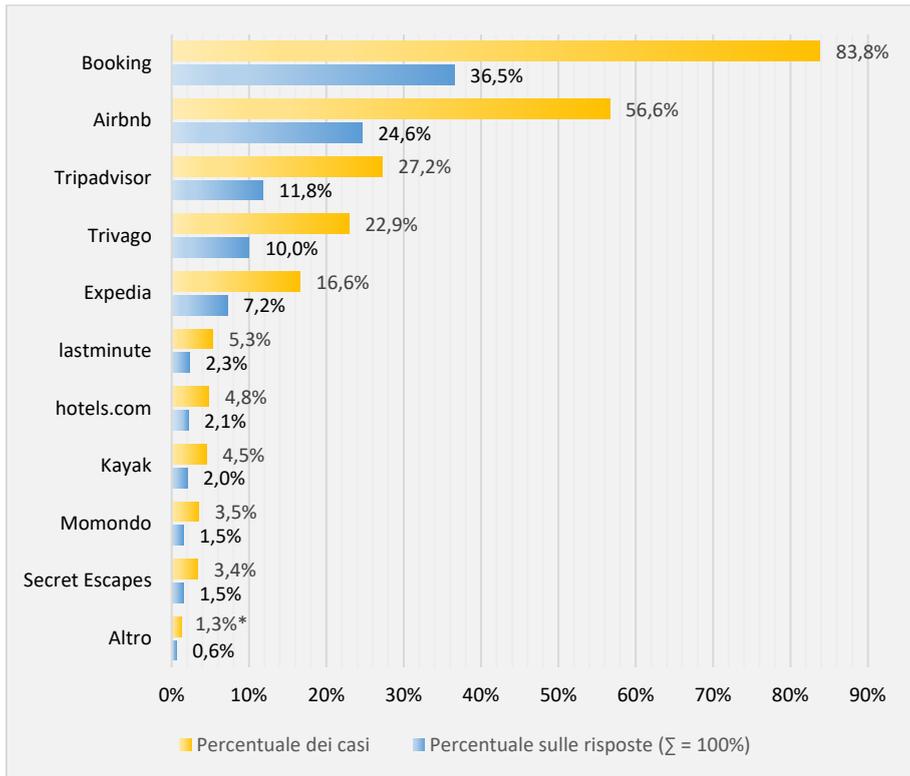


Fig. 5 – Marketplace di strutture ricettive più utilizzati (N = 912)

\* valore medio rispetto alle percentuali di casi di ciascuna piattaforma presente in “Altro”

Anche il settore dell’abbigliamento e calzature presenta una situazione simile alle realtà finora osservate, con una chiara prevalenza di *Zalando* rispetto ai suoi competitor (32,5%). Tuttavia, in questo caso, gli *store* ufficiali delle marche di abbigliamento acquisiscono uno spazio di rilievo, costituendo la preferenza successiva (22,2%).

<sup>6</sup> *Bedanadbreakfast.com, Hostelworld, Weekendsk, Interhome, Homelidays, Skyscanner, Hostelbookers, Gites de France.*

A seguire, è la volta di *Asos* (17%), *Privalia* (9,2%), *Yoox* (6,5%), *Saldiprivati* (6%), *Amazon* (2,5%), *Shein* (2,3%) e altre piattaforme<sup>7</sup> (1,9%) (cfr. fig. 6).

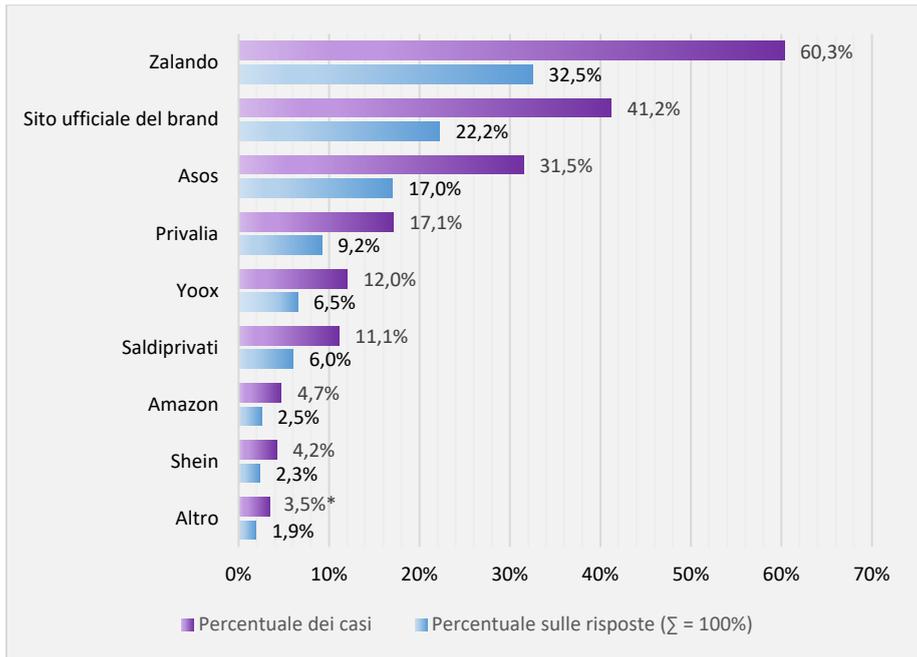


Fig. 6 – Marketplace di abbigliamento più utilizzati (N = 685)

\* valore medio rispetto alle percentuali di casi di ciascuna piattaforma presente in “Altro”

Riguardo ai servizi di prenotazione di ristoranti, il primato spetta a *TheFork* (45,4%), a cui si accoda *Tripadvisor* (34,1%). Anche per questo settore la ricerca libera su motore di ricerca si rivela una valida alternativa (18,9%). Infine, alcuni player minori<sup>8</sup> si contendono una quota molto residuale (cfr. fig. 7), a dimostrazione del fatto che questo mercato registra un alto grado di concentrazione (per di più, basti pensare che *TheFork* è uno spin-off che risponde al suo parent brand, *Tripadvisor*).

Il food delivery, d'altra parte, continua a riscuotere molto successo, specialmente in contesti urbani e metropolitani e fra soggetti appartenenti alle coorti d'età più giovani (ancor più se single e fuorisede). Si tratta di una conseguenza

<sup>7</sup> Nello specifico, sono state citate le piattaforme *Subdued*, *Tally wail*, *Zara*, *Vinted*, *Decathlon*, *Vente Privee*, *Spartoo*, *Mango*, *Kiabi*, *Bonprix*.

<sup>8</sup> Si tratta delle piattaforme *Quandoo*, *PrimiATavola*, *Chepassione.eu*.

più o meno diretta della proliferazione di quei nuovi stili di vita affacciatisi nei primi anni Duemila (Kaur *et al.*, 2021; Rapporto Coop, 2021; Tronca e Secondulfo, 2021), i quali hanno progressivamente consolidato un generale orientamento all'immediatezza di consumo, a fronte di ritmi di vita sempre più frenetici e dell'erosione di quote di tempo libero<sup>9</sup>. Tant'è che lo *slow food*, in quanto slogan efficace di una recente tendenza, viene attribuito proprio alla volontà di (op)porsi come alternativa al *fast food* (e all'*instant food*, sempre più presente sugli scaffali dei supermercati), specialmente in un Paese come l'Italia che da sempre considera la ricchezza enogastronomica un punto fermo della sua tradizione culturale.

Il *marketplace* più diffuso è senza dubbio *JustEat* (48,6%), seguito dai due principali competitor *Deliveroo* (16,7%) e *Glovo* (14,9%). Meno noti e utilizzati sono *Foodora* (6,9%), *Moovenda* (4,6%), il recente *Amazon Prime Now* (3,3%), che ai soli pasti pronti aggiunge il servizio di spesa a domicilio, *Uber Eats* (2,8%) e altri attori minori<sup>10</sup> (1,4%) (cfr. fig. 8).

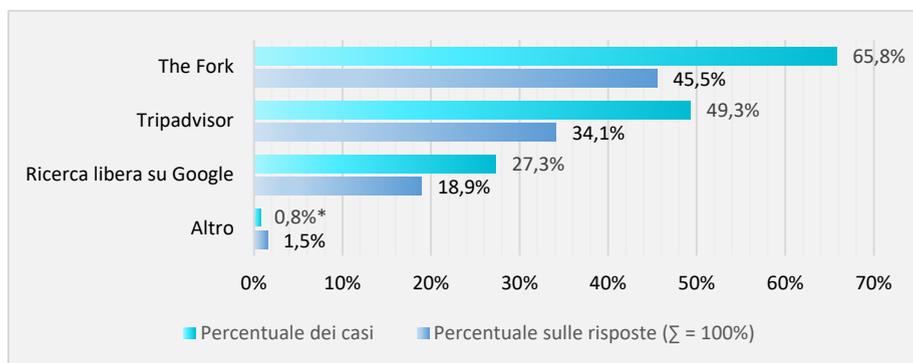


Fig. 7 – Marketplace di prenotazione ristoranti più utilizzati (N = 732)

\* valore medio rispetto alle percentuali di casi di ciascuna piattaforma presente in “Altro”

L'ultima categoria osservata è l'arredamento, sia esso relativo ad ambienti domestici o lavorativi. La piattaforma di riferimento è *Dalani/Westwing* (49,4%), seguita da *LoveTheSign* (13,8%) e da *Ikea* (11,7%). Quote inferiori sono state destinate a *DesignRepublic* (7,1%), *Made in Design* (7,1%), *Zara Home* (5,9%), *Amazon* (2,9%), e altre piattaforme<sup>11</sup> (2,1%) (cfr. fig. 9).

<sup>9</sup> In aggiunta a ciò, andrebbe detto che gli anni della pandemia hanno indubbiamente contribuito a rendere questa tendenza ancora più affermata, non solo tra i più giovani.

<sup>10</sup> *Bacchetteforchette, Amazon Fresh Food, Alfonsino, MyMenu, Quomi, Food Racers.*

<sup>11</sup> *Monoqi, Owo, Vente Unique, eBay, Leroy Merlin, Brico, Eligo.*

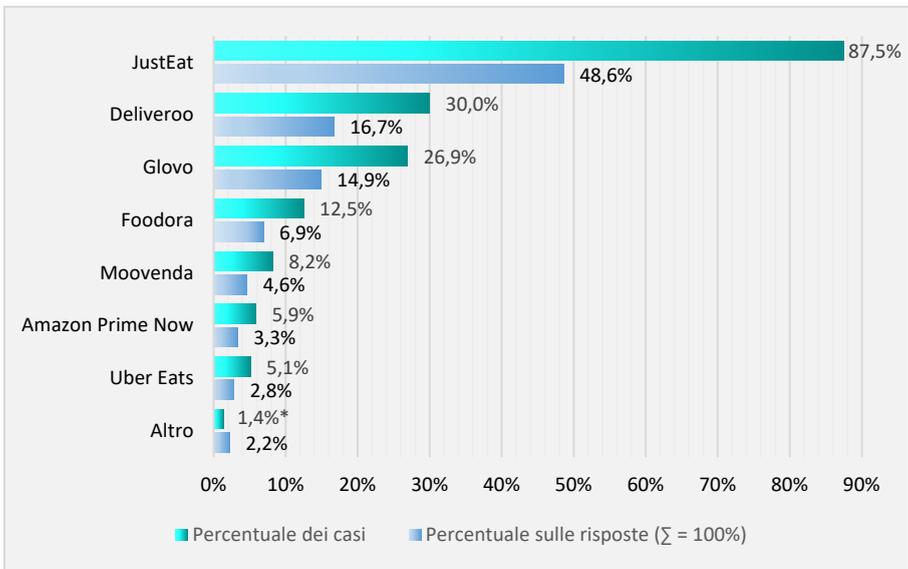


Fig. 8 – Marketplace di Food Delivery (N = 353)

\* valore medio rispetto alle percentuali di casi di ciascuna piattaforma presente in “Altro”

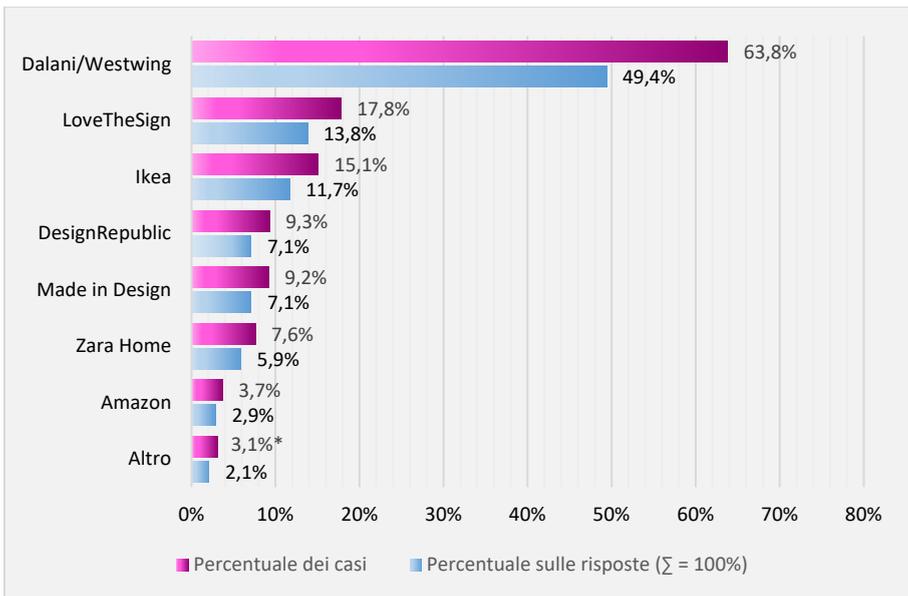


Fig. 9 – Marketplace di arredamento casa/ufficio (N = 185)

\* valore medio rispetto alle percentuali di casi di ciascuna piattaforma presente in “Altro”

Dalle distribuzioni di frequenze appena esposte è possibile notare una tendenza comune ai diversi luoghi di acquisto e consumo analizzati: in linea di massima, le rappresentazioni grafiche che ne derivano confermano quanto teorizzato da Anderson (2006, trad. it. 2007) circa la *coda lunga* (*long tail*) e l'importanza della Rete per i piccoli player e per i mercati di nicchia (cfr. fig. 10). Ciò resta valido anche nel caso in cui si considerino le piattaforme *mainstream*, le quali più spesso si trovano a svolgere unicamente una funzione intermediaria, favorendo le tante piccole e medie aziende che aderiscono a questi circuiti di vendita. A tal proposito, lo stesso Jeff Bezos (2018) ha dichiarato che a partire dal 2017 i prodotti provenienti da terze parti e venduti in piattaforma hanno superato quelli a marchio *Amazon*<sup>12</sup>. Pertanto, nonostante il sistema di recensioni e gli algoritmi di visibilità (come il *PageRank*) contribuiscano alla *crystalizzazione* degli assetti morfologici della Rete (cfr. cap. 5), la struttura di Internet – unita alle preferenze degli utenti, al loro grado di sofisticazione della ricerca (*Ask*) e a strategie proattive di innovazione da parte delle imprese – potrebbe in alcuni casi agevolare la sopravvivenza di piccoli attori e mercati di nicchia, più di quanto non accada offline.

A conclusione del presente paragrafo, segue una caratterizzazione dei profili di consumatori basata sulle principali variabili considerate (cfr. fig. 11), allo scopo di restituire un'immagine sintetica e al contempo nitida di coloro che fanno parte a vario titolo di queste infrastrutture di rete.

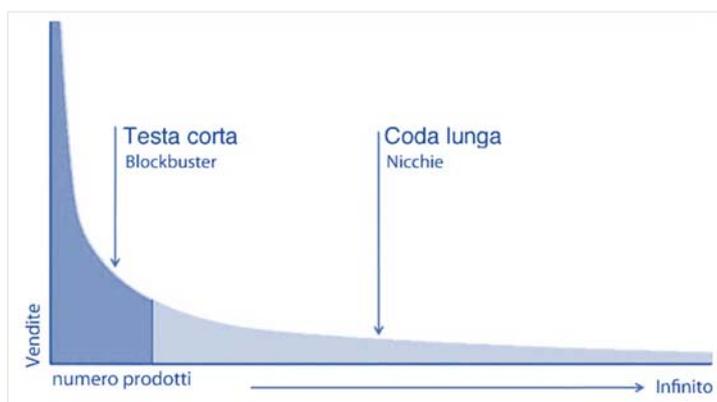


Fig. 10 – Principio della Long Tail  
Fonte: Anderson (2006, trad. it. 2007)

<sup>12</sup> Il documento riporta che: «In 2017, for the first time in our history, more than half of the units sold on Amazon worldwide were from our third-party sellers, including small and medium-sized businesses (SMBs)» (*ibidem*).

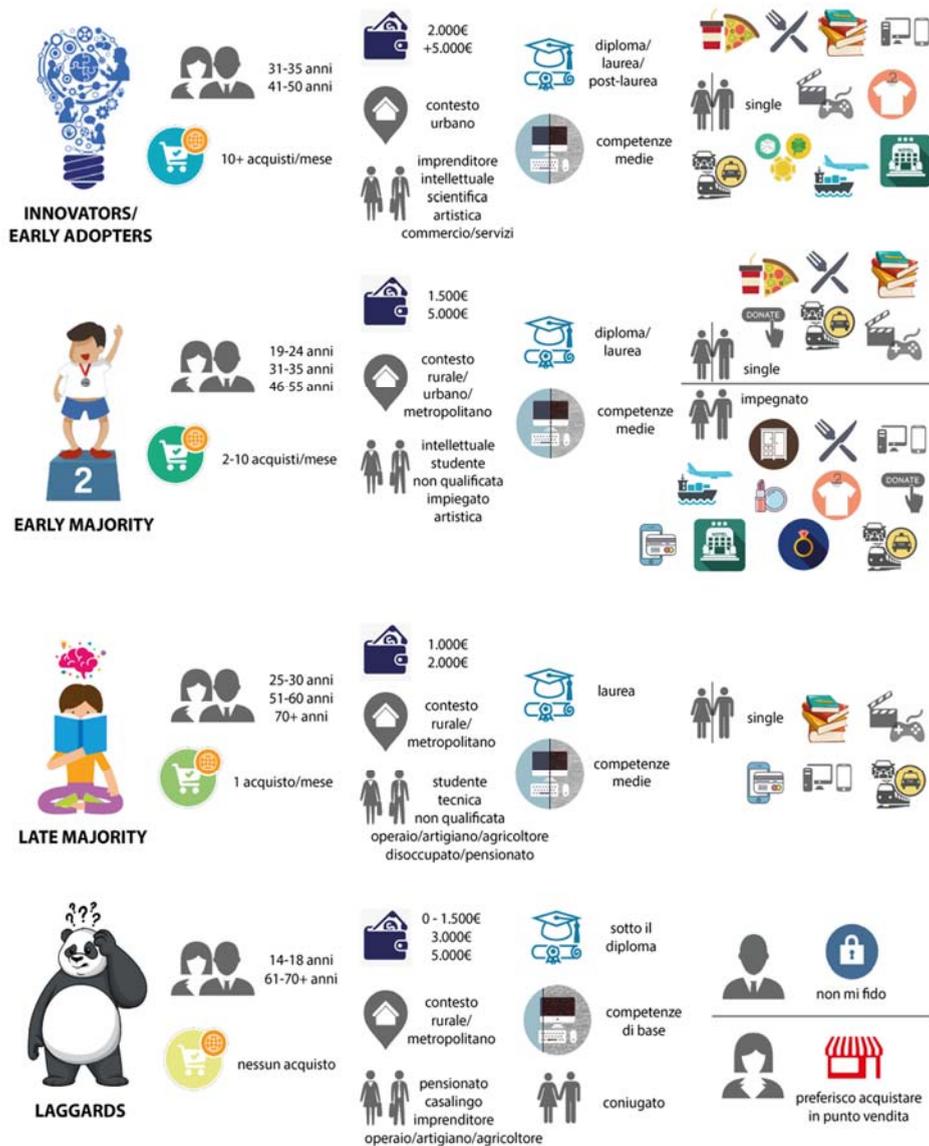


Fig. 11 – Caratterizzazione dei profili di consumatori (associazioni significative,  $p = ,000$ )

## 2. La natura dei processi decisionali tra *collaborative learning* e orientamento *peer-to-peer*

Come più volte sostenuto, i nuovi spazi di conversazione digitale forniscono una mole di preziose informazioni per le organizzazioni, grazie alle quali le stesse possono agire costruttivamente nell'apportare modifiche alla propria offerta e nel curare più efficacemente le relazioni con i clienti, siano essi effettivi o potenziali. Ma soprattutto, si è anche detto che i flussi di informazioni che scorrono in questi spazi si dimostrano spesso determinanti per le esperienze di consumo dei navigatori.

Rispetto a quest'ultima ipotesi, analizzando alcune fasi del *consumer journey*, Lecinski (2011) – direttore del reparto US Sales & Service di *Google* – ha individuato l'esistenza di un nuovo cruciale «momento» che intercorre tra le fasi di conoscenza (*aware*) e azione (*act*) precedentemente descritte (cfr. cap. 2). Si tratta dello *Zero Moment of Truth (ZMOT)*, vale a dire di quel momento della ricerca (*ask*) in cui si forma la percezione iniziale di un prodotto/servizio per mezzo di una cospicua serie di informazioni ed esperienze derivanti da soggetti terzi (motori di ricerca, siti Web, blog, social media, *influencer* e *opinion leader*, altri consumatori).

Sulla scorta di quanto teorizzato da un manager di *Procter & Gumble* in un articolo del *Wall Street Journal* (2005), il *First Moment of Truth (FMOT)* rappresenterebbe invece il breve lasso di tempo (i primi 3-7 secondi) in cui il consumatore *percepisce* (interagisce con) un prodotto nel momento in cui questo è sullo scaffale di un negozio fisico o comunque davanti ai suoi occhi.

Il *Second Moment of Truth (SMOT)*, proseguendo, costituirebbe l'esperienza di consumo vera e propria<sup>1</sup>. Queste due ultime fasi, il primo e il secondo “momento”, sono soggette a valutazione da parte del consumatore, mentre lo *ZMOT* si inserisce come momento aggiuntivo, spesso principale<sup>2</sup>, di cui tenere conto (cfr. fig. 12). I risultati di *Google* dimostrano, infatti, che la maggior parte dei consumatori moderni matura la propria decisione prima ancora di trovarsi faccia a faccia con lo scaffale su cui la merce è esposta, avendo già alle spalle un processo inferenziale di valutazione che guida le scelte. A ben vedere, in un'ottica di condivisione fra pari, l'esperienza di consumo che avviene nel

<sup>1</sup> Il ricorso al concetto di «verità» (*truth*) porta inevitabilmente a riflettere sul fatto che spesso ci possa essere una certa distanza tra l'immagine “confezionata a tavolino” di un dato prodotto/servizio – nel momento della sua commercializzazione – e ciò che si vive invece realmente, nell'effettiva esperienza di consumo.

<sup>2</sup> Da alcune evidenze empiriche è emerso che quanto più si tratti di acquisti economicamente impegnativi e straordinari rispetto alla *daily routine*, tanto più lo *Zero Moment of Truth* sarà incisivo rispetto alle scelte.

SMOT di una persona rappresenta un'unità aggiuntiva di informazione per arricchire il «momento zero della verità» di altre persone, alimentando così un sistema di opinioni e di sapere condiviso che non sarebbe possibile se non attraverso un'azione socialmente orientata.

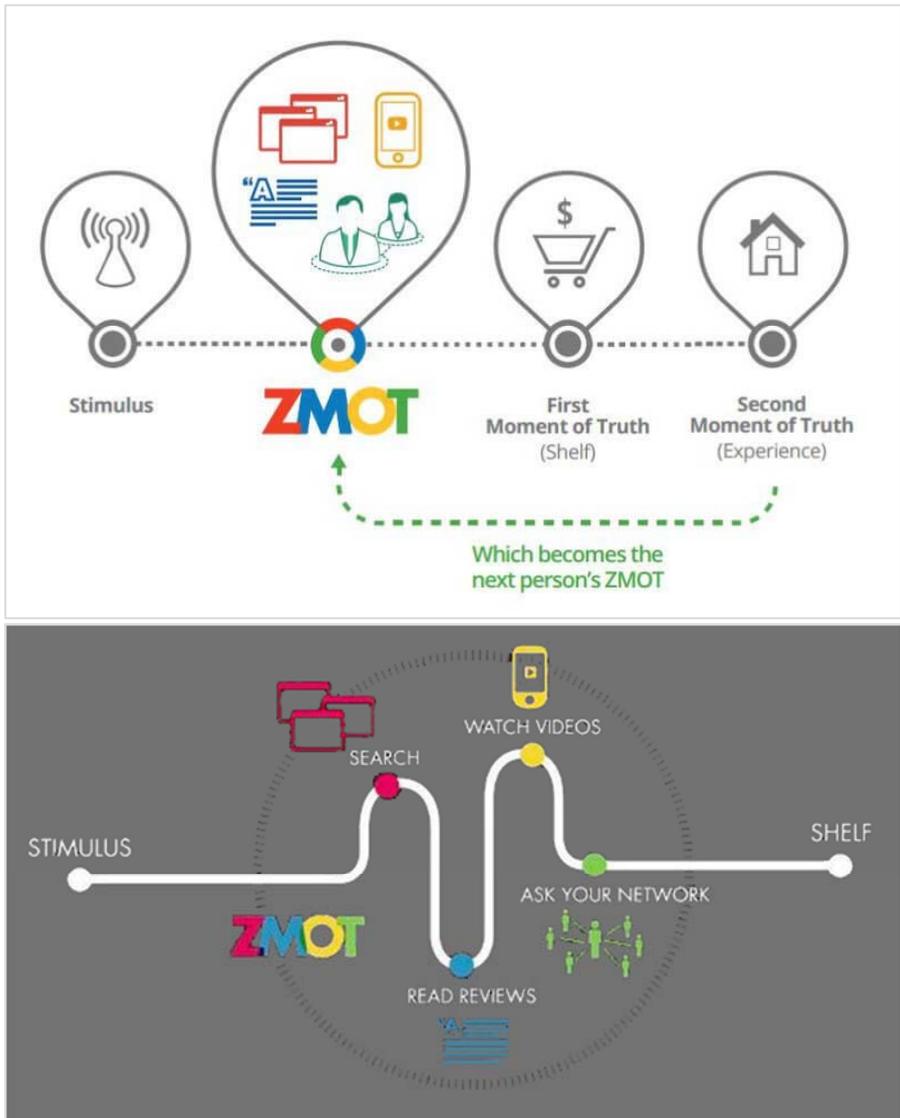


Fig. 12 – Introduzione dello Zero Moment of Truth  
Fonte: Lecinski (2011)

A questo proposito, tornando al campione analizzato, si è cercato di comprendere quale fosse il grado di importanza attribuito dai consumatori italiani alla condivisione di esperienze di acquisto e consumo. In primo luogo, sono stati indagati alcuni aspetti relativi alla partecipazione ai sistemi di recensioni, ai luoghi di discussione e all'associazionismo tra consumatori e utenti. Dalle risultanze empiriche è emerso che solo il 5,6% degli intervistati è iscritto a qualche associazione di consumatori (perlopiù individui tra i 46 e i 70 anni), mentre il 4,8% partecipa a qualche gruppo d'acquisto (indicativamente tra i 31 e i 50 anni). Le modalità di cooperazione offline tra consumatori e utenti non risultano pertanto particolarmente diffuse.

L'analogia sfera online appare invece maggiormente definita, in virtù della semplicità con cui in Rete si possa contribuire, all'occorrenza, alla vivacità di comunità estemporanee di facile identificazione e accesso (Wellman, 1997; Wellman *et al.*, 2002; Rainie *et al.*, 2006; Rainie e Wellman, 2012). A tal proposito, il 69,2% dei rispondenti è solito consultare più o meno frequentemente un forum di discussione online (il 17,6% lo fa spesso e il 51,6% in modo sporadico), mentre la lettura delle recensioni di altri consumatori interessa l'87,1% del campione (il 27,1% dei casi consulterebbe opinioni altrui anche quando possiede di per sé una base iniziale di conoscenza su un dato prodotto o servizio). Tuttavia, la percentuale di consumatori che partecipa attivamente alla scrittura di recensioni scende al 63%, dimostrando in questo scarto che circa un quarto del campione usufruisce di questi sistemi di orientamento *peer-to-peer* ma non ha voglia o tempo per lasciare recensioni, sottraendosi dal fornire un proprio contributo all'intelligenza collettiva<sup>3</sup>.

Particolarmente interessante è il dato riguardante i motivi che spingono il consumatore a lasciare un feedback per la comunità: gli intervistati che scrivono recensioni per valorizzare un'esperienza positiva (26,4%) sono il doppio di quelli che invece desiderano denunciare un'esperienza negativa (13,4%); il 23,2%, d'altro canto, sente *il dovere di contribuire a un'informazione utile per tutti* (cfr. tab. 3).

In secondo luogo, una scala di rilevazione degli atteggiamenti (Likert a 5 punti) ha permesso di conoscere le opinioni dei rispondenti in merito a una serie di presunte utilità e disutilità ascrivibili ai sistemi di recensioni<sup>4</sup>. Nello speci-

<sup>3</sup> Inoltre, il rapporto tra uso e partecipazione nei sistemi di recensioni potrebbe verosimilmente essere ancor più sfavorevole, non potendosi escludere l'ipotesi di una distorsione alla base delle risposte fornite, giacché un comportamento attivo in questo senso risulta socialmente desiderabile (Corbetta, 2003; Roccato, 2003). Per una riflessione critica sui modelli di partecipazione ai tempi del Web 2.0, si considerino, tra gli altri, Bartle (2003), Bryant *et al.* (2005), Benkler (2006, trad. it. 2007), Horowitz (2006), van Dijk e Nieborg (2009) e Jenkins *et al.* (2013).

<sup>4</sup> Per ogni *item* è stato possibile assegnare un punteggio compreso tra 1 e 5, dove, volendo

fico, 10 *item* sono stati sottoposti al giudizio degli intervistati, cercando di bilanciare tra quelli che potrebbero essere comunemente considerati aspetti positivi e aspetti negativi, al fine di evitare distorsioni di ordine metodologico alla base e garantire una lettura del fenomeno che fosse quanto più imparziale possibile.

*Tab. 3 – Partecipazione all'orientamento peer-to-peer fra i consumatori italiani*

<i>Modalità di partecipazione</i>	<i>Frequenza</i>
<b>È iscritto a qualche associazione per la tutela dei consumatori?</b>	
No	94,4%
Sì	5,6%
<b>È iscritto a qualche gruppo d'acquisto?</b>	
No	95,2%
Sì	4,8%
<b>Le capita di consultare qualche forum online per reperire informazioni su prodotti/servizi/esperienze d'acquisto?</b>	
No	30,8%
Sì, qualche volta	51,6%
Sì, spesso	17,6%
<b>Le capita di leggere alcune recensioni prima di effettuare un acquisto?</b>	
No, non mi fido dei sistemi di recensioni	5,8%
No, preferisco scegliere in autonomia	7,1%
Sì, qualche volta	23,3%
Sì, ogni qualvolta che non conosco bene un prodotto/servizio	36,7%
Sì, spesso, anche quando conosco un prodotto/servizio	27,1%
<b>Le capita di scrivere una recensione in seguito a un'esperienza di acquisto?</b>	
No	37 %
Sì, perlopiù quando sono particolarmente soddisfatto	26,4%
Sì, perlopiù quando sono particolarmente insoddisfatto	13,4%
Sì, spesso. Sento il dovere di contribuire a un'informazione utile per tutti	23,2%

riportare testualmente le indicazioni nel questionario, «una stella equivale al massimo disaccordo, cinque stelle equivale al massimo accordo, oppure NSV: Non Saprei Valutare».

Come indicato di seguito (cfr. fig. 13), punteggi medi elevati ( $3,35 \leq n \leq 5$ ) sono riconducibili alle affermazioni *Alcune recensioni potrebbero essere false*<sup>5</sup> (3,93), *Grazie alle recensioni posso smascherare comunicazioni ingannevoli o poco veritiere* (3,61), *Grazie alle recensioni posso conoscere il parere di chi, come me, è un consumatore* (3,58), *Più alto è il numero di recensioni tanto più mi fido del giudizio complessivo* (3,53), *Recensioni lunghe e ben argomentate sono più convincenti* (3,45) e *Mi fido delle recensioni degli altri* (3,39). Le affermazioni *Mi fido di una recensione molto critica anche se dovesse essere una voce fuori dal coro* (2,60), *Un prodotto/servizio di cui apprezzo la marca non ha bisogno di recensioni* (2,51) e *Le recensioni sono spesso troppo benevole* (2,38) registrano un *average score* medio ( $2 \leq n \leq 3,34$ ); mentre l'affermazione *La maggior parte delle recensioni è inattendibile* (1,78) è l'unica in cui si osserva un punteggio basso ( $n < 2$ ).

Posta la necessità di indagare più a fondo sulla conformazione di simili orientamenti, si è deciso di procedere con un'analisi fattoriale esplorativa (*analisi dei componenti principali – PCA*). Questa ha evidenziato la presenza di 3 fattori (cfr. fig. 14), in grado di spiegare il 58,76% della varianza complessiva<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Un articolo de *Il Sole 24 Ore* (2015) ha riportato i risultati di una ricerca promossa dalla *Harvard Business School*, secondo la quale l'*astroturfing* (vale a dire la pratica illegale di creare contenuti ingannevoli volti a esprimere un'opinione positiva o negativa rispetto a un prodotto/servizio) avrebbe un'influenza sui risultati di vendita pari al 5% – 9%. Nel caso di false recensioni negative, le prime disposizioni del giudice penale hanno associato tale pratica al reato di diffamazione con aggravante del mezzo di pubblicità (articolo 595 del CP). In ambito civile, invece, il Decreto Legislativo numero 28 del 2010 prevede, fra le materie per le quali la mediazione è obbligatoria, i «risarcimenti derivanti da diffamazione per mezzo stampa od altro mezzo di pubblicità». Riguardo alle false recensioni positive, invece, ha fatto scalpore un recente caso, noto alle cronache, che ha visto protagonista un'azienda vendere “pacchetti” di recensioni ad alcuni esercenti iscritti su *Tripadvisor*. Il titolare dell'azienda in questione (che utilizzava indebitamente il marchio “*PromoSalento*”) è stato infatti condannato in primo grado per truffa dal Tribunale di Lecce a nove mesi di reclusione e al versamento di 8.000 euro. Inoltre, in questo procedimento penale, la stessa piattaforma *Tripadvisor* ha partecipato attivamente per ricostruire gli episodi contestati, costituendosi peraltro parte lesa.

<sup>6</sup> Per migliorarne l'interpretazione, è stata effettuata una rotazione degli assi con metodo *varimax*, considerando unicamente le componenti che hanno registrato un autovalore pari a  $n \geq 1$  (Kaiser, 1985). Nello specifico, le tre componenti hanno presentato autovalori pari a 3,1, 1,8 e 1,1 e hanno riprodotto, rispettivamente, il 30,59%, il 14,84% e il 13,32% della varianza totale.

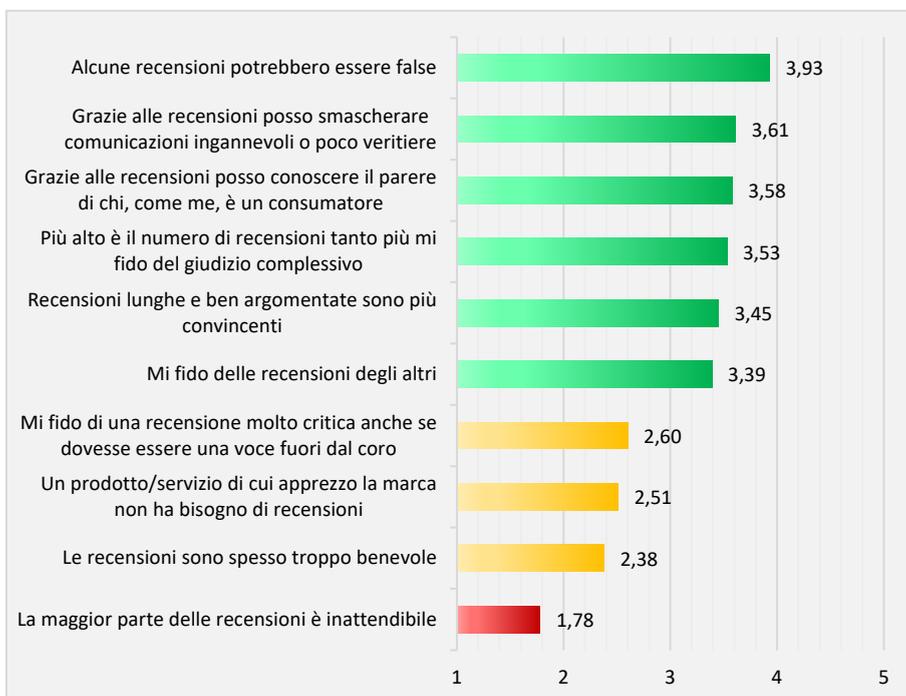


Fig. 13 – Scala di atteggiamenti verso il sistema di recensioni

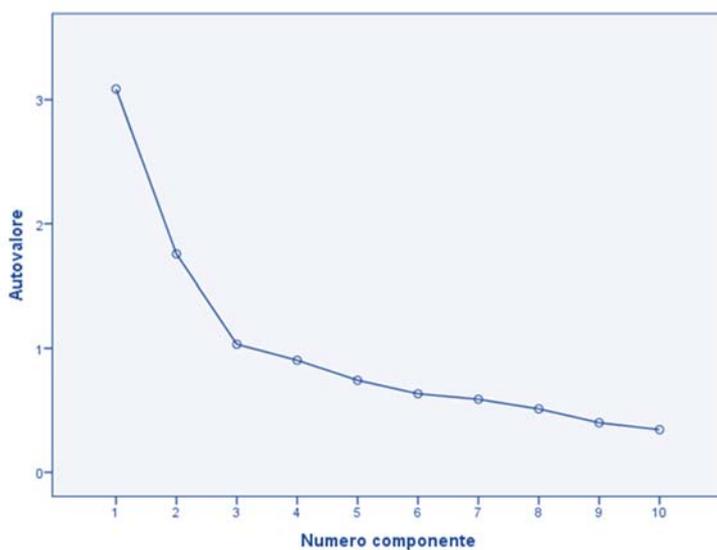


Fig. 14 – Grafico scree delle componenti principali (PCA)

Le tre componenti estratte sono state ricondotte ad altrettanti atteggiamenti generali, di seguito elencati:

- una *visione inclusiva*, in cui il sistema di recensioni è considerato un supporto pratico, lo *Zero Moment of Truth* a disposizione dei consumatori;
- una *visione critica*, in cui la sfiducia verso l'intelligenza collettiva prevale rispetto ai suoi ipotetici vantaggi;
- una *visione passiva*, che lascia intendere che ci sia una certa distanza riguardo alla possibilità di avvalersi degli altrui consigli, sostituita da una qualche predisposizione a subire l'efficacia persuasiva di diffuse comunicazioni *top-down* (cfr. tab. 4).

Tab. 4 – Componenti estratte e pesi fattoriali per ogni item

Item	Fattori		
	1°	2°	3°
Mi fido delle recensioni degli altri	<b>,786</b>	-,102	,009
Le recensioni sono spesso troppo benevole	-,090	<b>,718</b>	,268
Grazie alle recensioni posso conoscere il parere di chi, come me, è un consumatore	<b>,794</b>	-,128	-,124
La maggior parte delle recensioni sono inattendibili	-,437	<b>,476</b>	,329
Più alto è il numero di recensioni tanto più mi fido del giudizio complessivo	<b>,525</b>	-,088	,486
Alcune recensioni potrebbero essere false	<b>,489</b>	,153	,376
Mi fido di una recensione molto critica anche se dovesse essere una voce fuori dal coro	,208	<b>,804</b>	-,187
Recensioni lunghe e ben argomentate sono più convincenti	<b>,626</b>	,146	,303
Grazie alle recensioni posso smascherare comunicazioni ingannevoli o poco veritiere	<b>,811</b>	,084	-,087
Un prodotto/servizio di cui apprezzo la marca non ha bisogno di recensioni	-,065	,097	<b>,791</b>

L'insieme dei tre atteggiamenti considerati è stato posto in relazione con la *frequenza di acquisti online*, allo scopo di comprendere se queste predisposizioni attitudinali potessero concorrere a determinare l'inclusione/esclusione dalle pratiche di acquisto e consumo in Rete (cfr. tab. 5).

Tab. 5 – Fattori di atteggiamento e frequenza di acquisto online ( $p = ,000$ )

Frequenza	1° fattore		2° fattore		3° fattore	
	Media	Dev Std	Media	Dev Std	Media	Dev Std
Circa 1 volta/mese	-,08438	1,07355	<b>,06956</b>	1,05234	,02085	1,06293
2 – 4 volte/mese	-,01924	,88745	-,02188	,90105	<b>,11659</b>	,97741
5 – 10 volte/mese	<b>,24042</b>	,77084	-,05848	,96116	-,25562	,83737
Più di 10 volte/mese	<b>,15705</b>	1,20261	-,16939	1,11186	-,18806	,89056
Totale (N = 946)	,00000	1,00000	,00000	1,00000	,00000	1,00000

Per quanto riguarda il primo fattore, non sorprende che coloro che dichiarano di effettuare 5 o più acquisti al mese facciano registrare un valore medio superiore rispetto all'intero campione. Va da sé che una considerevole fiducia nel sistema di recensioni possa favorire una maggiore frequenza di acquisto nei mercati del cyberspazio.

Una visione prevalentemente critica è invece osservabile fra coloro che fanno circa un acquisto online al mese, mostrando un certo senso di cautela nell'approcciarsi gradualmente a queste "nuove" modalità di scambio.

Infine, rispetto al terzo fattore, un valore medio maggiore sembra essere tipico di chi usufruisce dell'e-commerce dalle 2 alle 4 volte al mese.

Ulteriori dimensioni di analisi sono state osservate attraverso la rilevazione delle *principali motivazioni che inducono ad effettuare acquisti online* e dei *principali criteri di scelta nel caso di prodotti/servizi mai provati in precedenza*<sup>7</sup>.

Tra i vantaggi percepiti dagli intervistati, la *comodità della consegna a domicilio e risparmio di tempo* risultano essere quelli più apprezzati (24,9%); seguiti dalla *vastità di scelta di prodotti/servizi* (18,1%), dalla *convenienza del prezzo* (15,5%), dalla *possibilità di trovare offerte* (36,8%) e dalla possibilità di avvalersi del *supporto delle opinioni di altri consumatori* (12,4%). In misura minore incidono la *possibilità di confrontare prodotti/servizi* (5,5%), il *gusto della ricerca approfondita* (4,4%), l'*efficienza della transazione online* (3,8%) e il *supporto di informazioni tecniche e foto reali del prodotto/servizio* (2,2%) (cfr. fig. 15). In merito a quest'ultimo punto, non stupisce che esso non sia stato percepito come un vero e proprio vantaggio, considerando che la descrizione di

<sup>7</sup> In entrambi i casi, si è chiesto ai rispondenti di indicare *massimo tre preferenze*, al fine di focalizzarsi sulle dimensioni prioritarie, aumentando il potere discriminante delle esperienze personali.

un prodotto/servizio attraverso immagini, video e testo serve proprio a rimediare alla mancanza di un'interazione fisica con l'oggetto di interesse, cosa che invece è generalmente garantita nel momento in cui si visita un punto vendita tradizionale.

Nel caso in cui ci si trovi dinanzi alla possibilità di acquistare un prodotto/servizio sconosciuto (in termini di esperienza diretta), prevalgono la *valutazione personale partendo dalle informazioni tecniche del prodotto/servizio* (25,4%), la ricerca di *qualche giudizio approfondito fra le recensioni* (19,5%) e il *parere complessivo delle recensioni* (19%). Segue l'influenza della *posizione in classifica* (10,9%), del proprio *gusto estetico* (9%) e della *marca* (8,5%). Pratiche meno attuate riguardano la cernita iniziale e la scelta successiva di un prodotto/servizio dal *prezzo medio-basso* (5,5%) o *medio-alto* (2,2%) (cfr. fig. 16).

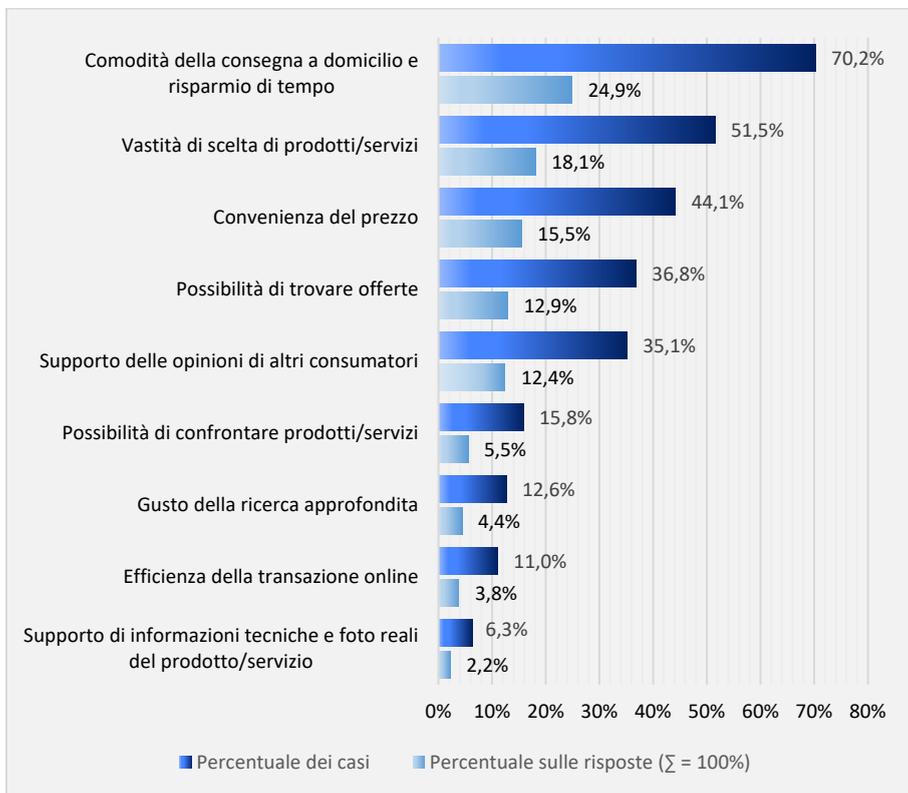


Fig. 15 – Principali vantaggi attribuiti agli acquisti online (N = 1.050)

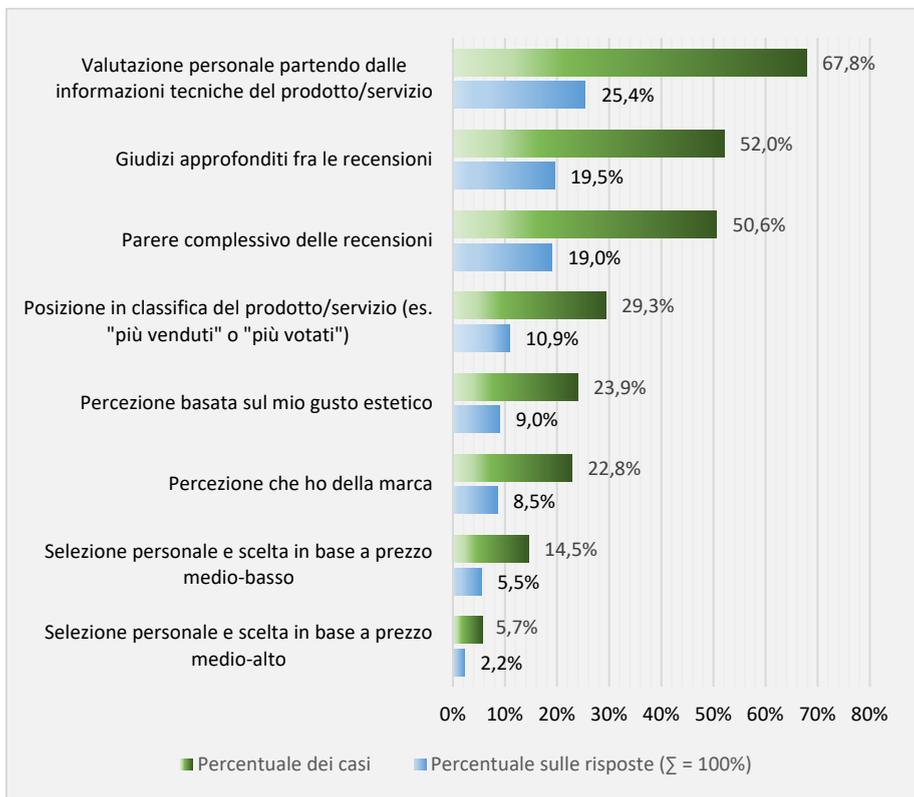


Fig. 16 – Principali criteri di scelta per prodotti/servizi sconosciuti (N = 1.045)

### 3. Profili di consumo e partecipazione in un'epoca di transizione

In più parti della trattazione si è fatto riferimento alla diversità di approcci che fluisce all'interno dell'insieme dei consumatori italiani in tema di esperienze di acquisto, consumo e partecipazione in Rete. Si tratta di una condizione tipica di questo tempo, un trend che accomuna realtà geograficamente distanti sotto l'etichetta aggregante della *net-economy*.

Nel tentativo di cogliere aspetti meno visibili e più profondi legati alle inclinazioni, agli atteggiamenti e ai comportamenti registrati dal campione di consumatori, si è scelto di condurre un'ulteriore analisi esplorativa *ad hoc*, questa volta includendo l'intero paniere delle variabili di partenza, considerate in maniera analitica o sintetica. A tal proposito, si è proceduto all'esecuzione di un'*analisi delle corrispondenze multiple (MCA)*, i cui fattori sono stati utilizzati

come variabili-criterio per la successiva identificazione di una classificazione dei consumatori italiani, mediante la realizzazione di una *cluster analysis* (CA).

Ai fini della prima analisi, dopo aver inserito un insieme di variabili attive e illustrative, sono stati considerati tre dei fattori estratti, in grado di spiegare complessivamente il 31,65% di inerzia<sup>8</sup>.

Il primo fattore (cfr. tav. 1) rappresenta la *presenza/assenza di comportamenti di acquisto e consumo online*. Il semi-asse negativo è contraddistinto dalla volontà (o dall'atto involontario) di non servirsi della Rete come mezzo per effettuare acquisti. Esso risulta sensibile sia alle manifestazioni tardive di un residuale *digital divide*, sia alle convinzioni secondo cui non sia possibile trarre alcun vantaggio dalla scelta di comprare e consumare attraverso Internet. Il semi-asse positivo, invece, rinvia alla capacità di avvalersi degli spazi online per effettuare acquisti, avendo ben chiara una serie di vantaggi attribuibili sia alla comodità delle pratiche digitali, sia all'utilità della condivisione delle esperienze di consumo fra pari.

Sul fronte delle variabili illustrative (cfr. tav. 2), si conferma da un lato una tendenziale esclusione degli individui anagraficamente più maturi (61 anni e oltre) o dei giovanissimi (14-18 anni), questi ultimi difficilmente annoverabili fra i diretti *responsabili di acquisto* (RA), quandanche facilmente manipolabili (Schor, 2004, trad. it. 2005). Inoltre, a un basso titolo di studio (sotto il diploma) è associata una carente competenza informatica. Dall'altro lato, si posizionano individui più giovani in possesso di un'alta formazione scolastica e di un'elevata capacità di destreggiarsi fra gli strumenti digitali.

Il secondo fattore (cfr. tav. 3) risulta connesso alla *natura esclusiva/inclusiva dell'esperienza di acquisto e consumo*. Nel primo caso (semi-asse negativo), si identificano quegli individui aventi un atteggiamento per lo più chiuso e privato rispetto alle proprie decisioni – traducibile in un più immediato desiderio di autonomia di scelta e in una maggiore consapevolezza delle proprie esigenze – unito a una bassa inclinazione e fiducia verso la condivisione di esperienze; mentre, nel secondo caso (semi-asse positivo), prevale una grande considerazione di quegli aspetti comunitari e di quelle manifestazioni di intelligenza collettiva che si innescano tipicamente nei luoghi del cyberspazio, al punto da sentirsene parte.

<sup>8</sup> Il peso specifico dei tre fattori considerati è ripartito, rispettivamente, nel seguente modo: 12,63% – 9,95% – 9,07%.

Tav. 1 – Variabili-modalità attive significativamente connesse al 1° fattore

<i>Etichetta variabile</i>	<i>Etichetta modalità</i>	<i>T-Value</i>
Frequenza acquisti online	Nessun acquisto	-33,32
Principale motivazione mancati acquisti online	Preferisco acquistare nei punti vendita	-20,65
Principale motivazione mancati acquisti online	Non mi fido di fare acquisti online	-18,61
Consultare forum online prima di un acquisto	No	-16,88
Principale motivazione mancati acquisti online	Non ne sono capace	-16,36
Principali vantaggi dell'e-commerce	No comodità consegna-risparmio tempo	-14,69
Criteri di scelta dei prodotti online	No valutazione personale partendo da informazioni tecniche	-13,89
Criteri di scelta dei prodotti online	No parere complessivo delle recensioni	-11,11
Criteri di scelta dei prodotti online	No ricerca di recensioni approfondite	-10,49
Principali vantaggi dell'e-commerce	No vastità di scelta	-9,88
Principali vantaggi dell'e-commerce	No convenienza del prezzo	-9,19
Principali vantaggi dell'e-commerce	No possibilità di trovare offerte	-7,64
Principali vantaggi dell'e-commerce	No supporto delle opinioni altrui	-7,63
<i>Origine degli assi</i>		
Principali vantaggi dell'e-commerce	Supporto delle opinioni altrui	7,63
Principali vantaggi dell'e-commerce	Possibilità di trovare offerte	7,64
Frequenza acquisti online	Dalle 2 alle 4 volte al mese	7,71
Frequenza acquisti online	Circa una volta al mese	8,39
Leggere recensioni	Sì, ogni qualvolta che non conosco un prodotto/servizio	8,50
Principali vantaggi dell'e-commerce	Convenienza del prezzo	9,19
Mi fido di una recensione critica anche se dovesse essere una voce fuori dal coro	No	9,24
Mi fido delle recensioni degli altri	Elevata fiducia	9,50
Atteggiamento critico a 3 modalità	Medio atteggiamento critico	9,62
Principali vantaggi dell'e-commerce	Vastità di scelta	9,88
Atteggiamento critico a 3 modalità	No atteggiamento critico	10,44
Criteri di scelta dei prodotti online	Ricerca di recensioni approfondite	10,49
Recensioni lunghe sono più convincenti	Sì	10,78
Consultare forum online prima di un acquisto	Sì, qualche volta	10,84
Criteri di scelta dei prodotti online	Parere complessivo delle recensioni	11,11
Atteggiamento conservativo a 3 modalità	No atteggiamento passivo	11,17
Grazie alle recensioni si possono smascherare comunicazioni ingannevoli o poco veritiere	Sì	11,70
Grazie alle recensioni posso conoscere il parere di chi, come me, è un consumatore	Sì	11,93
Le recensioni sono spesso troppo benevole	No	12,83
Atteggiamento positivo a 3 modalità	Fisica sociale	12,85
Criteri di scelta dei prodotti online	Valutazione personale partendo da info	13,89
Alcune recensioni potrebbero essere false	Sì	14,14
Principali vantaggi dell'e-commerce	Comodità consegna-Risparmio tempo	14,69
La maggior parte delle rec. sono inattendibili	No	23,59

Tav. 2 – Variabili-modalità illustrative significativamente connesse al 1° fattore

<i>Etichetta variabile</i>	<i>Etichetta modalità</i>	<i>T-Value</i>
Classi d'età	61-65 anni	-12,86
Titolo di studio	Licenza elementare	-12,30
Titolo di studio	Licenza media	-8,74
Competenze informatiche	Competenza basilare	-8,64
Classi d'età	66-70 anni	-8,44
Classi d'età	14-18 anni	-6,00
Classi d'età	oltre 70 anni	-5,64
<i>Origine degli assi</i>		
Competenze informatiche	Competenza medio-alta	2,76
Reddito	Tra 1.501 e 2.000 euro	2,93
Reddito	Tra 2.001 e 3.000 euro	3,50
Classi d'età	41-45 anni	3,60
Competenze informatiche	Competenza avanzata	3,69
Competenze informatiche	Competenza media	4,64
Classi d'età	19-24 anni	5,21
Titolo di studio	Laurea triennale	5,46
Device principale per gli acquisti online	Smartphone tramite App	7,72
Device principale per gli acquisti online	Personal Computer tramite sito	11,63

Un persistente grado di eterogeneità in relazione alle poche variabili illustrative rende scarso il loro apporto (cfr. tav. 4), rispetto alle quali è possibile osservare blandamente che i soggetti maggiormente “autodiretti” appartengono a fasce d’età intermedie e sono provvisti di un più alto titolo di studio, anche se mostrano competenze informatiche lievemente inferiori. Non è detto, però, che questa apparente autonomia di scelta costituisca di fatto una maggiore resistenza all’influenza esterna. Infatti, stante l’impossibilità di sottrarsi completamente a quest’ultima (cfr. cap. 1), tali atteggiamenti potrebbero essere il risultato di una valutazione generale già conclusa offline.

Tav. 3 – Variabili-modalità attive significativamente connesse al 2° fattore

<i>Etichetta variabile</i>	<i>Etichetta modalità</i>	<i>T-Value</i>
Mi fido delle recensioni degli altri	No	-21,83
Grazie alle recensioni posso conoscere il parere di chi, come me, è un consumatore	No	-19,77
Atteggiamento critico a 3 modalità	Atteggiamento critico	-16,48
Recensioni lunghe sono più convincenti	No	-15,93
Leggere recensioni	Si, qualche volta	-15,66
Principali vantaggi dell’e-commerce	No supporto delle opinioni altrui	-14,40

Atteggiamento positivo a 3 modalità	No fisica sociale	-14,31
Scrivere recensioni	No	-11,85
Più alto è il numero di recensioni tanto più mi fido del giudizio complessivo	Punteggio medio	-11,33
Criteri di scelta dei prodotti online	No ricerca di recensioni approfondite	-11,10
La maggior parte delle rec. sono inattendibili	Punteggio medio	-11,00
Criteri di scelta dei prodotti online	No parere complessivo recensioni	-10,97
Criteri di scelta dei prodotti online	Percezione basata sul mio gusto estetico	-10,94
La maggior parte delle rec. sono inattendibili	Si	-10,87
Leggere recensioni	No, preferisco scegliere in autonomia	-10,68
Più alto è il numero di recensioni tanto più mi fido del giudizio complessivo	No	-9,92
Consultare forum online prima di un acquisto	No	-8,29
Leggere recensioni	No, non mi fido del sistema di recensioni	-8,25
Grazie alle recensioni si possono smascherare comunicazioni ingannevoli o poco veritiere	Punteggio medio	-8,11
Grazie alle recensioni posso conoscere il parere di chi, come me, è un consumatore	Punteggio medio	-8,03
Criteri di scelta dei prodotti online	No valutato da posizione in classifica	-7,35
Frequenza acquisti online	Si, circa una volta al mese	-6,90
<i>Origine degli assi</i>		
Gusto ricerca	No gusto della ricerca approfondita	3,38
Principali vantaggi dell'e-commerce	Possibilità di trovare offerte	3,42
Un prodotto/servizio di cui apprezzo la marca non ha bisogno di recensioni	No	3,82
Principali vantaggi dell'e-commerce	No efficienza della transazione online	5,32
Frequenza acquisti online	Si, dalle 5 alle 10 volte al mese	5,47
Criteri di scelta dei prodotti online	No percezione che ho della marca	5,87
Principali vantaggi dell'e-commerce	No convenienza del prezzo	5,98
Atteggiamento conservativo a 3 modalità	No atteggiamento passivo	6,02
Leggere recensioni	Si, ogni qualvolta che non conosco bene un prodotto/servizio	6,95
Criteri di scelta dei prodotti online	Posizione in classifica	7,35
Scrivere recensioni	Si, spesso. Sento il dovere di contribuire a un'informazione utile per tutti	8,86
La maggior parte delle rec. sono inattendibili	No	9,48
Consultare forum online prima di un acquisto	Si, spesso	10,64
Criteri di scelta dei prodotti online	No percezione basata sul mio gusto estetico	10,94
Alcune recensioni potrebbero essere false	Si	10,95
Criteri di scelta dei prodotti online	Parere complessivo delle recensioni	10,97
Criteri di scelta dei prodotti online	Ricerca di recensioni approfondite	11,10
Leggere recensioni	Si, quasi sempre, anche quando conosco un prodotto/servizio	12,18
Principali vantaggi dell'e-commerce	Supporto delle opinioni altrui	14,40
Recensioni lunghe sono più convincenti	Si	15,09
Più alto è il numero di recensioni tanto più mi fido del giudizio complessivo	Si	16,23

Mi fido delle recensioni degli altri	Elevata fiducia	16,75
Grazie alle recensioni si possono smascherare comunicazioni ingannevoli o poco veritiere	Si	17,87
Grazie alle recensioni posso conoscere il parere di chi, come me, è un consumatore	Si	19,86
Atteggiamento positivo a 3 modalità	Fisica sociale	22,74

Tav. 4 – Variabili-modalità illustrative significativamente connesse al 2° fattore

Etichetta variabile	Etichetta modalità	T-Value
Device principale per gli acquisti online	Smartphone tramite App	-8,49
Competenze informatiche	Competenza basilare	-7,50
Titolo di studio	Laurea magistrale/ciclo unico	-3,98
Classi d'età	31-35 anni	-2,80
Titolo di studio	Post-laurea/specializzazione	-2,67
<i>Origine degli assi</i>		
Titolo di studio	Laurea triennale	2,57
Classi d'età	19-24 anni	2,88
Titolo di studio	Diploma di scuola superiore	4,69
Competenze informatiche	Competenza media	5,65
Device principale per gli acquisti online	Personal Computer tramite sito	7,75

Infine, il terzo fattore (cfr. tav. 5) rappresenta la collocazione dei rispondenti rispetto alla loro *urgenza di processare le informazioni*. Più specificamente, da un lato (semi-asse negativo) è possibile distinguere individui che compiono le proprie scelte d'acquisto sulla base di una leva motivazionale prevalentemente emotiva, facendo quindi ampio ricorso all'istinto e all'emozionalità nei processi di *decision making* (che si presume siano più brevi e semplificati, come nel caso degli *acquisti d'impulso* – Rook, 1987; Dittmar *et al.*, 1996; Olivero e Russo, 2013); dall'altro (semi-asse positivo) si possono osservare soggetti pragmatici che, per necessità di risparmio o per il gusto della ricerca approfondita, rivolgono un'attenzione particolare ai propri comportamenti d'acquisto, processando (filtrando) con più meticolosità la moltitudine di informazioni acquisite lungo il *customer journey*.

Le variabili illustrative (cfr. tav. 6) risultano essere compatibili con una tale interpretazione soprattutto se si considerano le caratteristiche relative al reddito e alle fasce di età (Solomon, 2002). Pare perciò ragionevole attendersi una correlazione inversa in cui a una maggiore capacità di spesa corrisponda generalmente una minore urgenza nel processare informazioni, e viceversa.

Tav. 5 – Variabili-modalità attive significativamente connesse al 3° fattore

<i>Etichetta variabile</i>	<i>Etichetta modalità</i>	<i>T-Value</i>
Atteggiamento conservativo a 3 modalità	Atteggiamento passivo	-23,62
Un prodotto/servizio di cui apprezzo la marca non ha bisogno di recensioni	Sì	-17,28
Alcune recensioni potrebbero essere false	Sì	-13,26
Atteggiamento critico a 3 modalità	Medio atteggiamento critico	-13,15
Le recensioni sono spesso troppo benevole	Sì	-9,35
Criteri di scelta dei prodotti online	Percezione che ho della marca	-9,31
Leggere recensioni	Sì, qualche volta	-8,57
La maggior parte delle rec. sono inattendibili	Punteggio medio	-8,27
Le recensioni sono spesso troppo benevole	Punteggio medio	-8,19
Più alto è il numero di recensioni tanto più mi fido del giudizio complessivo	Sì	-7,66
Criteri di scelta dei prodotti online	Cernita iniziale e prezzo medio-alto	-7,27
Criteri di scelta dei prodotti online	No ricerca di recensioni approfondite	-6,06
Principali vantaggi dell'e-commerce	No supporto delle opinioni altrui	-5,95
Consultare forum online prima di un acquisto	No	-5,12
Iscritto a qualche Associazione Consumatori	Sì	-4,72
Mi fido di una recensione molto critica anche se dovesse essere una voce fuori dal coro	Punteggio medio	-4,70
Frequenza acquisti online	Sì, circa una volta al mese	-4,47
Principali vantaggi dell'e-commerce	Possibilità di confrontare prodotti	-4,40
Criteri di scelta dei prodotti online	Percezione basata sul mio gusto estetico	-4,22
Leggere recensioni	No, non mi fido del sistema di recensioni	-3,54
<i>Origine degli assi</i>		
Scrivere recensioni	Sì, spesso. Sento il dovere di contribuire a un'informazione utile per tutti	3,53
Percezione gusto estetico	No percezione basata sul mio gusto estetico	4,22
Consultare forum online prima di un acquisto	Sì, spesso	4,85
Criteri di scelta dei prodotti online	Posizione in classifica	5,31
Frequenza acquisti online	Sì, dalle 5 alle 10 volte al mese	5,47
Atteggiamento positivo a 3 modalità	Punteggio medio	5,93
Principali vantaggi dell'e-commerce	Supporto delle opinioni altrui	5,95
Criteri di scelta dei prodotti online	Ricerca di recensioni approfondite	6,06
Frequenza acquisti online	Sì, più di 10 volte al mese	6,57
Criteri di scelta dei prodotti online	No cernita iniziale e prezzo medio-alto	7,27
La maggior parte delle rec. sono inattendibili	No	7,68
Criteri di scelta dei prodotti online	No percezione che ho della marca	9,31
Criteri di scelta dei prodotti online	Cernita iniziale e prezzo medio-basso	9,37
Leggere recensioni	Sì, quasi sempre, anche quando conosco un prodotto/servizio	9,43
Più alto è il numero di recensioni tanto più mi fido del giudizio complessivo	No	10,86
Recensioni lunghe sono più convincenti	Sì	12,06

Principali vantaggi dell'e-commerce	Possibilità di trovare offerte	12,34
Mi fido di una recensione molto critica anche se dovesse essere una voce fuori dal coro	No	12,86
Le recensioni sono spesso troppo benevole	Punteggio medio	13,36
Un prodotto/servizio di cui apprezzo la marca non ha bisogno di recensioni	No	16,85
Atteggiamento critico a 3 modalità	Atteggiamento critico	18,11
Atteggiamento conservativo a 3 modalità	No atteggiamento passivo	21,22

Tav. 6 – Variabili-modalità illustrative significativamente connesse al 3° fattore

<i>Etichetta variabile</i>	<i>Etichetta modalità</i>	<i>T-Value</i>
Classi d'età	45-50 anni	-2,98
Classi d'età	41-45 anni	-2,87
Reddito	Più di 5.000 euro	-2,80
Competenze informatiche	Competenza media	-2,25
<i>Origine degli assi</i>		
Competenze informatiche	Competenza avanzata	2,30
Titolo di studio	Laurea magistrale/ciclo unico	2,36
Reddito	Tra 1.001 e 1500 euro	2,39
Reddito	Tra 1.501 e 2.000 euro	2,40
Classi d'età	19-24 anni	3,64
Classi d'età	31-35 anni	4,53

L'utilizzo di questi fattori ai fini della Cluster Analysis ha permesso di individuare cinque gruppi di consumatori: *tecno-entusiasti della fisica sociale*, *pragmatici del risparmio*, *eterodiretti per tradizione*, *autodiretti ed esclusi*. Di seguito si fornisce l'elencazione completa delle variabili-modalità significativamente associate, corredata da una dettagliata descrizione dei cluster e da una loro rappresentazione grafica rispetto agli assi fattoriali considerati (cfr. tav. 7 e figg. 17-20)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> La presente Cluster Analysis è stata condotta con *clustering gerarchico e non esclusivo* (un elemento può appartenere a più cluster con gradi di appartenenza diversi). La formazione dei gruppi è avvenuta con modalità aggregativa *bottom-up*, alla quale ha fatto seguito un taglio del dendrogramma in corrispondenza dei cinque cluster aventi un grado significativo di omogeneità intra-gruppi ed eterogeneità intergruppi.

*Tav. 7 – Composizione dei gruppi: modalità significativamente associate (ordine decrescente in base al T-Value. Variabili illustrative in corsivo)*

---

*Cluster*

---

1. *Tecno-entusiasti della fisica sociale – (35,3%)* [T-Value:  $16,35 \geq n \geq 2,45$ ]

No atteggiamento passivo; Grazie alle recensioni posso conoscere il parere di chi, come me, è un consumatore; Fisica sociale; Supporto delle opinioni altrui; No un prodotto/servizio di cui apprezzo la marca non ha bisogno di recensioni; No le recensioni sono spesso troppo benevole; Consultare forum online prima di un acquisto: Sì, spesso; Grazie alle recensioni si possono smascherare comunicazioni ingannevoli o poco veritiere; No atteggiamento critico; Leggere recensioni: Sì, quasi sempre, anche quando conosco un prodotto/servizio; No la maggior parte delle recensioni sono inattendibili; *Device principale: Personal Computer tramite sito*; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: Posizione in classifica; Mi fido delle recensioni degli altri: Elevata fiducia; Più alto è il numero di recensioni tanto più mi fido del giudizio complessivo; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: Parere complessivo delle recensioni; Recensioni lunghe e ben argomentate sono più convincenti; Alcune recensioni potrebbero essere false; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: Cerco qualche giudizio approfondito fra le recensioni; Scrivere recensioni: Sì, spesso, sento il dovere di contribuire a un'informazione utile per tutti; Frequenza acquisti online: Più di 10 volte al mese; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: No cernita iniziale e prezzo medio-alto; Principali vantaggi dell'e-commerce: supporto di informazioni tecniche e foto reali del prodotto/servizio; *Titolo di studio: Diploma di scuola superiore*; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: No percezione basata sul mio gusto estetico; Frequenza acquisti online: dalle 5 alle 10 volte al mese; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: Cernita iniziale e prezzo medio-basso; Scrivere recensioni: Sì, raramente, perlopiù quando sono particolarmente soddisfatto; *Classi di età: 19-24 anni*; Principali vantaggi dell'e-commerce: No possibilità di confrontare prodotti; Principali vantaggi dell'e-commerce: Gusto della ricerca approfondita; *Competenze informatiche: Competenza media*; *Classi di età: 25-30 anni*; Principali vantaggi dell'e-commerce: Possibilità di trovare offerte; Frequenza acquisti online: dalle 2 alle 4 volte al mese; *Reddito: 2.001-3.000 euro*; Leggere recensioni: Sì, ogni qualvolta che non conosco un prodotto/servizio; *Classi di età: 61-65 anni*; *Competenze informatiche: Competenza medio-alta*; *Reddito: 1.001-1.500 euro*.

2. *Pragmatici del risparmio – (15,8%)* [T-Value:  $14,99 \geq n \geq 2,45$ ]

No un prodotto/servizio di cui apprezzo la marca non ha bisogno di recensioni; No atteggiamento passivo; Le recensioni sono spesso troppo benevole; Medio atteggiamento critico; Frequenza acquisti online: dalle 5 alle 10 volte al mese; Grazie alle recensioni posso conoscere il parere di chi, come me, è un consumatore; Punteggio medio; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: Cerco qualche giudizio approfondito fra le recensioni; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: Parere complessivo delle recensioni; Leggere recensioni: Sì, quasi sempre, anche quando conosco un prodotto/servizio; Principali vantaggi dell'e-commerce: Gusto della ricerca approfondita; No la maggior parte delle recensioni sono inattendibili; Principali vantaggi dell'e-commerce: Possibilità di confrontare prodotti; Alcune recensioni potrebbero essere false; *Titolo di studio: Laurea triennale*; Consultare forum online prima di un acquisto: Sì, spesso; Principali vantaggi dell'e-commerce: supporto di informazioni tecniche e foto reali del prodotto/servizio; Scrivere recensioni: Sì, raramente, perlopiù quando sono particolarmente insoddisfatto; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: No percezione basata sul mio gusto estetico; *Reddito: entro 1.000 euro*; Mi fido di una recensione molto critica anche se dovesse essere una voce fuori dal coro; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: No percezione che ho della marca; Mi fido delle recensioni degli altri: Punteggio medio; *Device principale: Personal Computer tramite sito*; Principali vantaggi dell'e-commerce: Convenienza del prezzo; *Reddito: 2.001-3.000 euro*; Più alto è il numero di recensioni tanto più mi fido del giudizio complessivo; *Titolo di studio: Post-laurea/specializzazione*; *Competenze informatiche: Competenza medio-alta*; Grazie alle recensioni si possono smascherare comunicazioni ingannevoli o poco veritiere; *Classi di età: 36-40 anni*; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: Cernita iniziale e prezzo medio-basso; *Classi di età: 46-50 anni*; *Competenze informatiche: Competenza avanzata*; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: Compio una valutazione personale partendo dalle informazioni tecniche fornite; Iscritto a qualche Associazione Consumatori; Recensioni lunghe e ben argomentate sono più convincenti; Punteggio medio; Scrivere recensioni: Sì, spesso. Sento il dovere di contribuire a un'informazione utile per tutti.

### 3. Eterodiretti per tradizione – (21%)

[T-Value:  $28,30 \geq n \geq 2,34$ ]

Atteggiamento passivo; Un prodotto/servizio di cui apprezzo la marca non ha bisogno di recensioni; Atteggiamento critico: Punteggio medio; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: Percezione che ho della marca; Alcune recensioni potrebbero essere false; La maggior parte delle recensioni sono inattendibili: Punteggio medio; Le recensioni sono spesso troppo benevole; Mi fido di una recensione molto critica anche se dovesse essere una voce fuori dal coro; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: Percezione basata sul mio gusto estetico; Alcune recensioni potrebbero essere false; No grazie alle recensioni posso conoscere il parere di chi, come me, è un consumatore; Mi fido delle recensioni degli altri: Bassa fiducia; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: No parere complessivo delle recensioni; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: No cerco un giudizio approfondito fra le recensioni; Categorie di prodotti: Vasta; *Classi di età: 19-24 anni*; Principali vantaggi dell'e-commerce: No supporto delle opinioni altrui; Frequenza acquisiti online: circa una volta al mese; *Classi di età: 51-55 anni*; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: Compio una valutazione personale partendo dalle informazioni tecniche fornite; Leggere recensioni: Sì, qualche volta; Atteggiamento passivo: Punteggio medio; Frequenza acquisti online: dalle 2 alle 4 volte al mese; *Device principale: Smartphone tramite App*; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: Posizione in classifica; *Classi di età: 41-45 anni*; *Reddito: 3.001-5.000 euro*; Leggere recensioni: No, preferisco scegliere in autonomia; *Reddito: 1.501-2.000 euro*; No grazie alle recensioni si possono smascherare comunicazioni ingannevoli o poco veritiere; Più alto è il numero di recensioni tanto più mi fido del giudizio complessivo: Punteggio medio; Principali vantaggi dell'e-commerce: possibilità di confrontare prodotti; Principali vantaggi dell'e-commerce: efficienza della transazione online; Mi fido delle recensioni degli altri: Punteggio medio.

### 4. Autodiretti – (18,2%)

[T-Value:  $21,45 \geq n \geq 2,38$ ]

No fisica sociale; Mi fido delle recensioni degli altri: Bassa fiducia; No grazie alle recensioni posso conoscere il parere di chi, come me, è un consumatore; Atteggiamento critico; Alcune recensioni potrebbero essere false; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: Percezione basata sul mio gusto estetico; Principali vantaggi dell'e-commerce: Comodità della consegna a domicilio e risparmio di tempo; Scrivere recensioni: No; No più alto è il numero di recensioni tanto più mi fido del giudizio complessivo; Principali vantaggi dell'e-commerce: convenienza del prezzo; No grazie alle recensioni si possono smascherare comunicazioni ingannevoli o poco veritiere; No un prodotto/servizio di cui apprezzo la marca non ha bisogno di recensioni; No recensioni lunghe e ben argomentate sono più convincenti; Leggere recensioni: no, preferisco scegliere in autonomia; No atteggiamento passivo; Iscritto a gruppo d'acquisto; *Device principale: Smartphone tramite App*; Principali vantaggi dell'e-commerce: No possibilità di trovare offerte; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: No parere complessivo delle recensioni; *Competenze informatiche: Competenza basilare*; Frequenza acquisti online: circa una volta al mese; *Reddito: Nessun reddito*; *Classi di età: 36-40 anni*; *Titolo di studio: Licenza media*; Frequenza acquisti online: dalle 2 alle 4 volte al mese; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: Compio una valutazione personale partendo dalle informazioni tecniche fornite; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: No percezione che ho della marca; Criteri di scelta nuovi prodotti/servizi: No posizione in classifica; Principali vantaggi dell'e-commerce: No supporto delle opinioni altrui; La maggior parte delle recensioni sono inattendibili: Punteggio medio; *Classi di età: 31-35 anni*; *Titolo di studio: Laurea magistrale/ciclo unico*.

### 5. Esclusi – (9,7%)

[T-Value:  $25,89 \geq n \geq 2,67$ ]

Frequenza acquisti online: No acquisti online; Principale motivazione mancati acquisti online: preferisco acquistare direttamente in punto vendita fisico; No consultare forum online prima di un acquisto; Principali vantaggi dell'e-commerce: No comodità della consegna a domicilio e risparmio di tempo; Principale motivazione mancati acquisti online: non mi fido di effettuare acquisti online; Principale motivazione mancati acquisti online: non ne sono capace; Principali vantaggi dell'e-commerce: No convenienza del prezzo; *Classi di età: 61-65 anni*; Principali vantaggi dell'e-commerce: No possibilità di trovare offerte; *Competenze informatiche: Competenza basilare*; Principali vantaggi dell'e-commerce: No supporto delle opinioni altrui; *Titolo di studio: Licenza media*; *Classi di età: 66-70 anni*; Principali vantaggi dell'e-commerce: No possibilità di confrontare prodotti; *Classi di età: 14-18 anni*; Principali vantaggi dell'e-

---

1) *Tecno-entusiasti della fisica sociale* (35,3%): per la definizione qui proposta si è preso spunto dal lavoro ambizioso di Pentland (2014, trad. it. 2015), tradotto in italiano con il titolo *Fisica sociale. Come si propagano le buone idee*. In tal senso, la «fisica sociale» corrisponderebbe all'insieme di leggi che governano l'intelligenza collettiva, un'intelligenza il cui risultato è maggiore della somma delle singole menti che ne fanno parte<sup>10</sup>.

La partecipazione a questi meccanismi aggregativi di condivisione delle esperienze sarebbe stimolata proprio in virtù di un vantaggio interpretabile sia in un'ottica soggettiva (nel caso del consumo, l'agevolazione dello ZMOT) che sociale, collettiva (la comproprietà delle informazioni, sempre più ricche e puntuali). Questo cluster, il più numeroso, accomuna tutti quegli individui che hanno una maggiore coscienza delle potenzialità della Rete. Essi si servono dei (e partecipano ai) sistemi di recensioni<sup>11</sup> quasi tutte le volte che ne hanno la possibilità, arricchendo di volta in volta il circuito di informazioni condiviso (Sennett, 2012). Le informazioni hanno la capacità di orientare le scelte (cfr. cap. 5), di conseguenza, non sembra un azzardo, a detta di chi scrive, sostenere ancora una volta che ci troviamo di fronte a un nuovo equilibrio degli assetti di potere comunicazionale, fra dinamiche *top-down* e risposte *bottom-up* (e, ancora una volta, spetta alle organizzazioni la decisione di far convergere questi due flussi in una sintesi virtuosa di *collaborative learning* con i propri pubblici).

Il cluster è formato da utenti particolarmente coinvolti per frequenza di acquisto (5-10 volte al mese e più); mentre non sembra rispondere a particolari distinzioni di genere o classi d'età; non si caratterizza per il bisogno di un'elevata preparazione (in termini di titolo di studio e competenze informatiche), né tantomeno per una rilevante capacità di spesa.

2) *Pragmatici del risparmio* (15,8%): si tratta di soggetti particolarmente sensibili alle differenze emerse dal terzo fattore, ossia sono coloro che mostrano

<sup>10</sup> Accogliere il pensiero dell'autore implica, secondo chi scrive, una certa cautela epistemologica, giacché parlare di leggi che regolerebbero l'agire sociale è un'utopia di matrice strutturalista negata dall'impossibilità di ridurre fino a tal punto la stessa complessità sociale. Pertanto, in quest'ottica, ci si limita a riconoscere nella Rete una tecnologia abilitante la "fisica sociale" solo nel momento in cui essa sia in grado di agevolare, in determinate situazioni, l'aggregazione di orientamenti, preferenze e comportamenti.

<sup>11</sup> Pur conoscendone i limiti di affidabilità (cfr. la risposta significativa alla variabile-modalità *alcune recensioni potrebbero essere false*).

di essere molto attenti ai propri comportamenti d'acquisto: essi individuano nell'e-commerce (con particolare riferimento a quelle categorie merceologiche afferenti ai beni durevoli e ai servizi) il canale di approvvigionamento che soddisfa maggiormente i criteri di convenienza economica. Questi individui acquistano molto spesso (dalle 5 alle 10 volte al mese) e utilizzano con altrettanta frequenza le informazioni altrui per giungere a una scelta più ponderata. Hanno un gusto particolare per la ricerca approfondita, si basano più sulle informazioni tecnico-funzionali e ritengono di dover prendere le distanze da una comunicazione unicamente *top-down*. Il loro *customer journey* è indubbiamente molto complesso e articolato, soprattutto per quanto riguarda la lunga fase di raccolta di informazioni (cfr. cap. 2). Hanno perlopiù un'età compresa tra i 36 e i 50 anni e posseggono una formazione superiore alla media del campione (laurea e post-laurea), anche in termini di competenze informatiche. Inoltre, alcuni di loro dichiarano di essere iscritti a qualche associazione di consumatori.

3) *Eterodiretti per tradizione* (21%): facendo riferimento alle teorie di Riesman (1950, trad.it 1956)<sup>12</sup>, non è difficile distinguere l'eterodirezione dei primi due gruppi descritti dall'eterodirezione «per tradizione» attribuita al cluster presente. Infatti, se nei primi emerge un'influenzabilità attiva, frutto di una scelta compiuta, avallata da razionalità – seppur *limitata* (cfr. cap. 1) – il terzo gruppo si contraddistingue, invece, dalla più tradizionale influenza derivante dagli stessi prodotti e dall'universo simbolico a essi associato per mezzo dei brand, dei *media* o delle stesse comunità d'appartenenza. In questo caso, si registrano livelli di fiducia nei sistemi di recensioni complessivamente medio-bassi, sostituiti da credenze e atteggiamenti di natura diversa, tipici di un'elaborazione cognitiva periferica e *affect driven* (cfr. par. 1.3), a fronte di un'esposizione prolungata a messaggi promozionali pervasivi. Per questi soggetti (con un'età compresa dai 19 ai 24 anni e dai 41 ai 55 anni e un reddito medio-alto) l'universo della “fisica sociale” non sembra essere a misura d'uomo. A quest'ultimo si preferiscono cerchie più ristrette, dalle quali attingere per la costruzione e la coltivazione della propria (delle proprie) identità.

<sup>12</sup> Secondo l'autore in questione, l'individuo eterodiretto (*other directed man*) rispetto a quello autodiretto (*inner directed man*) – complice il passaggio dall'epoca della produzione all'epoca del consumo – si troverebbe ad anteporre il consenso sociale all'autonomia di giudizio, inibendo, di fatto, parte della sua già limitata capacità critica e incoraggiando fenomeni di omologazione e conformismo.

4) *Autodiretti* (18,2%): sempre sulla scorta del contributo di Riesman (*ibidem*), questi consumatori, pur utilizzando la Rete per le proprie esperienze di acquisto e di consumo (generalmente da 1 a 4 volte al mese), negano i vantaggi della fisica sociale e non si fidano dei sistemi di recensioni. Piuttosto, vedono nell'e-commerce un ulteriore *touchpoint* simile a quelli offline, che risulta maggiormente competitivo unicamente per questioni legate a un prezzo più accessibile o alla «comodità della consegna a domicilio e risparmio di tempo». Ciò sembra suggerire che il loro *consumer journey* si arricchisca di percorsi digitali quasi solamente in corrispondenza dell'ultima fase, quella relativa alla transazione (*act*). Il rischio di una simile modalità è che il consumatore – nel momento in cui decida di non confrontarsi neanche offline – possa restare “isolato” nella sua esperienza, in attesa che il *First Moment of Truth* ne riveli i costi (di una fregatura) o i benefici. Tuttavia, è probabile che all'interno di questo gruppo vi siano molti soggetti esclusivamente alle prese con acquisti di routine, per i quali non si reputa necessario chissà quale confronto (si pensi all'acquisto di biglietti ferroviari, al pagamento di utenze, a prodotti che richiedono un'assoluta specificità, ecc.). In ogni caso, si tratterebbe di persone che non hanno ancora scoperto tutti i potenziali vantaggi dell'e-commerce (o rifiutano l'idea che ce ne siano), e che ricadrebbero, quindi, nella *late majority* precedentemente richiamata.

5) *Esclusi* (9,7%): le competenze informatiche di questo cluster possono essere completamente assenti o comunque presenti in misura modesta, pertanto, esse non forniscono una chiave di lettura sufficiente per descrivere questo gruppo *in toto* (a tal proposito, si è già fatto riferimento a una concezione aggiornata di *digital divide*). I *netizen* a esso appartenenti (perlopiù adolescenti dai 14 ai 18 anni e adulti dai 61 ai 70 anni, con basso titolo di studio e basso reddito) mostrano, infatti, scetticismo, riluttanza e sfiducia verso il mondo del commercio elettronico, pur accogliendo la Rete nella loro dieta mediale. L'assenza di acquisti online e la mancata consultazione di forum, sistemi di recensioni e altre agorà elettroniche lasciano intendere che le loro relazioni di scambio nascano e si concludano quasi interamente offline, limitando al minimo indispensabile la portata degli spazi sociali *onlife* (Floridi, 2014, trad. it. 2017) tipici di quest'epoca interconnessa.



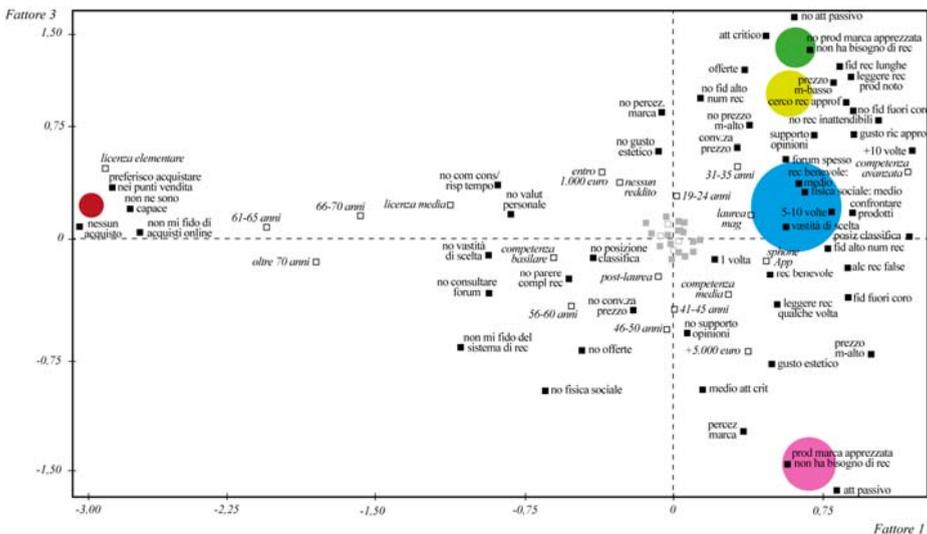


Fig. 19 – Proiezione sugli assi fattoriali di variabili attive, illustrative (corsivo) e cluster – 1° e 3° fattore

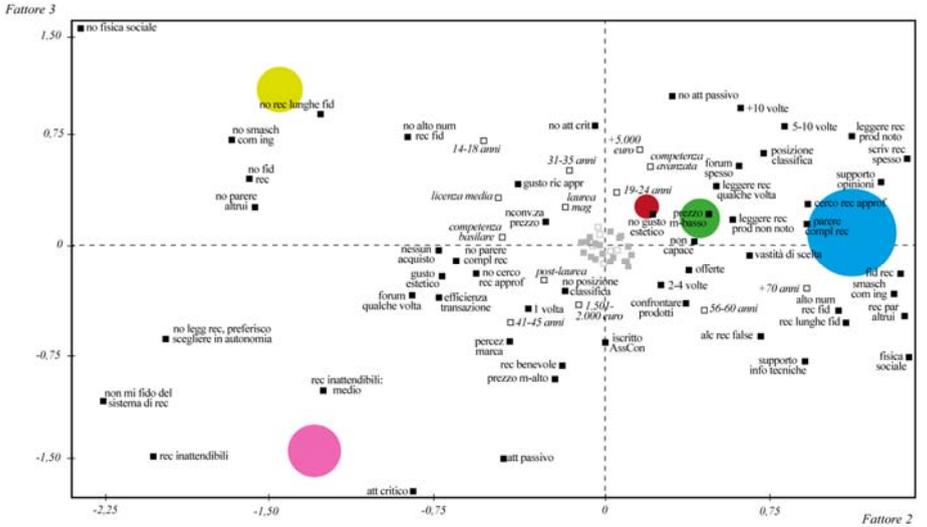


Fig. 20 – Proiezione sugli assi fattoriali di variabili attive, illustrative (corsivo) e cluster – 2° e 3° fattore

## 5. La spirale del consenso

*Il risultato più affascinante del nostro progetto di mappatura fu la scoperta di una totale assenza, nel Web, di democrazia, equità e valori ugualitari.*

Albert-László Barabási

### 1. Reti complesse e collegamento preferenziale: l'architettura delle preferenze nel cyberspazio

Una delle premesse fondanti questo volume è la consapevolezza che il consumo, al di là di una limitata concezione meramente utilitaristica, soddisfa il bisogno e la volontà delle persone di collocarsi, più o meno palesemente, in una realtà socialmente e culturalmente condivisa. La forte carica simbolica del consumo permette agli individui di comunicare le proprie identità, le proprie appartenenze, persino le proprie unicità. Dunque, il consumo fa parte di quegli aspetti sociali che definiscono (e ridefiniscono) l'insieme degli orientamenti e dei comportamenti ritenuti socialmente accettabili. Esso si trova spesso ad assolvere la duplice funzione sincronica di “affermazione” del nuovo e “contenimento” della devianza rispetto alla norma<sup>1</sup>.

Con riferimento alla norma, il *conformismo* alimentato dal consumo potrebbe essere considerato alla stregua di una strategia di (auto)rassicurazione sociale, attraverso la quale l'individuo diventa destinatario di una domanda generalizzata di conformità<sup>2</sup>. Ma che valore ha la creazione del consenso in Rete? Qual è la sua forza generatrice? Anche nei luoghi del cyberspazio, le scelte conformi al pensiero prevalente possono avere una duplice natura: esse possono

<sup>1</sup> È bene precisare che in questa sede si fa riferimento a una concezione relativistica della devianza, che in alcuni casi può risultare adattiva e anticipatrice del cambiamento sociale. Lo stesso progresso scientifico ha compiuto passi molto importanti nel momento in cui gli uomini di scienza hanno osato provare vie diverse (Kuhn, 1977, trad. it. 1985).

<sup>2</sup> Per approfondimenti, si considerino, tra gli altri, i contributi di Santambrogio (2003), Griswold (2004, trad. it. 2005), Sassatelli (2004), Codeluppi (2005), Grande (2005), Nederveen Pieterse (2005), Franchi (2007), Vitale (2007), Bauman (2010), Olivero e Russo (2013).

ugualmente essere il risultato delle più classiche dinamiche di influenza sociale interindividuale oppure possono esprimere l'aggregarsi perlopiù "involontario" di una serie di giudizi autonomi, salienti, non periferici, di singoli soggetti in casuale assonanza.

Oggi le persone si muovono in continuazione fra gli aspetti più sociali e quelli più individualistici dell'espressione simbolica del consumo, comunicando talvolta appartenenze, talaltra distanze. Ciò che emerge dalla polivalenza degli odierni comportamenti di consumo è una sorta di sincretismo (Fabris, 2003) delle identità plurime, che rende alcune scelte solo apparentemente contraddittorie o devianti.

Per questo è interessante riflettere su come alcune dinamiche di acquisto e di consumo proprie dei contesti online possano essere incoraggiate da una qualche "spirale di conformità".

Per comprendere appieno tale fenomeno, occorre riconoscere che la topologia del cyberspazio, la sua struttura, si "impone" – in maniera più o meno evidente – sulle possibili rotte di navigazione degli utenti, limitando di fatto la loro libertà di approdare in ogni dove. Pertanto, prima di procedere, sarà utile soffermarsi su alcuni aspetti peculiari delle reti complesse, ripercorrendo alcune importanti riflessioni di Barabási (2002, trad. it. 2004) che costituiranno una premessa necessaria.

La prima rete analizzata dall'autore è la rete sociale, a partire dalla quale egli introduce il concetto di «mondi piccoli», sulla scorta dei celebri contributi di Milgram (1967) e Granovetter (1973). Il primo, infatti, si chiese quanti contatti fossero stati necessari per raggiungere due cittadini americani scelti a caso, e la risposta determinò la nota espressione «sei gradi di separazione<sup>3</sup>». Il secondo, dal canto suo, indagando sui percorsi di ricerca di occupazione intrapresi da alcuni studenti dopo l'università, evidenziò che nella maggior parte dei casi erano i semplici conoscenti a fungere da *gatekeeper* per un esito positivo della ricerca. Egli sostenne dunque l'idea di una particolare «forza dei legami deboli» che agevola le dinamiche di interconnessione interindividuale. Secondo l'autore, ciò accade perché viviamo in una società altamente clusterizzata, in cui i

<sup>3</sup> Nel suo esperimento, il numero medio di intermediari necessari per raggiungere i destinatari fu 5,5, quindi arrotondato a 6 (secondo Barabási, oggi, nell'era digitale, ci si avvicina a 3). A questi sei gradi di separazione si deve il nome del primo social network esistito, *SixDegrees.com*, un nome che inequivocabilmente faceva riferimento alla possibilità di connettersi con qualsiasi persona avesse fatto parte di quel *mondo piccolo*.

In una ricerca seguente, del 1998, Barabási trovò che due nodi qualsiasi degli ottocento milioni che allora formavano la rete del Web avevano bisogno di 19 (18,59) click per stabilire una connessione fra loro, e che due internauti qualunque erano divisi da non più di 10 passaggi. A ciò seguirono ulteriori interrogativi sul come una formula matematica comune avrebbe potuto spiegare alcune proprietà delle strutture reticolari presenti in natura (reti alimentari, biologia cellulare, chimica molecolare, informatica, ecc.).

legami sociali deboli costituiscono l'anello di congiunzione fra le singole cerchie ristrette. «Spesso i nostri amici non possono esserci di grande aiuto nella ricerca di un lavoro: si muovono all'interno dei nostri stessi ambienti, e sono esposti alle stesse informazioni cui siamo esposti noi. [...] I legami deboli, ossia i conoscenti, sono il nostro ponte verso il mondo esterno, perché frequentano ambienti diversi dai nostri e ottengono le loro informazioni da fonti diverse» (Barabási, 2002, trad. it. 2004, p. 46). Sono stati proprio questi *ponti* (*bridge*) a permettere che le lettere inviate da Milgram si facessero strada fra i diversi cluster e raggiungessero i propri destinatari. In fin dei conti, quando *Facebook* ci propone una lista di amicizie suggerite – spesso improbabili – non fa altro che creare ponti fra differenti “cerchie ristrette”.

Ulteriori elementi da prendere in considerazione, fondamentali per la comprensione delle reti reali, sono i *connettori* (*hub*). Essi sono dei nodi con un numero di link insolitamente alto; nel mondo offline sarebbero persone apparentemente influenti, in quanto capaci di stringere rapporti con un numero elevato di persone. Nel Web sono invece i rari siti come *Google*, *Amazon*, ecc. (nei social sono questo o quell'influencer). Essendo collegati con un numero insolitamente alto di nodi, questi siti accorciano tutte le distanze (fungendo da ponti) all'interno del sistema reticolare, tenendo insieme il resto dei nodi poco conosciuti e garantendo la sussistenza del «piccolo mondo». Gli *hub* della Rete vengono creati collettivamente: più ci si connette a un sito, tanto più se ne promuove la visibilità.

Come fece notare Barabási (1999), il grado di distribuzione di una rete dominata dagli *hub* non risponde a una tipica scala in cui un valore medio determina il picco di distribuzione e gli estremi rappresentano modeste variazioni dalla media (come in una distribuzione *gaussiana* o *normale*). Pertanto, egli sostenne che nel Web non esistono nodi caratteristici. Ciò che osservò fu invece «una gerarchia di nodi, che va dai poco diffusi *hub* agli innumerevoli piccoli nodi. Subito dopo lo *hub* più grande, ne vengono due o tre più piccoli, seguiti a loro volta da decine di *hub* ancora più piccoli e così via, per finire con una moltitudine di nodi piccolissimi» (2002, trad. it. 2004, p. 77). Prendendo spunto dalle riflessioni di Pareto e di Zipf<sup>4</sup> e ponendo come esempio il confronto tra la struttura della rete autostradale americana e quella aeroportuale (cfr. fig. 1),

<sup>4</sup> Ci si riferisce al contributo classico di Pareto noto come *legge di Pareto* o *principio 80/20*, derivante dall'osservazione empirica dell'autore (1896) a partire dalla distribuzione del reddito in Italia, e successivamente applicato a svariate discipline scientifiche. Il contributo di Zipf (1949), invece, descrive la distribuzione delle parole secondo la cosiddetta *legge di potenza* in ambito linguistico. La logica che porta a considerare svariati eventi come strutturalmente guidati da leggi di potenza poggia sul fatto che si osserva una certa ricorrenza nel rapporto (solitamente 80/20 o 20/80) che intercorre tra una serie di valori “normali” e i rispettivi scostamenti.

l'autore giunse alla conclusione che molte reti reali, tra cui il Web, sono governate da una «legge di potenza», e altrimenti dette «reti a invarianza di scala» (Albert *et al.*, 1999).

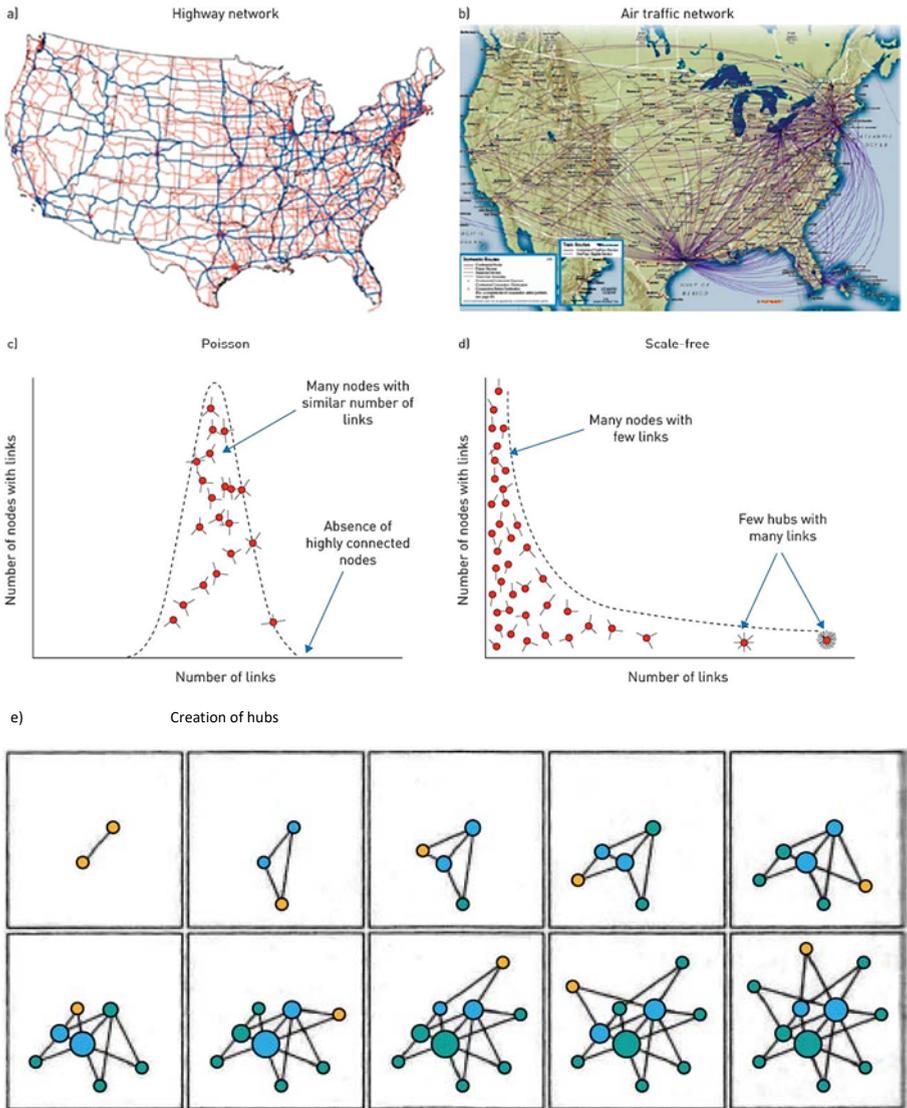


Fig. 1– Configurazione delle reti casuali e delle reti a invarianza di scala  
Fonte: Barabási (2002)

L'importante passaggio dalle reti che osservano il *modello casuale* di Erdős e Rényi (1959, 1960) a quello delle reti *a invarianza di scala* si determina a partire dalla confutazione di due assunti fondamentali. Il primo riguarda il *numero di nodi*, che nelle reti casuali è fissato fin dall'inizio, e rimane invariato per l'intera durata di vita della rete. Il secondo si riferisce all'*equivalenza dei nodi* che formano queste reti, i quali, in una distribuzione casuale di legami, seguirebbero un andamento a campana (curva di Gauss). La negazione del primo assunto è facilmente osservabile nel Web considerando la sua continua crescita. A tal proposito, lo stesso Barabási scriveva:

ogni giorno vengono aggiunti nuovi documenti di persone che raccontano il loro ultimo hobby, o la loro passione più recente; di società che ampliano i loro prodotti e servizi online; dei governi che si affidano sempre più alla Rete per fornire informazioni ai cittadini; di docenti che pubblicano le bozze delle loro conferenze; di organizzazioni no-profit che vogliono raggiungere i possibili beneficiari dei loro servizi; e delle migliaia di società dot.com che disegnano scintillanti pagine Web per tentare le nostre tasche. [...] Stando al miliardo e più di documenti oggi disponibili, è difficile credere che il Web si sia formato nodo dopo nodo. Eppure è proprio così. Non più d'una decina di anni fa esisteva *un solo* nodo, la famosa Prima Pagina Web di Tim Berners-Lee [cfr. par. 1.1]. Non appena fisici e informatici cominciarono a creare le loro pagine personali, il sito originario si arricchì di un numero sempre più alto di link. Questa rete modesta, con la sua dozzina di documenti primitivi, fu l'antesignana di quell'autoassemblaggio planetario che è oggi il Web, in espansione continua nodo dopo nodo nonostante la sua immensa complessità e le sue dimensioni gigantesche (2002, trad. it. 2004, p. 91).

La falsificabilità del secondo assunto è in parte legata al primo; infatti, all'interno di una rete complessa che prevede l'elemento della crescita nel tempo, i nodi più "vecchi" avranno maggiori probabilità di (maggiore tempo per) accumulare link rispetto ai "nuovi arrivati". Questo discorso resta valido anche nel caso di reti con collegamenti casuali<sup>5</sup>, ma non sarebbe sufficiente a spiegare la presenza degli *hub*, ossia una sproporzione nel numero di collegamenti tale da giustificare una distribuzione tipica delle leggi di potenza. Per comprovare l'esistenza degli *hub* è quindi necessario ricorrere al concetto di «collegamento preferenziale». Questo elemento allontana ulteriormente la casualità (e la pretesa di equivalenza dei nodi in una prospettiva democratica), giacché «dovendo scegliere fra due pagine di cui una ha due volte i link dell'altra, circa il doppio delle persone opta per la pagina più connessa. Se le nostre scelte individuali sono altamente imprevedibili, a livello di gruppo seguiamo [solitamente] schemi rigorosi» (*ivi*, p. 94).

<sup>5</sup> Poniamo, per esempio, che ogni nuovo nodo – nel momento del suo ingresso in Rete – debba collegarsi in maniera del tutto aleatoria a due nodi già esistenti. Tale distribuzione casuale determinerebbe *comunque* un vantaggio per quei nodi presenti da più tempo.

Con il *collegamento preferenziale* si entra nel campo ermeneutico dei giudizi di valore, giudizi che, lungi dall'essere casualmente formulati, non si possono comunque considerare espressione unica di una pura interpretazione individuale (cfr. cap. 1), semmai essi tendono a formarsi (e affermarsi) a partire da una sorta di ancoraggio al «sentimento sociale» (Hirschman, 1977, trad. it. 1979; 1982, trad. it. 1983; Meldolesi, 1987; Sen, 1994). A tal proposito, Merton (1957b, trad. it. 2000, 1968, 1973, trad. it. 1981) introdusse una teoria del «vantaggio cumulativo», che, inizialmente osservata nell'ambito delle produzioni scientifiche<sup>6</sup>, trovò successive applicazioni in svariati contesti di ricerca. Si tratta di quei processi culturali che favoriscono l'accumulazione di un vantaggio sulla base di alcuni privilegi iniziali, «di capacità individuali [...], di collocazione strutturale e di disponibilità di risorse» (1957b, trad. it. 2000, p. 1166). Tale fenomeno, autopoietico e autocatalitico, è stato definito dallo stesso autore *effetto S. Matteo* (*Matthew effect*)<sup>7</sup>. Nell'ambito delle reti complesse – e con specifico riferimento al Web come oggetto del presente studio – gli *hub*, nell'aggiudicarsi un maggior numero di link, godono dei vantaggi di un effetto analogo. Allo stesso modo, considerare prodotti e servizi in base ai giudizi delle recensioni di utenti e consumatori porta ad avanzare l'ipotesi secondo cui data una certa posizione privilegiata iniziale (costituita dal punteggio medio e/o dal numero delle recensioni possedute) ne consegue il più delle volte un'accumulazione di tale vantaggio nel tempo.

Si è deciso di utilizzare l'espressione *spirale del consenso* per rievocare le teorie di Noelle-Neuman sulla «spirale del silenzio» (1974). Le ragioni di questo accostamento simbolico risiedono nel fatto che l'autrice sosteneva, tra le altre cose, che i processi di costituzione dell'opinione pubblica fossero il risultato dell'imposizione indiretta degli atteggiamenti più in voga rispetto ai meno diffusi in merito a determinati argomenti<sup>8</sup>. Secondo Noelle-Neuman, i soggetti posseggono una «percezione quasi-statistica» del clima d'opinione che si crea attorno a essi – una sorta di «social skin» (1993) attraverso la quale captare sensitivamente la norma – e questa percezione orienterebbe gli atteggiamenti

<sup>6</sup> Nello specifico, il campo di indagine empirica riguardò la distribuzione del numero di pubblicazioni e di citazioni rispetto alla differente notorietà degli autori.

<sup>7</sup> L'origine dell'espressione deriva dalla sentenza «poiché a chi ha sarà dato, e sarà nell'abbondanza; e a chi non ha sarà tolto anche quello che ha», presente nel primo libro del Nuovo testamento, appunto il Vangelo secondo Matteo (13,12 e 25,29).

<sup>8</sup> Argomenti affini sono stati trattati da numerosi studi, tra i quali spiccano i lavori di Le Bon (1895) e Asch (1953), ma anche quelli di Lippmann (1922, trad. it. 1963), McCombs e Shaw (1972) e Altheide e Snow (1977, 1979) in ambito sociologico, e della comunicazione politica.

di alcuni di loro. Così, probabilmente, una persona che dovesse avere un'opinione debole<sup>9</sup> su un dato argomento tenderebbe ad allinearsi con l'opinione comune (l'opinione più diffusa); mentre alcuni fra coloro che dovessero trovarsi a sostenere una visione che ritengono di minoranza potrebbero verosimilmente preferire il silenzio alla pubblica esposizione, per il timore di risultare inadeguati o di altre ripercussioni. In questo senso, le teorie esposte dall'autrice contengono un riferimento evidente alla dimensione socio-cognitiva (costruttivista) che interessa tali fenomeni aggregativi, allorché il collegamento preferenziale del singolo si sostanzierebbe di valutazioni soggettive influenzate, in tutto o in parte, dal sentire comune<sup>10</sup>.

Ovviamente, non è intenzione di chi scrive negare l'attribuzione di un certo senso critico all'*homo consumens* odierno, che proprio nelle agorà elettroniche dà ampia riprova della consapevolezza di un suo *empowerment* (Dahlberg, 2007). Per di più, si è già constatato nei capitoli precedenti che considerare il parere altrui rientri perfettamente nel comportamento raziocinante, sufficiente a giustificare un'eventuale inerzia "positiva" dell'orientamento collettivo (sotto forma di "collegamento preferenziale").

Una spirale del consenso, dunque, oltre a rispondere all'architettura delle reti complesse descritta poc'anzi, porterebbe con sé tutta la complessità dell'agire sociale, coniugando al contempo molteplici aspetti propri degli individui e del consumo in società, dalle più acute manifestazioni di razionalità utilitaristica alle più evidenti espressioni di cieca adesione e conformismo, fino ai bisogni di comunicazione identitaria, passando per la coltivazione di relazioni dense di significato.

## 2. Tre casi studio del contesto italiano: *Amazon, Airbnb, TheFork*

Nel tentativo di indagare quanto appena ipotizzato, si è scelto di effettuare un'osservazione diretta delle piattaforme *Amazon, Airbnb e TheFork* (cfr. par. 3.4), tre *marketplace* molto noti impegnati nella commercializzazione di prodotti e servizi.

- *Amazon* è l'azienda *marketplace* per eccellenza. Come altre importanti "big corporation" americane, è stata fondata in un garage, quello di Jeffrey Preston Bezos, a Bellevue (Washington), il 5 luglio 1994. Nata in principio

<sup>9</sup> Nello specifico, ci si riferisce all'intensità e alla salienza con le quali si forma un atteggiamento. A tal proposito, cfr. par. 1.3.

<sup>10</sup> Come anche avallate da esso, o in contrasto con esso.

come una libreria digitale<sup>11</sup>, oggi si propone come uno sconfinato supermercato, mentre la sua sete di espansione sembra non placarsi, puntando a diversificare ulteriormente il proprio business con una serie crescente di servizi (fra cui *Amazon Prime Video*, la piattaforma di streaming e video-on-demand, che comprende alcune produzioni della stessa azienda; *Amazon Web Services*, la sezione che fornisce oltre 200 servizi di cloud-computing; *Amazon Go*, il prototipo di supermercato senza personale, gestito tramite identificativi digitali e tecnologie di riconoscimento prodotti; *Amazon Prime Now*, il servizio di spesa con consegna a domicilio, disponibile anche in alcune città italiane dal 2015, *Amazon Music*, etc.).

Nel 2021 *Amazon* ha dichiarato di avere contatti con oltre 2,5 milioni di aziende che usufruiscono della piattaforma per vendere prodotti (*third-party sellers*).

- *Airbnb* è un *marketplace verticale*<sup>12</sup> che offre soluzioni private per l'affitto di stanze, interi appartamenti, castelli e ville, ma anche barche, baite, case sugli alberi, igloo, isole private e qualsiasi altro tipo di alloggio. L'azienda, con sede principale a San Francisco, è stata fondata nel 2008 da Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk. Originariamente il nome del sito era *Airbedandbreakfast.com*<sup>13</sup>, ma nel marzo 2009 venne accorciato in *Airbnb.com*.

Fra le strategie di diversificazione, nel 2018 Chesky ha dichiarato che l'azienda stava valutando l'opportunità di fondare una compagnia aerea. Nel frattempo la società ha annunciato *Airbnb Plus* e *Beyond by Airbnb*, servizi premium e luxury pensati per quei target composti da utenti più esigenti; lo stesso anno ha lanciato *Experiences*, il servizio attraverso cui gli ospiti possono prenotare attività turistiche con guide locali, comprese lezioni di cucina, visite guidate e scambi interculturali. Nel 2018 il numero medio di

<sup>11</sup> Il nome dell'azienda fu inizialmente *Cadabra.com* (un richiamo al modo in cui "magicamente" si otteneva la merce acquistata), ma Bezos lo cambiò dopo che un membro dello staff lo confuse con «cadaver». Nel 1995 la scelta ricadde su «Amazon» in riferimento al Rio delle Amazzoni, a quanto pare per due distinte ragioni: in primo luogo all'epoca i siti erano elencati in ordine alfabetico; quindi ciò avrebbe costituito un vantaggio di posizione; in secondo luogo il fiume scelto possiede la maggiore capacità di rilascio al mondo, e fu considerato ideale per simboleggiare la vasta selezione di libri disponibili. La freccia presente nel logo attuale indica che offrono qualunque cosa, «dalla A alla Z» (il payoff del brand in lingua originale recita: «they have it all, from A to Z»).

<sup>12</sup> I marketplace digitali si dicono *verticali* quando si occupano di un solo settore (nel caso Airbnb, soluzioni per il turismo), a differenza di quelli *orizzontali*, che invece coprono mercati provenienti da diversi business.

<sup>13</sup> La parola «air» deriva dai materassi ad aria che i tre fondatori acquistarono quando decisero di subaffittare il piccolo appartamento in cui risiedevano e che a malapena riuscivano a pagare. Si tratta dell'idea che li portò a concepire il loro attuale business.

soggiorni ha superato i 2 milioni a notte, con oltre 150 milioni di utenti e quasi 3 milioni di *host* (la rete dei privati che offrono alloggio).

- *TheFork* è il marketplace verticale per la prenotazione di ristoranti attualmente leader in Europa. Nata in Francia nel 2008 con il nome *Lafourchette*, nel maggio 2014 l'azienda è stata acquisita dal gigante *TripAdvisor*. L'anno successivo quest'ultimo ha inglobato in *The Fork* ulteriori realtà precedentemente concorrenti, fra le quali le italiane *Restopolis* e *Mytable*, approdando nell'ambito mercato italiano, oggi particolarmente crescente. Nonostante la sua giovane età, *TheFork* poteva contare già a fine 2018 su una rete di 50 mila ristoranti (13 mila in Italia) in 11 differenti Paesi; 12 milioni di recensioni e 19 milioni di visite uniche al mese.

Attraverso alcuni dati sui sistemi di recensioni alimentati da queste piattaforme, si è scelto di rilevare l'eventuale presenza di una *spirale del consenso*, avendo analizzato il campione di prodotti/servizi per un arco temporale complessivo di quattro mesi, suddiviso in tre intervalli (cfr. par. 3.4). A un livello sintetico-descrittivo del fenomeno osservato, esaminando le variazioni medie del numero di recensioni (cfr. fig. 2a) e del punteggio medio delle stesse (cfr. fig. 2b) in corrispondenza dei differenti giudizi iniziali posseduti (mediamente basso, medio o alto), emerge subito un dato interessante. I prodotti/servizi con un punteggio iniziale basso registrano una variazione positiva molto modesta, con un incremento medio al tempo  $t_1$  pari a 1,54 recensioni. Nel complesso, questi annunci hanno ottenuto mediamente 2,47 recensioni in quattro mesi ( $\Delta t_0 \rightarrow t_2$ ), con un valore modale pari a 0 – riscontrato nel 64,8% ( $\Delta t_1$ ) e nel 76,9% dei casi ( $\Delta t_2$ ) – che evidenzia con maggiore chiarezza l'inattività degli utenti rispetto a questi annunci e la stagnazione che ne deriva.

Tra i prodotti/servizi che si trovano inizialmente nel mezzo, invece, si osserva un incremento medio di 18,36 ( $\Delta t_1$ ) e 13,49 recensioni ( $\Delta t_2$ ), con una crescita media quadrimestrale pari a 31,45 nuove recensioni. Tuttavia, i valori modali (5 e 0) in relazione a quelli massimi (149 e 109) svelano l'esistenza di alcuni casi isolati che di fatto alterano il dato medio. Ad ogni modo, si può affermare che questa fascia di annunci interessa comunque maggiormente le alternative selezionate dai consumatori.

Infine, i prodotti/servizi valutati molto positivamente al tempo  $t_0$  vedono crescere il proprio consenso in maniera ben più pronunciata e regolare, con una media di circa 64 ( $\Delta t_1$ ) e 60 ( $\Delta t_2$ ) recensioni, una moda di 73 e 76 e un incremento medio quadrimestrale di oltre 124 nuove recensioni.

L'andamento osservato si può analizzare anche in relazione alle variazioni dei giudizi medi. Nello specifico – partendo da un numero medio di 30,24 re-

censioni e un punteggio medio di 2,54 ( $t_0$ ) – l'insieme dei prodotti/servizi valutati come scadenti subisce mediamente un decremento complessivo pari a -0,019; gli annunci con un giudizio medio iniziale di 3,44 (su una media di 101,5 recensioni) incrementano il loro punteggio di 0,039; infine, quelli che registrano un punteggio più alto (con una media di 4,37 e oltre 312 recensioni) guadagnano mediamente circa 0,085 punti.

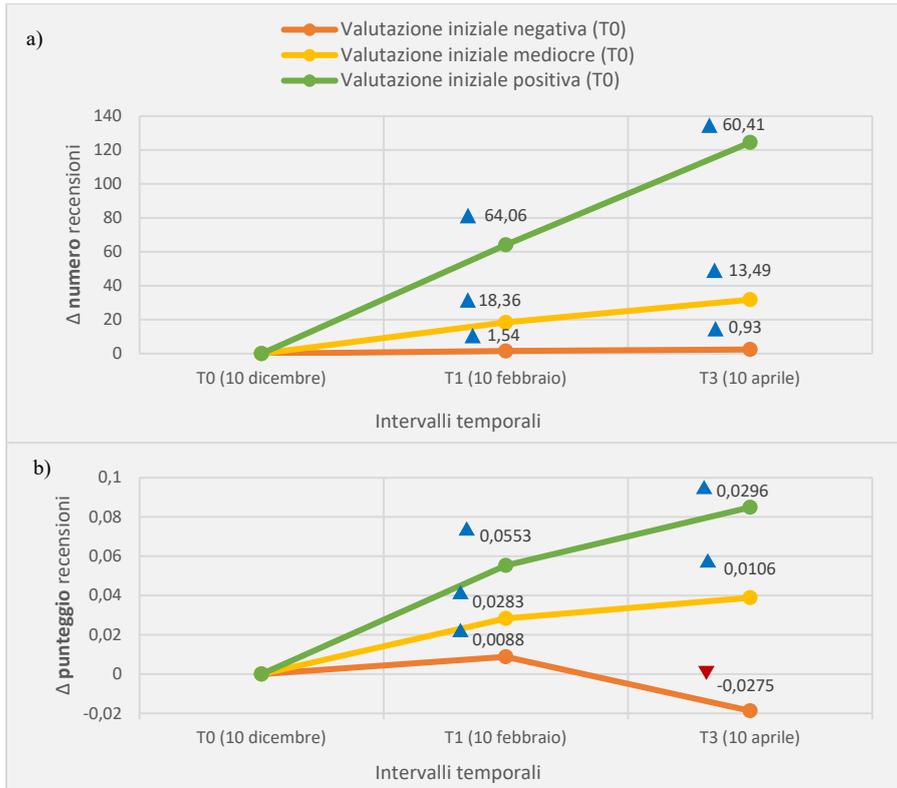


Fig. 2 – Variazione media del numero di recensioni (a) e del punteggio medio (b) ( $\Delta t_0 \rightarrow t_1$  e  $\Delta t_0 \rightarrow t_2$ , tutte le piattaforme)

Per individuare una possibile correlazione tra il punteggio medio iniziale ( $X_1$ ) e la variazione del numero di recensioni nel tempo ( $Y$ ), nonché tra il numero iniziale di recensioni ( $X_2$ ) e il suo mutamento ( $Y$ ), sono stati applicati dei modelli di regressione lineare bivariata.

Considerando in forma aggregata le tre piattaforme oggetto di studio, al

netto di eventuali valori anomali, è possibile notare una dipendenza della variabile  $Y$  rispetto alle variabili  $X_1$  (cfr. fig. 3) e  $X_2$  (cfr. fig. 4). La discreta correlazione positiva tra queste variabili spiega la presenza di una linearità nella distribuzione del consenso che si innesta tra i sistemi di recensioni (rispettivamente,  $r = 0,58$  e  $r = 0,59$ ) (cfr. tabb. 1, 2), tale per cui a maggiori punteggi o recensioni posseduti corrisponderà un incremento del numero di recensioni altrettanto maggiore.

La stessa dinamica si riscontra nel caso in cui si osservino le singole piattaforme in maniera disgiunta. Nella fattispecie:

- *Amazon* presenta una correlazione pari a  $r = 0,54$  ( $X_1$ ) e  $r = 0,55$  ( $X_2$ ) (cfr. figg. 5, 6 e tabb. 3, 4);
- *Airbnb* mostra un coefficiente  $r$  pari a  $0,73$  ( $X_1$ ) e  $r = 0,61$  ( $X_2$ ) (cfr. figg. 7, 8 e tabb. 5, 6);
- *TheFork* registra i valori  $r = 0,79$  ( $X_1$ ) e  $r = 0,70$  ( $X_2$ ) (cfr. figg. 9, 10 e tabb. 7, 8).

Nell'osservare attentamente le figure 3, 5 e 9, emerge che in tutti i casi analizzati l'incremento del numero di recensioni in relazione al punteggio medio posseduto segue una distribuzione paretiana. Ciò confermerebbe l'esistenza di un *Effetto S. Matteo*, che in questo caso dimostrerebbe come gli annunci valutati in maniera particolarmente positiva accumulino un vantaggio competitivo dato dalla loro collocazione privilegiata all'interno di tutte le possibili scelte<sup>14</sup>, predisponendosi a beneficiare di una crescita che può raggiungere livelli esponenziali. L'unico andamento stabile, direttamente proporzionale tra le due variabili  $X_1 - Y$ , si riscontra nel caso della piattaforma *Airbnb* (cfr. fig. 7), ma solo perché per essa non è stato possibile registrare valori medi o bassi<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Spesso, accade che l'origine di una posizione privilegiata sia dovuta unicamente alla componente temporale (per esempio due annunci con caratteristiche molto simili ma con un tempo di lancio differente), come già riscontrato nel paragrafo precedente in merito alla natura del collegamento preferenziale.

<sup>15</sup> Il motivo della mancata registrazione di questi valori risiede nelle policy di *Airbnb*, per le quali è prevista la sospensione – dapprima temporanea, quindi definitiva – degli annunci che scendono al di sotto di una valutazione media pari a 4. Inevitabilmente, in questo sistema di recensioni è come se si accorciasse la stessa scala di valori, rendendo meno visibile la differente valutazione dei servizi ospitati.

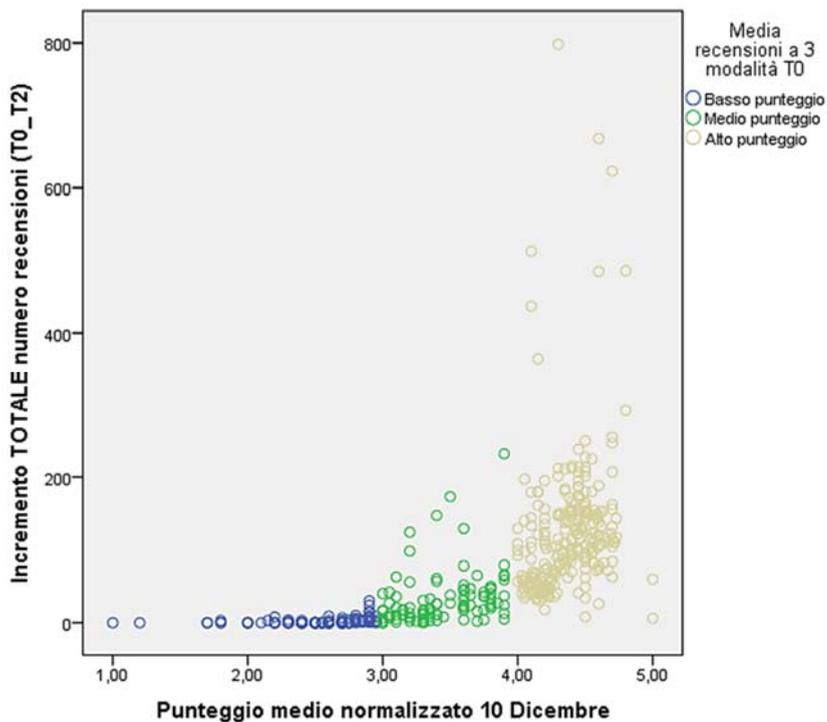


Fig. 3 – Grafico a dispersione  $X_1 - Y$  (tutte le piattaforme)

Tab. 1 – Regressione lineare  $X_1 - Y$  (tutte le piattaforme)

	Coefficients di regressione		Coefficiente di correlazione	t	Sign.
	T	Errore Std			
(Costante)	-180,764	17,520		-10,318	,000
Punteggio medio iniziale	68,542	4,529	,584	15,134	,000
<i>Statistiche residui</i>					
	Minimo	Massimo	Media	Dev Std	
Residuo	-155,94751	684,03210	,00000	74,56539	
Residuo studentizzato	-2,097	9,178	,000	1,001	
Residuo eliminato stud.	-2,105	10,190	,006	1,041	

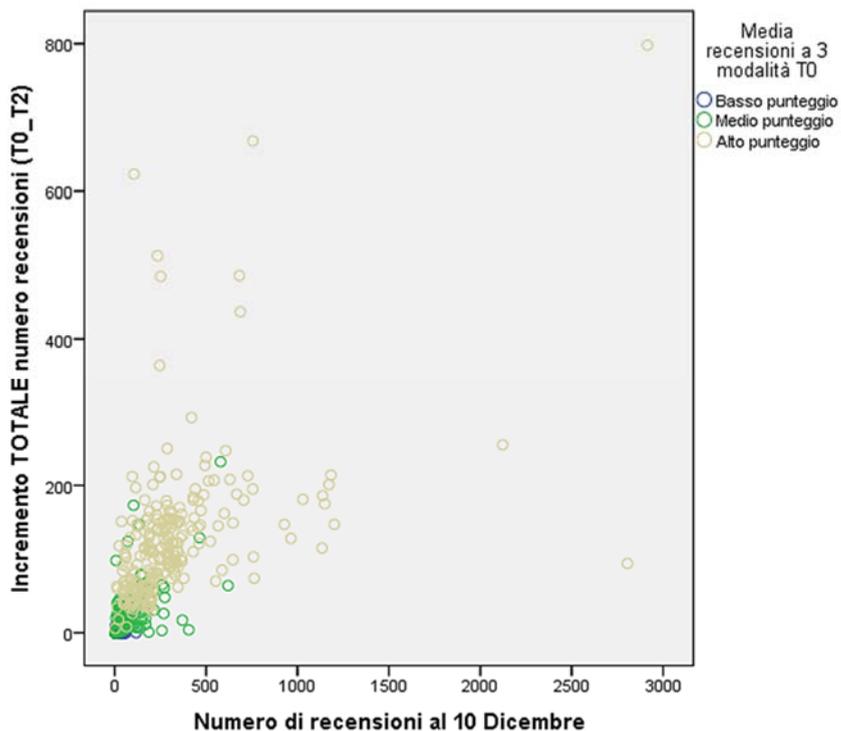


Fig. 4 – Grafico a dispersione  $X_2 - Y$  (tutte le piattaforme)

Tab. 2 – Regressione lineare  $X_2 - Y$  (tutte le piattaforme)

	Coefficienti di regressione		Coefficiente di correlazione	t	Sign.
	T	Errore Std			
(Costante)	39,996	4,331		9,235	,000
Recensioni medie iniziali	,187	,012	,591	15,419	,000
<i>Statistiche residui</i>					
	Minimo	Massimo	Media	Dev Std	
Residuo	-471,73203	563,32416	,00000	74,08542	
Residuo studentizzato	-7,039	7,605	-,001	1,014	
Residuo eliminato stud.	-7,461	8,148	,001	1,043	

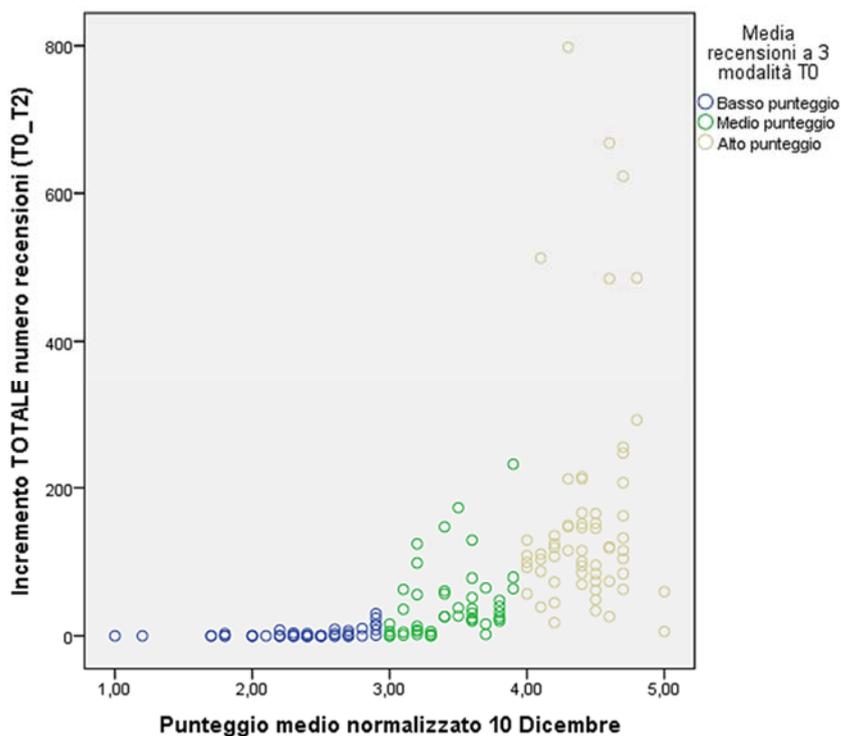


Fig. 5 – Grafico a dispersione  $X_1 - Y$  (Amazon)

Tab. 3 – Regressione lineare  $X_1 - Y$  (Amazon)

	Coefficients di regressione		Coefficiente di correlazione	t	Sign.
	T	Errore Std			
(Costante)	-178,314	33,258		-5,362	,000
Punteggio medio iniziale	73,156	9,198	,540	7,953	,000
<i>Statistiche residui</i>					
	Minimo	Massimo	Media	Dev Std	
Residuo	-181,46391	661,74506	,00000	104,72594	
Residuo studentizzato	-1,748	6,334	,001	1,004	
Residuo eliminato stud.	-1,760	7,342	,014	1,075	

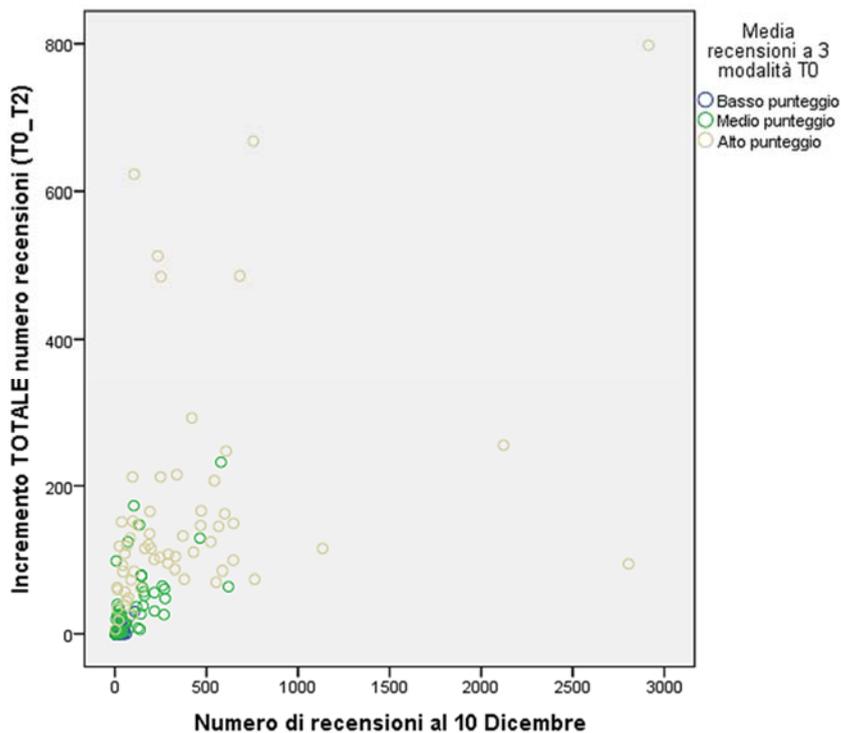


Fig. 6 – Grafico a dispersione  $X_2 - Y$  (Amazon)

Tab. 4 – Regressione lineare  $X_2 - Y$  (Amazon)

	<i>Coefficienti di regressione</i>		<i>Coefficiente di correlazione</i>	<i>t</i>	<i>Sign.</i>
	<i>T</i>	<i>Errore Std</i>			
(Costante)	43,836	9,339		4,694	,000
Recensioni medie iniziali	,171	,021	,547	8,116	,000
<i>Statistiche residui</i>					
	<i>Minimo</i>	<i>Massimo</i>	<i>Media</i>	<i>Dev Std</i>	
Residuo	-429,35110	561,21436	,00000	104,10019	
Residuo studentizzato	-4,855	5,392	-,002	1,032	
Residuo eliminato stud.	-5,258	5,967	,006	1,089	

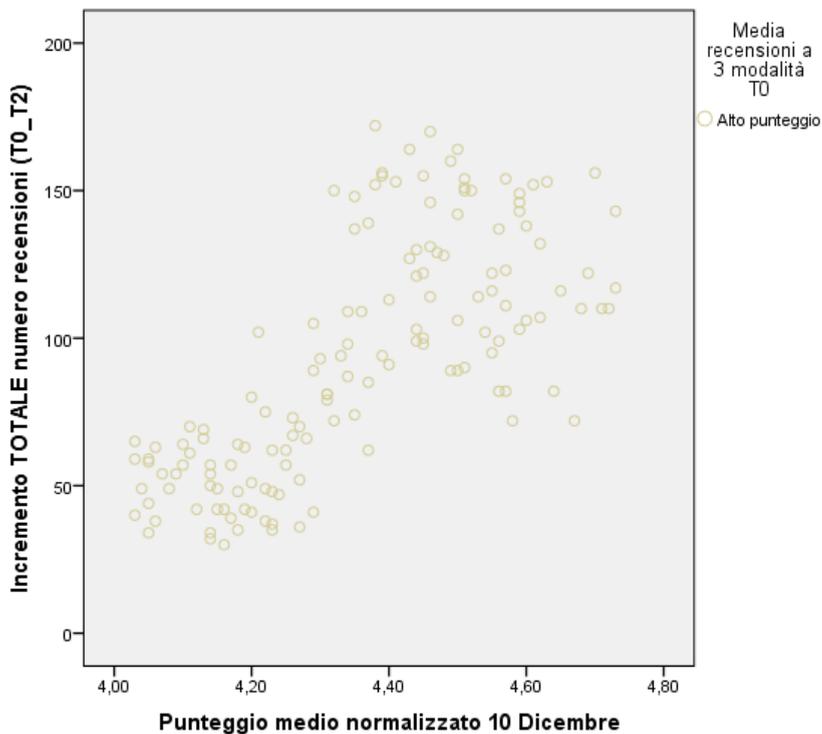


Fig. 7– Grafico a dispersione  $X_1 - Y$  (Airbnb)

Tab. 5 - Regressione lineare  $X_1 - Y$  (Airbnb)

	<i>Coefficienti di regressione</i>		<i>Coefficiente di correlazione</i>	<i>t</i>	<i>Sign.</i>
	<i>T</i>	<i>Errore Std</i>			
(Costante)	-567,230	52,629		-10,778	,000
Punteggio medio iniziale	151,450	12,065	,725	12,553	,000
<i>Statistiche residui</i>					
	<i>Minimo</i>	<i>Massimo</i>	<i>Media</i>	<i>Dev Std</i>	
Residuo	-68,03929	75,88108	,00000	27,49668	
Residuo studentizzato	-2,498	2,760	-,001	1,003	
Residuo eliminato stud.	-2,546	2,827	,001	1,010	

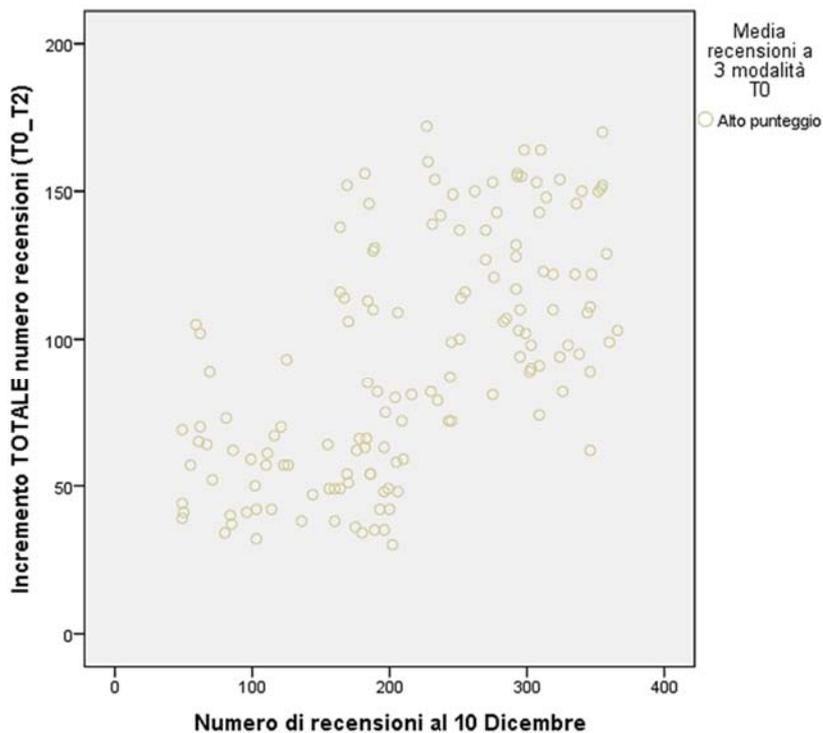


Fig. 8 – Grafico a dispersione  $X_2 - Y$  (Airbnb)

Tab. 6 – Regressione lineare  $X_2 - Y$  (Airbnb)

	<i>Coefficienti di regressione</i>		<i>Coefficiente di correlazione</i>	<i>t</i>	<i>Sign.</i>
	<i>T</i>	<i>Errore Std</i>			
(Costante)	33,499	6,927		4,836	,000
Recensioni medie iniziali	,274	,030	,613	9,254	,000
<i>Statistiche residui</i>					
	<i>Minimo</i>	<i>Massimo</i>	<i>Media</i>	<i>Dev Std</i>	
Residuo	-66,31998	76,29198	,00000	31,54379	
Residuo studentizzato	-2,118	2,419	,000	1,003	
Residuo eliminato stud.	-2,145	2,461	,001	1,007	

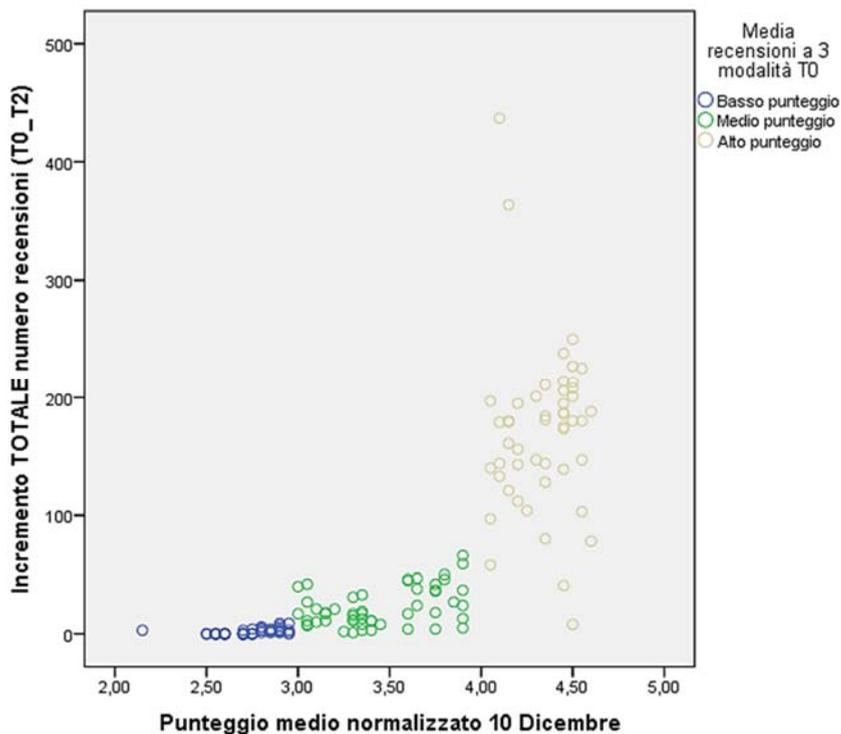


Fig. 9 – Grafico a dispersione  $X_1 - Y$  (TheFork)

Tab. 7– Regressione lineare  $X_1 - Y$  (TheFork)

	<i>Coefficienti di regressione</i>		<i>Coefficiente di correlazione</i>	<i>t</i>	<i>Sign.</i>
	<i>T</i>	<i>Errore Std</i>			
(Costante)	-284,494	23,498		-12,107	,000
Punteggio medio iniziale	99,324	6,530	,787	15,210	,000
<i>Statistiche residui</i>					
	<i>Minimo</i>	<i>Massimo</i>	<i>Media</i>	<i>Dev Std</i>	
Residuo	-154,46478	314,26489	,00000	53,16846	
Residuo studentizzato	-2,926	5,925	,001	1,003	
Residuo eliminato stud.	-3,008	6,805	,008	1,055	

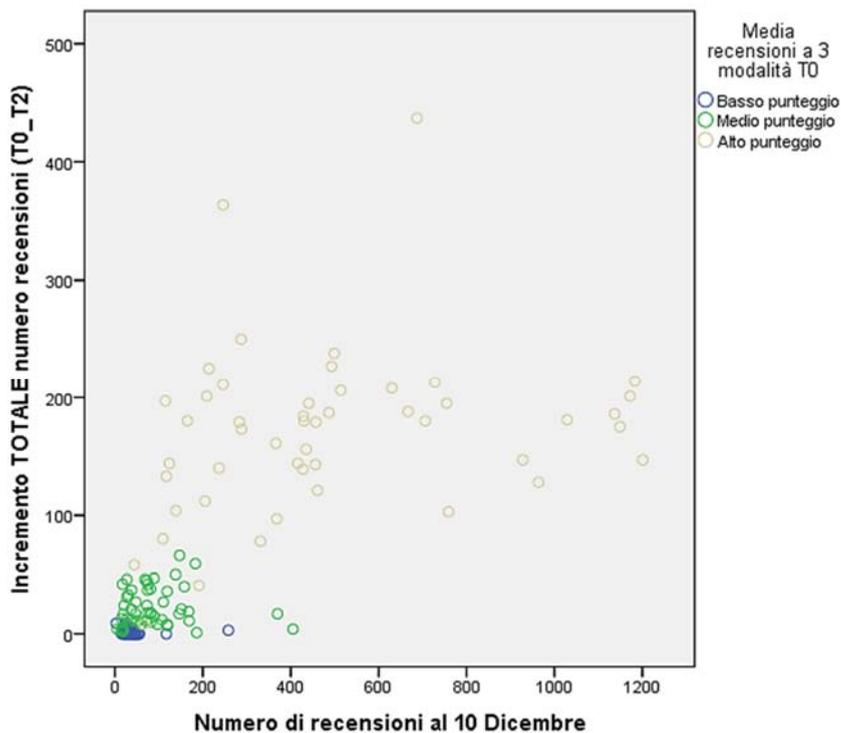


Fig. 10 – Grafico a dispersione  $X_2 - Y$  (TheFork)

Tab. 8– Regressione lineare  $X_2 - Y$  (TheFork)

	<i>Coefficienti di regressione</i>		<i>Coefficiente di correlazione</i>	<i>t</i>	<i>Sign.</i>
	<i>T</i>	<i>Errore Std</i>			
(Costante)	21,714	6,410		3,388	,001
Recensioni medie iniziali	,213	,018	,701	11,701	,000
<i>Statistiche residui</i>					
	<i>Minimo</i>	<i>Massimo</i>	<i>Media</i>	<i>Dev Std</i>	
Residuo	-130,78767	289,83432	,00000	61,51516	
Residuo studentizzato	-2,224	4,712	-,002	1,006	
Residuo eliminato stud.	-2,256	5,112	,005	1,035	

### 3. La sopravvivenza del più adatto. Il verdetto delle recensioni e le costellazioni di consumo

Più volte si è fatto riferimento alla pretesa irrealistica di inquadrare una volta per tutte la natura delle dinamiche che portano all'accumulazione di un vantaggio già posseduto fin dal principio. Nell'osservare questo trend si possono solo avanzare alcune interpretazioni, sapendo quanto sia ingiustificata l'idea di giungere a conclusioni univoche. In altre parole, non è chiaro quale sia l'elemento che incide maggiormente su queste dinamiche, se sia più una naturale predisposizione di questi sistemi nel rispondere all'architettura della Rete o se sia la "mano invisibile"<sup>16</sup> dell'utenza a prevalere, operando una sorta di "selezione naturale" dell'offerta in termini darwiniani; o, ancora, se i due fenomeni in parola debbano essere considerati semplicemente come due facce della stessa medaglia. Comunque, al di là di un'affascinante prospettiva macro-sociale, quel che appare convincente è che la possibilità del singolo soggetto di orientarsi tramite le opinioni altrui – il ricorso all'intelligenza collettiva – rappresenta un prezioso aiuto per le scelte di tutti i giorni.

Si è detto inoltre che i sistemi di recensioni costituiscono un valore aggiunto anche per le organizzazioni. Un'adeguata presenza in Rete unita alla possibilità di stimolare conversazioni attraverso le community online dimostrano di essere particolarmente utili a imprese e altre organizzazioni. Lo sanno bene soprattutto le aziende *pure play*<sup>17</sup> dell'economia decentralizzata, come quelle prese in esame in questo capitolo. Nei casi specifici analizzati, infatti, il vantaggio è addirittura duplice e molto più marcato: se da un lato questi attori sfruttano la classica potenza della Rete – che con la sua ubiquità permette di travalicare i

<sup>16</sup> Con ciò si fa evidente riferimento alla metafora creata da Adam Smith per rappresentare il risultato non intenzionale dell'azione individuale nelle dinamiche di mercato, che genera ordine sociale e sviluppo economico nonostante i singoli attori non agiscano con l'intenzione di generarli, ma con quella di perseguire il proprio interesse personale. Nel parallelismo qui proposto, le ipotesi espresse nel primo capitolo e le evidenze empiriche riportate nel quarto (tra chi ritiene che le recensioni siano una risorsa collettiva e un capitale sociale utile a tutti) allontanano una chiave di lettura basata esclusivamente sulla non intenzionalità del fenomeno: l'idea di intelligenza collettiva qui adottata riconosce piuttosto sia la consapevolezza di ciascuna azione individuale (nel momento in cui aggiunge volontariamente informazioni tramutabili in capitale sociale collettivo), sia il "fatto sociale" come risultato aggregato e non intenzionale di un'azione collettiva.

<sup>17</sup> Con l'espressione *pure play* (o *click only* o *dot.com*) ci si riferisce a quelle imprese nate online per le quali la presenza nel "mondo fisico" è del tutto assente o irrilevante. Oltre a questo tipo di organizzazioni, è possibile riferirsi alle aziende *click and mortar* (click e malta) – ossia quelle nate offline ma che hanno progressivamente sviluppato il canale online in maniera complementare – e a quelle *brick and mortar* (mattoni e malta) – per le quali non è prevista la presenza online, o, tutt'al più, ci si limita a un uso marginale della Rete, spesso attraverso l'implementazione di un classico "sito vetrina".

confini che limitano geograficamente la copertura di mercato (raggiungendo molti più consumatori e oltrepassando il tradizionale passaparola delle cerchie ristrette) – dall’altro tali aziende si contraddistinguono per essere quasi del tutto autonome rispetto ai prodotti/servizi finali che commercializzano. Poniamo, per esempio, che alcuni consumatori internauti siano delusi di un prodotto acquistato su *Amazon*, di un alloggio trovato su *Airbnb* o di un ristorante prenotato tramite *TheFork*. Difficilmente le cause di questo senso di insoddisfazione verrebbero attribuite ai *marketplace*, responsabili unicamente dell’intermediazione tra domanda e offerta. Per di più, essendo questi *marketplace* gli stessi detentori e promotori delle rispettive community di recensioni, la loro strategia politica si fonda su una maggiore tutela verso il consumatore, con un lieve sbilanciamento a favore di quest’ultimo.

I benefici di una tale co-evoluzione di domanda e offerta, socialmente legittimati dall’azione ricorsiva dei sistemi di recensioni (la spirale del consenso), favoriscono la creazione di costellazioni di consumo attorno alle soluzioni più ottimali (opinioni, idee, prodotti, servizi), ossia quelle che si ritiene siano più adatte a rappresentare i bisogni sociali di cui si comunica collettivamente l’esigenza.

Sulla scorta del contributo di Kim e Mauborgne (2005) sull’innovazione di valore negli «oceani blu», è possibile immaginare, senza pretese di oggettività e univocità interpretativa, un ipotetico *quadro strategico*<sup>18</sup> e una *curva del valore*<sup>19</sup> conformi ai case study esaminati<sup>20</sup> (cfr. figg. 11-13). Il caso *Amazon*, per esempio, annovera tra i fattori migliorati rispetto allo standard di settore la massiccia presenza di *private label*<sup>21</sup>, la capacità di offrire promozioni, la possibilità di effettuare un gran numero di comparazioni e la vastità di scelta garantita (“dalla A alla Z”). I parametri ridotti riguardano principalmente prezzi e costi, ma anche i processi di controllo qualità risentono di una riduzione dello standard, dato che spesso sono affidati interamente alle imprese terze che vendono

<sup>18</sup> Secondo gli autori, il *quadro strategico* è un framework analitico e operativo teso alla creazione di una “strategia oceano blu”, ossia la definizione di uno spazio di mercato inedito in cui posizionarsi e «vincere senza competere» (*ibidem*).

<sup>19</sup> La *curva del valore* rappresenta il posizionamento dell’impresa rispetto a una serie di parametri considerati tradizionalmente strategici per il settore di appartenenza. Per delineare una “strategia oceano blu” occorrerà agire su questi parametri, attraverso la loro *eliminazione, creazione, riduzione e aumento* (*ibidem*).

<sup>20</sup> Nel caso *TheFork* non è stato possibile individuare un settore di riferimento che potesse effettivamente costituire un terreno di concorrenza reciproca, giacché l’azienda in questione non ha competitor indiretti ma solo altri *player* minori presenti online. Pertanto, si è scelto di confrontare il servizio di prenotazione dell’azienda assieme alle modalità di scelta personale e all’utilizzo ampio dei motori di ricerca.

<sup>21</sup> Con il termine «private label» si fa riferimento a quei prodotti o servizi solitamente realizzati o forniti da società terze ma venduti con il marchio della società che propone lo stesso prodotto/servizio (in questo caso, Amazon).

sulla piattaforma. Tuttavia, un efficiente servizio di restituzione della merce limita i disagi legati ad aspettative eventualmente disattese durante il contesto d'uso (*First Moment of Truth*). Infine, i parametri che costituiscono un elemento di novità sono senza dubbio la possibilità di ricevere la merce a domicilio (con consegne anche in 24 ore ed efficaci sistemi di tracciabilità dei singoli ordini) e l'insieme di strategie di marketing digitale (al posto di quelle tradizionali) e di engagement volte alla valorizzazione della condivisione<sup>22</sup>.

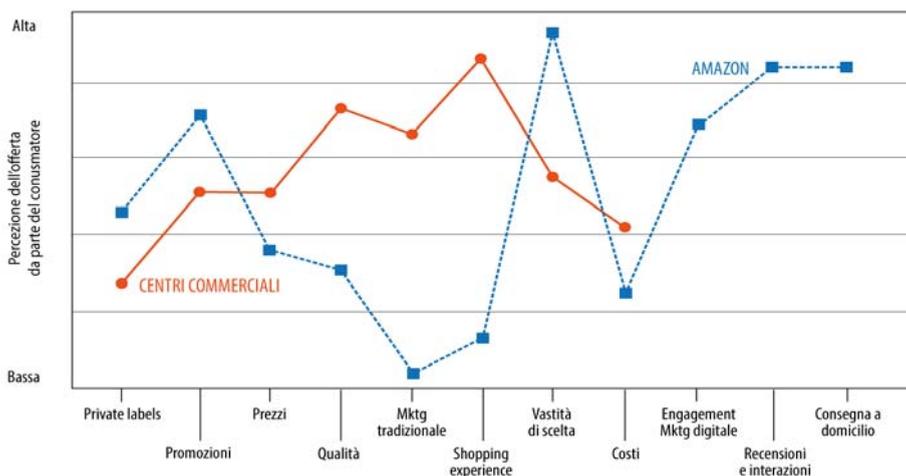


Fig. 11 – Ipotesi di curva del valore di Amazon

Per *Airbnb*, la riduzione degli standard di settore interessa senza dubbio i prezzi (e i costi). Questi rispecchiano in qualche modo la politica (soprattutto iniziale) di *Airbnb*, che si pone l'obiettivo di fornire ottime soluzioni a prezzi vantaggiosi, a differenza degli hotel, dove il prezzo è una grandezza che riflette

<sup>22</sup> Per esempio, in seguito a un ordine effettuato, *Amazon* – oltre a inviare una classica e-mail in cui chiede un giudizio sotto forma di recensione sull'esperienza di acquisto e di consumo – stimola proattivamente la partecipazione degli utenti invitando loro a rispondere ad alcune domande poste da altri utenti interessati allo stesso prodotto (l'e-mail del servizio «*Amazon risponde*» recita il seguente testo: «in quanto proprietario di questo prodotto [prodotto X, con link che rimanda alla rispettiva pagina], puoi aiutare questo cliente? [cliente Y, cognome e nome appuntato] chiede: [campo della domanda]». Dunque è possibile procedere attraverso il link «rispondi alla domanda» o dichiarare «non conosco la risposta».

Un'ulteriore strategia per valorizzare la condivisione di esperienze riguarda alcune tecniche di *retargeting*, che, sulla base di una profilazione continua, permettono di consigliare prodotti alternativi o complementari a quelli per cui si sta valutando o si è compiuto l'acquisto (prodotti basati sulla cronologia di ricerca o prodotti simili acquistati da utenti con abitudini di consumo e gusti simili). Un'altra ancora è quella che incentiva gli utenti a scrivere le recensioni, potendo "aggiudicarsi" un posto nella *Top Reviewer Rankings* o nella *Hall of Fame Reviewers*.

maggiormente l'indice complessivo di qualità (Olivero e Russo, 2013). Per di più, le strategie di *smart pricing*<sup>23</sup> applicabili online permettono di massimizzare il profitto senza sollecitare eccessivamente l'elasticità della domanda. Anche la qualità complessiva dell'offerta, come già accennato, si riduce, non prevedendo quell'insieme di servizi aggiuntivi che solitamente si trovano negli hotel (reception, assistenza 24 ore, parcheggi, navette, ristorazione, ecc.), come anche la maggiore sicurezza. Tra i parametri aumentati si può annoverare la vastità di scelta e la capacità di offrire esperienze supplementari (dalle visite guidate ai corsi di cucina fino allo scambio interculturale favorito da un codice di comportamento ben più informale); mentre tra quelli eliminati, anche in questo caso ci si può riferire alle strategie di marketing tradizionale, soppiantate in tutto o in parte dalla creazione di parametri afferenti al digitale, compresi i vantaggi derivanti dal sistema di recensioni.

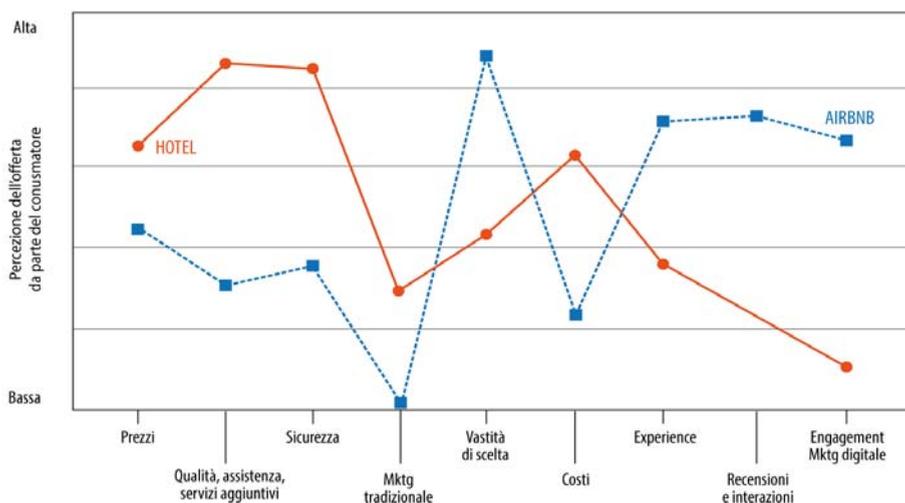


Fig. 12 – Ipotesi di curva del valore di Airbnb

Infine, nel caso di *TheFork* il vantaggio principale legato alla diminuzione degli standard settoriali è dato dalla riduzione dei tempi con cui un utente perviene a una scelta convincente. Infatti, consultare la propria cerchia ristretta di amici comporterebbe un notevole giro di telefonate o messaggi, mentre una ricerca su *Google* implicherebbe l'apertura di svariate pagine, senza la possibilità

<sup>23</sup> Lo *smart pricing* è una tecnica di generazione del prezzo finale che – tramite l'analisi di big data in tempo reale – permette di adattare questo valore all'andamento della domanda. Se nel settore alberghiero la definizione del prezzo segue semplici dati sulla stagionalità, con lo *smart pricing* l'adattamento al contesto raggiunge un'efficacia inedita.

di un confronto diretto o di applicare con precisione un filtro comune (pesce, cucina romana, cibo vegano, ecc.). Tra i parametri migliorati vi è una maggiore vastità di scelta di ristoranti (specie rispetto al numero di consigli che può fornire una consultazione limitata di persone), come anche la possibilità di usufruire di sconti e promozioni<sup>24</sup>. Un altro parametro al di sopra dello standard riguarda l'elevata aspettativa di soddisfazione, garantita dall'opportunità di filtrare i contenuti in base al gusto personale (preferenze, intolleranze, scelte etiche, ecc.), oltre a poter consultare il menu, le foto (dell'annuncio e degli utenti) e, ovviamente, le recensioni, riducendo drasticamente le chance di una delusione inaspettata (*First Moment of Truth*). Recensioni ed engagement digitale costituiscono i punti di forza definitivi<sup>25</sup>, tramite i quali creare nuovi parametri di valore basati sulla connettività sociale.

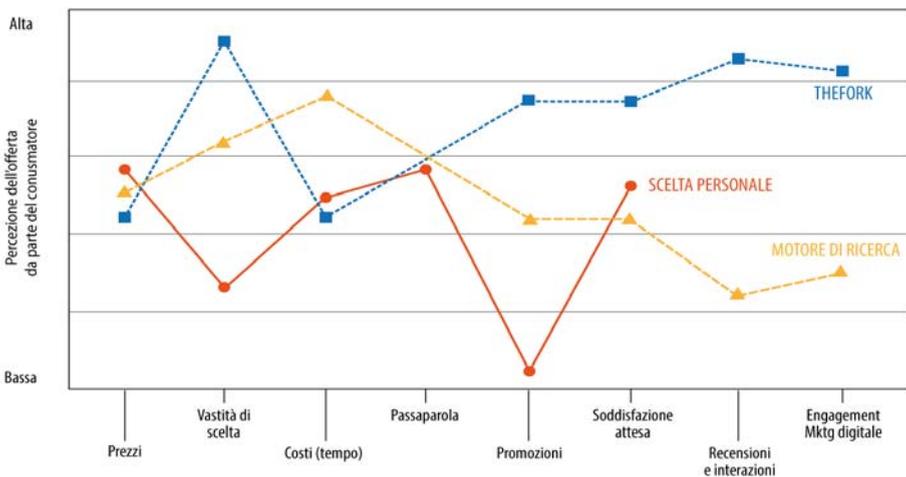


Fig. 13 – Ipotesi di curva del valore di TheFork

<sup>24</sup> A tal proposito, il *TheFork Festival* prevede sconti immediati alla cassa fino al 50%. In aggiunta, l'accattivante programma fedeltà della compagnia permette di accumulare *yums* (in richiamo al termine inglese *yummy* = delizioso, da cui deriva lo *yum* onomatopeico dei fumetti) dopo ogni esperienza di consumo, per poi utilizzarli come ulteriore elemento di sconto.

<sup>25</sup> L'azienda in questione, per esempio, utilizza tecniche di *gamification* che stimolano l'engagement attraverso l'assegnazione di punti-reputazione, o «badge», come avviene anche nei social network. Nello specifico, la classificazione dei recensori di *TheFork* prevede i livelli *buongustaio*, *intenditore* e *gastronomo*, raggiungibili una volta inviate rispettivamente 2, 5 e 10 recensioni. *Tripadvisor*, la sua *parent company*, distingue invece tra *Nuovo Contributore* (1 recensione), *Contributore* (3 recensioni), *Contributore esperto* (5 recensioni), *Recensore* (10 recensioni), *Recensore esperto* (20 recensioni) e *Recensore super* (più di 50 recensioni), insieme a un'altra serie di badge più specifici.

#### 4. *Guerre stellari nel cyberspazio. Il lato oscuro di una spirale del consenso*

Il sistema complesso finora descritto, oltre a concedere degli indubbi vantaggi alle persone, si rivela, altresì, una minaccia. Date per valide entrambe queste prospettive, il dibattito è ben lontano dal giungere a conclusione. La polarizzazione delle posizioni attorno al dibattito vede da un lato alcuni «tecnofobi animati da “pessimismo critico basato su una politica della vittimizzazione”, mentre a fare l’apologia della partecipazione volontaria e “capacitante” del pubblico dell’industria culturale sarebbero invece dei tecnofili con la loro ingenua “idolatria”» (Casilli, 2019, trad. it. 2020, p. 141). In questa prospettiva polivalente, le dimensioni congiunte della contesa che risultano essere oggetto di minaccia sono riconducibili:

- ai tanto decantati principi di inclusione del cyberspazio;
- alla spinta innovatrice delle organizzazioni (conformismo dell’offerta);
- alla capacità critica dei singoli soggetti (conformismo della domanda).

Riguardo al primo punto, si è già detto quanto l’architettura della Rete possa incidere di per sé nelle dinamiche di assoggettamento a una spirale del consenso (cfr. par. 5.1). Da questo punto di vista, le considerazioni di Merton appaiono estremamente pertinenti se associate alla struttura del cyberspazio. Secondo Barabási (2002, trad. it. 2004) questo limite strutturale può subire un importante ridimensionamento con l’introduzione di un elemento “di disturbo” (che si affianca ai continui processi di crescita e di collegamento preferenziale): la *fitness*. Alla domanda «come fanno gli ultimi arrivati a sopravvivere in un mondo dove solo i ricchi diventano sempre più ricchi» (*ibid.*, p. 101), Barabási prova a rispondere proprio attraverso la *fitness*, una proprietà in grado di infrangere l’esclusività delle leggi di potenza nella conformazione del cyberspazio. La *fitness* non è altro che «il potenziale d’attrazione» (*ibid.*, p. 105), mediante il quale un nuovo nodo può ribaltare le gerarchie di preferenza preesistenti. L’esempio principe fornito dall’autore è *Google*:

[...] difficilmente avrete sentito parlare di Inktomi, la società che gestisce il motore di ricerca più popolare del Web, Yahoo! [...] Non essendosi promossa attraverso un portale o tramite campagne pubblicitarie, Inktomi non aveva mai raggiunto la stessa notorietà dei suoi clienti: ma tutto cambiò improvvisamente nel giugno 2000, quando la stampa annunciò a tutto il mondo che, da un giorno all’altro, le azioni di Inktomi erano calate di 2 miliardi e 800 milioni di dollari. Il motivo? Yahoo! Aveva silurato Inktomi sostituendola con un altro motore di ricerca nato appena due anni prima. Il

motore si chiamava Google<sup>[26]</sup>. [...] La velocità con cui i nodi conquistano nuovi link non è più [solo] una questione di anzianità. Independentemente dal momento in cui sono arrivati nella rete, i nodi con una fitness più alta passano subito in testa. Google ne è la dimostrazione più evidente: ultimo arrivato, ma con una grande tecnologia alle spalle come motore di ricerca, conquistò nuovi link molto più rapidamente dei suoi concorrenti, riuscendo infine a surclassarli. La «bellezza» vince sull'età (*ibid.*, pp. 103, 107).

Se da una parte la struttura della Rete determina (e alimenta) un meccanismo immanente di riproduzione delle diseguaglianze, gli attori al suo interno, dal canto loro, contribuiscono altresì al mantenimento dello *status quo*, provocando un soffocamento delle dinamiche di innovazione. Come è noto, le maggiori trasformazioni si sostanziano di elementi di novità (Popper, 1962, trad. it. 1972; Khun, 1977, trad. it. 1985), rifuggendo qualsiasi invito all'immobilismo.

Nell'organizzazione sociale del cyberspazio, il conformismo può rivelarsi a tutti gli effetti un vero e proprio freno all'innovazione. E ciò vale sia per i processi di “pacifica” e “pigra” emulazione – che portano al conformismo delle opinioni, all'*isomorfismo* organizzativo (Di Maggio e Powell, 1983), all'*istituzionalizzazione dell'inerzia* (Berger e Luckmann, 1969) e alla *reificazione dei sistemi* sociali in essere («squadra che vince non si cambia») – sia per alcune situazioni di aperta contesa<sup>27</sup>.

Nell'individuare una dinamica ricorsiva attribuibile al “virus del contagio”, Gladwell (2000, trad. it. 2020) parla di *connettori* (di idee, di informazioni),

<sup>26</sup> Questa testimonianza aiuta a comprendere quanto il valore degli *hub* sia soggetto a modifiche nel tempo. Gli stessi *hub* delle reti reali dipendono dalle medesime dinamiche. Da questo punto di vista, un'altra vicenda, approfondita su un articolo del *Sole 24 Ore*, racconta come *Yahoo!* sia passata da carnefice a vittima proprio per mano di *Google*. I fondatori di *Google*, Larry Page e Sergei Brin, nel 1998 studenti in erba alla Stanford University, erano piuttosto allettati dall'idea di vendere il loro brevetto, intascare qualche soldo e continuare gli studi. Così, dopo alcune settimane, arrivarono a trattare con *Yahoo!*, che in quegli anni era leader indiscusso delle ricerche online, come riporta Barabási (si noti che il suo libro è stato scritto nel 2002). In un ristorante di Palo Alto, alla richiesta di 1 milione di dollari da parte dei due studenti, alcuni manager di *Yahoo!* rifiutarono senza lasciare margine di trattativa.

Negli anni successivi *Google* pose le basi per diventare l'attuale colosso incontrastato, tanto che, a distanza di quattro anni da quel pranzo finito male, *Google* e *Yahoo!* si ritrovano allo stesso tavolo. Stavolta *Yahoo!* portò con sé un'offerta da 3 miliardi di dollari, ma fu comunque rispedita al mittente. Nel 2017 *Yahoo!* è stata acquisita da *Verizon*, una compagnia di telecomunicazioni statunitensi, per 4,8 miliardi di dollari (nel 2008 *Microsoft* ne offrì 44,6) (<https://-st.ilssole24ore.com/art/tecnologie/2016-07-28/quando-yahoo-poteva-acquistare-google-1-milione-dollari-131722.shtml?uuid=ADnWz5y>).

<sup>27</sup> Lo spiega bene Bourdieu, quando nel descrivere i rapporti di forza nel campo giornalistico francese (tra i settimanali «L'Observateur», «L'Express» e «Le Point»), e non solo, rileva che «la concorrenza, che si concepisce sempre come condizione di libertà, ottiene l'effetto opposto all'interno dei campi di produzione culturale che sono sotto il controllo della logica commerciale: produce uniformità, censura e anche conservatorismo» (2010, p. 92).

*esperti di mercato* e buoni *venditori*, sottolineando la rilevanza della componente umana (e soprattutto di questi “nodi”) come fattore di mutamento strutturale, e identificando nel raggiungimento di un determinata soglia di influenza sociale (che egli chiama *punto critico*) il punto di partenza per il superamento di ciò che tende a restare ostinatamente *in statu quo ante* (nella situazione precedente), da un cambiamento locale all’interno di una subcultura fino ai fenomeni di portata globale che erompono per contagio, come è accaduto per la stessa pandemia da Covid-19. Stark (2011, trad. it. 2019) parla invece di *eterarchia* e di *attrito generativo*, per indicare la via dell’innovazione attraverso l’organizzazione della diversità e l’incoraggiamento alla dissonanza, un po’ come faceva Schumpeter (1942, trad. it. 1954) quando a sua volta si riferiva alla *distruzione creativa* come spinta costante all’innovazione. Dunque, è fondamentale garantire una certa pluralità (di punti di vista, di idee, di prodotti, ecc.) per evitare che elementi dominanti occupino incontrastati una posizione di dominio (la funzione democratica, applicata al Web, è proprio questa).

Per ovviare alla seria minaccia di un’inerzia istituzionalizzata e permettere agli “ultimi arrivati” di farsi (ri)conoscere adeguatamente, i tre casi studio selezionati non mancano di adoperare una serie di strategie di “ausilio all’inclusione”. Nello specifico, *Amazon* prevede per ogni categoria le rispettive sottocategorie «nuovi arrivi», attraverso le quali mettere in evidenza le novità inserite in piattaforma. *Airbnb*, invece, si propone di applicare un «New Host Boost» per i nuovi partner, che in pratica consiste nell’inserire i nuovi annunci fra i primi risultati di ricerca, aumentando esponenzialmente le probabilità che questi possano essere visualizzati ed eventualmente selezionati per un soggiorno (si è già detto quanto sia importante una collocazione *strutturale* privilegiata). *TheFork*, infine, attraverso l’intervento attivo sul territorio di una serie di «local planner», aggiorna costantemente la rete di affiliati, garantendo a questi ultimi uno spazio continuativo nelle newsletter locali e accompagnandoli nell’ottimizzazione delle strategie promozionali.

Anche sulla capacità critica delle persone il dibattito è storico e sociale prima ancora che tecnologico. Infatti, sulla *stagnazione intellettuale e morale* si interrogarono Tocqueville prima (1835-40, trad. it. 2006) e Mill poi (1859, trad. it. 1991), scorgendo nell’avvento della società moderna i pericoli di una «tirannide della maggioranza» (il dispotismo della maggioranza in un sistema democratico monistico) e di una «coazione morale dell’opinione pubblica». In tal senso, a distanza di quasi due secoli, risulta stupefacente constatare quanto le parole di Mill possano sembrare per certi versi estremamente attuali:

la tendenza attuale dell’opinione pubblica presenta una caratteristica particolarmente adatta a renderla intollerante di qualsiasi spiccata dimostrazione di individualità. La media degli uomini è moderata, non solo nell’intelletto ma nelle inclinazioni; non

hanno gusti o desideri abbastanza forti da spingerli ad azioni insolite, e di conseguenza non capiscono chi li ha, e lo classificano tra le persone squilibrate e smodate, cui sono abituati a sentirsi superiori. [...] i comportamenti si sono molto uniformati e gli eccessi vengono scoraggiati con decisione; e aleggia uno spirito filantropico che non trova per esercitarsi campo più invitante del miglioramento della moralità e della prudenza dei nostri simili. Queste tendenze attuali fanno sì che il pubblico sia più disposto di quanto non lo fosse in generale nel passato a prescrivere norme generali di condotta e a sforzarsi di far conformare tutti al criterio comunemente accettato. E questo criterio, esplicito o tacito, è non desiderare fortemente nulla. [...] il non-conformismo perde qualsiasi sostegno sociale. Scompare cioè qualsiasi consistente potere sociale che, essendo di per se stesso contrario al dominio della massa, sia interessato ad assumersi la protezione di opinioni e tendenze diverse da quelle del grande pubblico. La combinazione di queste cause forma una tale massa di influenze ostili all'individualità che è difficile immaginare come essa riuscirà a sopravvivere. Incontrerà difficoltà sempre maggiori se non si riesce a farne comprendere il valore alla parte più intelligente del pubblico – a fargli capire che la diversità è positiva, anche se non è sempre migliore e talvolta può sembrare peggiore di ciò che è comunemente accettato. [...] Gli uomini diventano rapidamente incapaci di concepire la diversità quando per qualche tempo si sono disabituati a vederla. (1859, trad. it. 1991, pp. 80, 85).

Nell'era dell'individualismo, il “peso” della scelta che ricade sui singoli individui crea falsi paradossi, nella misura in cui spinge la maggior parte delle persone a “rifugiarsi” nel conformismo dei valori condivisi. Nonostante il Web sia pieno di esempi che dimostrano come esso sia un terreno particolarmente idoneo all'emergere di controculture e controtendenze, il rischio di autoreferenzialità delle idee predominanti è più che concreto, quando l'adesione a queste idee avviene in maniera del tutto cieca e acritica.

Inoltre, nell'era dell'*information overload* (Toffler, 1970, trad. it. 1972; 1980, trad. it. 1987) e dell'*infobesity* (Rampini, 2014), le “scelte passive” sono sempre più comuni, avallate dalle confortevoli logiche delle euristiche di giudizio (cfr. par. 1.3), e ciò è ancor più frequente nei processi decisionali mediati dalla Rete (Rampini, 2014; Casilli, 2019, trad. it. 2020; Zuboff, 2019; d'Eramo, 2020). Secondo Fukuyama:

[...] Non tutti siamo superuomini nietzschiani dediti a rivalutare tutti i valori. Gli esseri umani sono creature intensamente sociali spinte dalle proprie tendenze emotive a conformarsi alle norme che li circondano. Quando un orizzonte morale stabile e condiviso sparisce e al suo posto compare una cacofonia di sistemi di valori in competizione, la grande maggioranza delle persone non gioisce per quella inedita libertà di scelta. Piuttosto, prova un'intensa insicurezza, una forte alienazione, perché non sa chi sia il proprio io. Questa crisi di identità porta nella direzione opposta a quella dell'individualismo espressivo, alla ricerca cioè di un'identità comune che torni a legare l'individuo a un gruppo sociale e ristabilisca un chiaro orizzonte morale (2018, trad. it. 2019, p. 63).

Questo grado di omofilia sociale, che sovente sfocia in *populismo cognitivo* (Lombardo e Nobile, 2023), si dimostra ancora più “ingombrante” nel campo della Rete, dove le *echo-chambers* risuonano (soltanto) dall’interno, e le *filter bubbles* limitano lo scambio di informazioni a quanto dall’interno è già stato legittimato<sup>28</sup>.

Le tre dimensioni qui osservate, e i rispettivi pericoli a queste associate (il cyberspazio anti-democratico, lo stallo dell’innovazione e la riduzione/astensione della capacità critica), oltre a risultare strettamente interconnesse, possono essere eziologicamente interpretate mediante l’idea di un flusso lineare ricorsivo e bidirezionale, riconoscendone il verso a seconda che si ponga l’accento sulla determinante tecnologico-strutturale che ha dato vita alla Rete o su quella socio-relazionale che invece la alimenta costantemente (cfr. fig. 14).

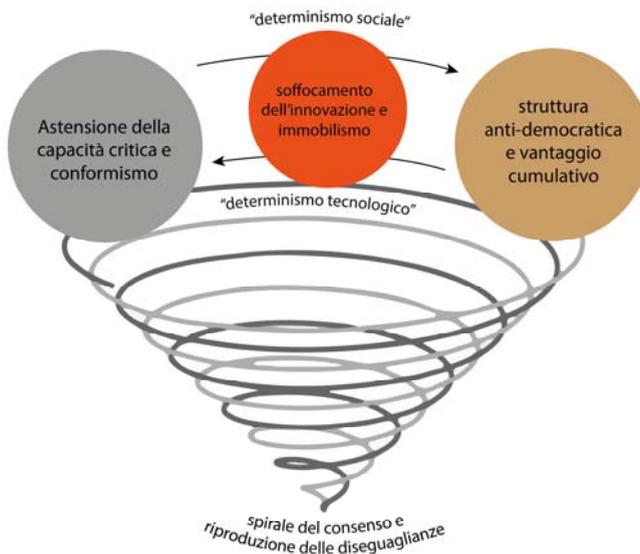


Fig. 14 – La spirale del consenso e la riproduzione delle disuguaglianze

<sup>28</sup> Con i concetti di *echo-chambers* e *filter bubbles* (Pariser, 2011) ci si riferisce a quegli spazi chiusi e limitanti della Rete che – socialmente generati e/o indotti per mezzo di precisi algoritmi che premiano la somiglianza di atteggiamenti e azioni – cristallizzano le opinioni, le visioni del mondo e i pensieri dominanti di chi ne è all’interno attraverso il progressivo soffocamento delle interpretazioni divergenti, fino a giungere a un conformismo per censura (cfr. par. 5.1). Questi fenomeni agevolano l’efficacia dei processi di informazione targettizzata e di disinformazione (Quattrococchi e Vicini, 2016), e a partire dagli stessi prende corpo la polarizzazione delle posizioni, che sempre più spesso caratterizza il dibattito pubblico negli ambiti più disparati, secondo una dialettica nociva del «noi contro loro», un dualismo che a sua volta soffoca lo spettro delle posizioni effettivamente possibili.



## Conclusioni

Quanto esposto finora non può certo *ridursi* a rapida sintesi. Scegliere di esaltare i lati positivi dell'interazione online o, viceversa, di rimarcare quelli negativi non potrebbe che tradursi in operazione parziale e superficiale. La complessità che avvolge questi oggetti di studio è insita negli stessi, a partire dalle loro definizioni. Occorre, dunque, continuare a osservare questi fenomeni con uno sguardo critico e attento e con strumenti empirici adeguati, guardando con un occhio alla tecnologia e con l'altro alla società che ne fa uso, così da aggiungere importanti tasselli alla conoscenza.

L'individuo consumatore odierno nell'economia della conoscenza vede senza dubbio moltiplicare le sue opportunità di espressione, sia nei contesti interindividuali, paritari per definizione, che nei nuovi circuiti relazionali che prevedono la partecipazione e il dialogo con imprese e organizzazioni. Grazie al consumo egli può riconquistare un nuovo senso comunitario, fatto di appartenenze ma anche di distanze, di culture dominanti ma anche di controculture; grazie alla partecipazione ai processi di produzione, invece, può esternare idee, progetti, valori, emozioni, facendosi portatore attivo di visioni (e di bisogni) che non necessariamente risultano essere in linea con una narrativa proposta *top-down*. Il suo *empowerment*, quando si realizza, lo aiuta a scegliere, ad approvare, a screditare, a influenzare, a condividere, a contribuire a un'intelligenza collettiva. Così facendo aiuta anche gli altri, altri consumatori, imprenditori e uomini di marketing, gruppi di persone e comunità. L'interconnettività che si stabilisce nei mercati nella maggior parte dei casi è un bene per tutti. Basti pensare all'affermazione di comportamenti di consumo eticamente fondati, o alla crescente sensibilità (autentica o "imposta" che sia) dimostrata dalle imprese in merito alle innumerevoli questioni legate alla *corporate social responsibility*.

Un più ampio e democratico flusso informativo aiuta a determinare le priorità attraverso cui domanda e offerta possono evolvere congiuntamente.

Comprendere questa nuova situazione è più che mai necessario per tutti gli attori economici e sociali, poiché da una corretta interpretazione di questo cambiamento passa la loro capacità di mutare pelle in sintonia con l'ambiente in cui operano. E si è visto che ciò è ancor più vero se si considera la centralità del piano emozionale rispetto alla componente razionale, per cui l'importanza della dimensione simbolica del consumo si associa all'urgenza di stabilire relazioni autentiche e coltivare reciproche aspettative fiduciarie.

Di certo non è tutto oro quel che luccica: la classificazione dei consumatori italiani ha restituito gruppi specifici di soggetti per i quali sarebbero ancora validi alcuni approcci tradizionali, come quelli che individuano nel prezzo la principale leva motivazionale che orienta le scelte, o quelli che suggeriscono che una ben escogitata strategia di comunicazione dall'alto possa ancora fare la differenza nelle dinamiche di persuasione e di attrazione. Le potenzialità dell'intelligenza collettiva nei campi del sociale possono ancora maturare, come si evince dai dati sull'utilizzo e la partecipazione alle agorà elettroniche e ai sistemi di recensioni. Per di più, non è affatto detto che tutti i consumatori debbano necessariamente manifestare un desiderio di stabilire e alimentare una relazione duratura con le organizzazioni o con le community. È evidente, pertanto, che in questa fase di transizione i modelli di contrapposizione di lungo corso non siano destinati a scomparire. Più probabilmente, i risultati dell'indagine lasciano intendere che questi modelli tradizionali saranno affiancati sempre più frequentemente dalle nuove prospettive "democratiche" dei fautori della fisica sociale (un limite ancora vincolante è dato dal fatto che particolari competenze digitali, unite a stili di vita, di acquisto e consumo contemporanei, si continuano a ravvisare maggiormente fra le coorti più giovani e le nuove generazioni, nonostante la pandemia abbia contribuito ad appianare in parte queste differenze).

Alcune riflessioni conclusive, benché assolutamente provvisorie, possono essere avanzate in merito a una serie di moti di inerzia che, come osservato nell'ultimo capitolo, minacciano e limitano il potenziale di creazione di valore tra persone, consumatori e organizzazioni. Fra i consumatori della Rete, abituati a servirsi della socialità dei sistemi di recensioni, aleggia un senso di controllo derivante proprio dalle opportunità di attingere all'intelligenza collettiva. Sebbene la legge dei grandi numeri suggerisca una certa affidabilità della valutazione comune, una spirale del consenso potrebbe tuttavia ridurre la capacità di interpretazione critica del singolo soggetto, quindi del gruppo (e viceversa), a favore di un immobilismo legittimato dalla "saggezza della folla". Ciò potrebbe comportare, teoricamente, un ipotetico ritardo nell'individuazione di eventuali soluzioni migliori (idee, prodotti, servizi, scambi). Nascerebbe, dunque, un dilemma per il tanto perseguito agire razionale, giacché gli stessi strumenti "impugnati" per ordinare collettivamente gli elementi dell'offerta e raggiungere

una “autonomia collettiva” di giudizio si rivelerebbero, nel breve termine, un ostacolo alla riproducibilità di questo processo.

Sul riscontro pratico di questa ipotesi, è possibile immaginare un effetto limitato, contrastabile attraverso una predisposizione dei consumatori della Rete a “dire la propria”, privilegiando un’ottica critica, una predisposizione che dovrebbe prevalere rispetto a una cieca adesione all’intelligenza collettiva, che risulterebbe invece assai meno ragionevole. A volte è possibile che la consapevolezza di far parte di un consenso diffuso sia per il singolo soggetto soltanto una conseguenza secondaria, benché rassicurante, della capacità critica che si trova a esercitare nei luoghi dell’espressione individuale. È indubbio, altresì, che nel mezzo possano intervenire soggetti abilitanti o inibitori, come influencer e *opinion leader* (particolarmente corteggiati e spesso ingaggiati dai reparti di marketing che si occupano di promozione ed *endorsement*), così come storicamente ipotizzato nei più disparati dibattiti scientifici sulla *personal influence* e sulla comunicazione politica e massmediologica.

L’inerzia che potrebbe minacciare imprese e altre organizzazioni riguarda invece il grado di autenticità del loro approccio nel momento in cui si misurano con una serie di *diktat* che all’apparenza imporrebbero il presidio della Rete. Da questo punto di vista, è possibile individuare visioni scadenti del modello di co-creazione di valore, che, di fatto, non rappresentano un reale vantaggio a lungo termine, e forse neanche nel breve termine. Si tratta di imprese che utilizzano piattaforme *firm-managed* (autogestite), pagine *Facebook*, “siti vetrina” e altri canali digitali come strumenti passivi per estorcere informazioni da clienti e potenziali consumatori. Queste aziende sfruttano molto limitatamente il vero potenziale della Rete, che di certo non si riduce a un’attività sottodimensionata per la conquista di una manciata di “like” sui social network di turno. Per questi attori refrattari al pieno sviluppo di modelli innovativi di interazione digitale, la potenza del cyberspazio scorre come acqua da un rubinetto ostruito, col rischio di vedersi rivelare la reale gittata solo sotto forma dei tanto temuti “epic fail”, noti per arricchire gli studi e la casistica relativi al management aziendale.

Quanto esposto finora andrebbe adeguatamente considerato in virtù delle implicazioni teoriche e pratiche che è possibile attribuire. L’importanza del consenso, dell’interazione, e nella fattispecie di quelli maturati in ambito digitale e trattati in questa sede, incitano a una rinnovata presa di coscienza delle potenzialità del dialogo, per il soggetto consumatore e per la società nel suo complesso, e suggerisce alle organizzazioni (pubbliche, private, no profit, ...) di ridefinire in maniera puntuale i propri assetti strategici. Le due sfere congiunte della domanda e dell’offerta, nella già citata prospettiva co-evolutiva, sono efficacemente condensate in una nota tesi dei nostri giorni, che rivela che

“i mercati sono conversazioni” (così recita la prima tesi del Cluetrain Manifesto). In tali conversazioni l’opinione pubblica ha il privilegio, il potere, il diritto e il dovere di determinare quali prodotti siano più performanti, in quali strutture alloggiare o in quali ristoranti valga la pena mangiare, ma per lo stesso principio avrà anche la responsabilità civica e sociale di decretare chi saranno gli attori economici da considerare, a quali donne e uomini della politica affidare il proprio voto, attorno a quali idee varrà la pena lottare, in ultima istanza, in quale direzione si intende proseguire. Da questo punto di vista, la formazione di opinioni personali, per quanto sia un processo che passa per l’assunzione privata di una posizione individuale, implica enormi ricadute sociali.

## Riferimenti bibliografici

- Adorno T.W., Horkheimer M. (1947), *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente*, trad. it. *Dialettica dell'illuminismo*, Einaudi, Torino, 1966.
- Aghamirian B., Dorri B., Aghamirian B. (2015) "Customer Knowledge Management Application in Gaining Organization's Competitive Advantage in Electronic Commerce", in *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 10, pp. 63-78.
- Aghion P., Algan Y., Cahuc P., Shleifer A. (2010), "Regulation and Distrust", in *Quarterly Journal of Economics*, 125, pp. 1015-1049.
- Ajzen I. (1989), "Attitude Structure and Behaviour", in Pratkanis A.R., Breckler S.J., Greenwald A.G. (Eds.), *Attitude, Structure and Function*, Erlbaum, Hillsdale.
- Albert R., Jeong H., Barabási A.-L. (1999), "Diameter of the World Wide Web", in *Nature*, 401, pp. 130-131.
- Altheide D.L. (1977), *Creating Reality: How TV News Distorts Events*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Altheide D.L., Snow R.P. (1979), *Media Logic*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Amaturo E., Punziano G. (2016), *I Mixed Methods nella ricerca sociale*, Carocci, Roma.
- Anderson C. (2006), *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, trad. it. *La coda lunga – Da un mercato di massa a una massa di mercati*, Codice Edizioni, Torino.
- Anderson E., Weitz B. (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", in *Marketing Science*, 8, 4, pp. 310-323.
- Anderson J.C., Narus J.A. (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", in *Journal of Marketing*, 54, 1, pp. 42-58.
- Argyris C. (1987), *Reasoning, action strategies, and defensive routines: The case of OD practitioners*, in Woodman R.A., Pasmore A.A. (Eds.), *Research in Organisational Change and Development, Volume 1*, JAI Press, Greenwich.
- Arieli D. (2008), *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, trad. it. *Prevedibilmente irrazionale. Le forze nascoste che influenzano le nostre decisioni*, Rizzoli, Milano.
- Asch S.E. (1953), "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments", in Cartwright D., Zander A. (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, Row, Peterson, Evanston, IL.
- Baldassarri D. (2005), *La semplice arte di votare*, il Mulino, Bologna.
- Balmer J.M.T., Greyser S.A. (2002), "Managing the Multiple Identities of the Corporation", in *California Management Review*, 44, pp. 72-86.
- Bandura A. (1977), *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

- Bandura A., Ross D., Ross S. (1963), "Imitation of Film-mediated Aggressive Models", in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, pp. 3-11.
- Banfield E. (1958), *The Moral Basis of a Backward Society*, trad. it. *Le basi morali di una società arretrata*, il Mulino, 2010.
- Barabási A.L. (1999), "Emergence of Scaling in Random Networks", in *Science*, 286, pp. 509-512.
- Barabási A.L. (2002), *Linked. The New Science of Networks*, trad. it. *Link. La scienza delle reti*, Einaudi, Torino, 2004.
- Bartle R. (2003), *Designing Virtual Worlds*, New Riders, San Francisco.
- Baudi di Vesme P., Brigida F. (2009), *L'evoluzione dei media e della pubblicità in Italia*, FrancoAngeli, Milano.
- Baudrillard J. (1974), *La société de consommation. Ses mythes ses structures*, trad. it. *La società dei consumi. I suoi miti e le sue strutture*, il Mulino, Bologna, 1976.
- Baudrillard J. (1981), *Simulacres et simulation*, Galilée, Paris.
- Baudrillard J. (1992), *L'illusion de la fin, ou la grève des événements*, Galilée, Paris.
- Bauman Z. (1999), *La società dell'incertezza*, il Mulino, Bologna.
- Bauman Z. (2002), *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari.
- Bauman Z. (2005), *Vita liquida*, Laterza, Roma-Bari.
- Bauman Z. (2007), *Homo consumens. Lo sciame inquieto dei consumatori e la miseria degli esclusi*, Erickson, Roma.
- Bauman Z. (2010), *Consumo, dunque sono*, Laterza, Roma-Bari.
- Bauman Z., Lyon D. (2013), *Liquid Surveillance. A conversation*, trad. it. *Sesto potere. La sorveglianza nella modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari.
- Beck U. (1986), *Risk Society Revisited. Theory, Politics, Critiques and Research Programs*, trad. it. *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma, 2000.
- Beckert J. (2016), *Imagined Futures: Fictional Expectations and Capitalist Dynamics*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Benkler Y. (2006), *The Wealth of Networks*, Yale University Press, New Haven, trad. it. *La ricchezza della Rete*, Egea, Milano, 2007.
- Berger P.L., Luckmann T. (1969), *The Social Construction of Reality*, trad. it. *La realtà come costruzione sociale*, il Mulino, Bologna.
- Berthon P.R., Campbell C., Pitt L., McCarthy I. (2011), "Creative Consumers: Awareness, Attitude and Action", in *Journal of Consumer Marketing*, 28, 7, pp. 500-507.
- Berthon P.R., Pitt L.F., McCarthy I., Kates S.M. (2007), "When Customers Get Clever: Managerial Approaches to Dealing with Creative Consumers", in *Business Horizons*, 50, pp. 39-47.
- Bewley T. (1999), *Why Wages Don't Fall during a Recession*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Bezos J. (2018), Letter to shareholders, consultabile all'indirizzo Web <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312518121161/d456916dex991.htm> (ultimo accesso: 28/10/2023)
- Blackmore S. (1999), *The Meme Machine*, trad. it. *La macchina dei memi. Perché i geni non bastano*, Instar libri, Torino, 2001.
- Blumer H. (1969), *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, trad. it. *Interazionismo simbolico. Prospettiva e metodo*, il Mulino, Bologna, 2008.
- Boltanski L., Thévenot L. (1987), *Les Economies de la Grandeur*, trad.en. *On Justification. Economies of Worth*, Princeton University Press, Princeton, 2006.
- Bolter J.D., Grusin R. (1999), *Remediation: Understanding New Media*, trad. it. *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Guerini e Associati, Milano, 2003.
- Bonini N., Del Missier F., Rumiati R. (2008), *Psicologia del giudizio e della decisione*, il Mulino, Bologna.

- Bonini N., Hadjichristidis C. (2009), *Il sesto senso: Emozione e Ragione nella decisione*, Il Sole24Ore, Milano.
- Boudon R. (1984), *La place du désordre: critique des théories du changement social*, trad. it. *Il posto del disordine. Critica delle teorie del mutamento sociale*, il Mulino, Bologna, 1997.
- Boudon R. (1986), *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, trad. it. *L'ideologia. Origine dei pregiudizi*, Einaudi, Torino, 1997.
- Boudon R. (2003), *Raison, bonnes raisons*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Bourdieu P. (1979), *La distinction. Critique sociale du Jugement*, trad. it. *La distinzione. Critica sociale del gusto*, il Mulino, Bologna, 2001.
- Bourdieu P. (1980), *Le Sens pratique*, trad. it. *Il senso pratico*, Armando Editore, Roma, 2005.
- Bourdieu P. (1994), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, trad. it. *Ragioni pratiche*, il Mulino, Bologna, 1995.
- Bourdieu P. (2010), *Champ politique, champ des sciences sociales, champ journalistique*, trad. it. *Sul concetto di campo in sociologia*, Armando, Roma.
- Boyd D. (2014), *It's Complicated: The Social Lives of Networked Teens*, trad. it. *It's complicated: La vita sociale degli adolescenti sul web*, Castelvecchi, Roma, 2015.
- Brady H.E., Sniderman P.M. (1991), "The Likability Heuristic", in Sniderman P.M., Brody R.A., Tetlock P.E. (Eds.) *Reasoning and Choice. Exploration in Political Psychology*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass.
- Brislin R.W. (eds.) (1990), *Applied Cross-Cultural Psychology*, Sage, London.
- Bruns A. (2008), *Blogs, Wikipedia, Second Life and Beyond: From Production to Prodsusage*, Peter Lang, New York.
- Bryant S.L., Forte A., Bruckman A. (2005), "Becoming Wikipedian: Transformation of Participation in a Collaborative Online Encyclopedia", *Group '05, Proceedings of the 2005 International ACM SIG-GROUP Conference on Supporting Group Work*.
- Buchnowska D. (2011), "Customer Knowledge Management Models: Assessment and Proposal", in *EuroSymposium on Systems Analysis and Design. Research in Systems Analysis and Design: Models and Methods*, pp. 25-38.
- Burawoy M. (1979), *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, University of Chicago Press, Chicago.
- Butera F. (1990), *Il castello e la rete: impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*, FrancoAngeli, Milano.
- Butera F. (2009), *Il cambiamento organizzativo. Analisi e progettazione*, Laterza, Roma-Bari.
- Campbell C. (2005), "The Craft Consumer: Culture, Craft and Consumption in a Postmodern Society", in *Journal of Consumer Culture* 5, 1, pp. 23-42.
- Carroll A. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", in *Business Horizons*, July-August 1991.
- Carroll A. (2001) "Models of Management Morality for the New Millennium", in *Business Ethics Quarterly*, 11, 2, pp. 365-371.
- Casaleggio Associati (2022), *E-commerce in Italia 2022. Il cambio di passo dopo il Covid Boom* (reperibile all'indirizzo Web: <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2022/>).
- Casilli A.A. (2019), *En attendant les robots. Enquete sur le travail du clic*, trad. it. *Schiavi del clic. Perché lavoriamo tutti per il nuovo capitalismo?*, Feltrinelli, Milano, 2020.
- Castaldo S. (2002), *Fiducia e relazioni di mercato*, il Mulino, Bologna.
- Castells M. (1996), *The Rise of the Network Society*, trad. it. *La nascita della società in rete*, EGEA, Milano, 2014.
- Castells M. (2009), *Communication Power*, trad. it. *Comunicazione e potere*, Bocconi Università Edizioni, Milano.
- Ceccarini L. (2008), *Consumare con impegno. La politica quotidiana tra botteghe del mondo e supermercato*, Laterza, Roma-Bari.

- Chesbrough H. (2003), *Open Innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chesbrough H. (2007), "Why Companies Should Have Open Business Models", in *MIT Sloan Management Review*, 48, pp. 22-28.
- Chesbrough H., Appleyard M. (2007), "Open Innovation and Strategy", in *California Management Review*, 50, pp. 57-76.
- Cialdini R.B. (1984), *Influence: The Psychology of Persuasion*, trad. it. *Le armi della persuasione. Come e perché si finisce col dire di sì*, Giunti, Firenze, 1995.
- Codeluppi V. (2005), *Manuale di sociologia dei consumi*, Carocci, Roma.
- Codeluppi V. (2021), *Vetrinizzazione. Individui e società in scena*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", in *Administrative Science Quarterly*, 35, 1, pp. 128-142.
- Coleman J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass.
- Collins R. (1980), *The Credential Society: A Historical Sociology of Education and Stratification*, Academic Press, New York.
- Conner K.R., Prahalad C.K. (1996), "A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism", in *Organization Science*, 7, pp. 477-501.
- Cook K.S., Levi M., Hardin R. (Eds.) (2009), *Whom Can We Trust? How Groups, Networks, and Institutions Make Trust Possible*, Russell Sage Foundation, New York.
- Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche vol.3. Le tecniche qualitative*, il Mulino, Bologna.
- Cosenza V. (2016), *Social Media ROI – seconda edizione*, Apogeo, Milano.
- Costabile M. (1996), *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino.
- Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale dell'impresa. Gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw-Hill, Milano.
- Couper M.P. (2011), "The Future of Modes of Data Collection", in *Public Opinion Quarterly*, 72, 5, pp. 889-908.
- Cova B., Cova V. (2002), "Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and its Impact on the Conduct of Marketing", in *European Journal of Marketing*, 36, 5/6, pp. 595-620.
- Cova B., Dallì D. (2009), "Working Consumer: The Next Step in Marketing Theory?", in *Marketing Theory*, 9, 3, pp. 315-339.
- Cova B., Pace S. (2006), "Brand Community of Convenience Product: New Forms of Customer Empowerment – the Case My Nutella the Community", in *European Journal of Marketing*, 40, 9/10, pp. 1087-1105.
- Cova B., Paraque B. (2010), "When Brand Community and Brand Valuation Collide: A Case Study", in *Conference "Thought Leaders in Brand Management"*, Lugano.
- Cova B., White T. (2010), "Counter-brand and Alter-brand Communities: The Impact of Web 2.0 on Tribal Marketing Approaches", in *Journal of Marketing Management*, 26, 3, pp. 256-270.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 1, pp. 7-25.
- D'Eramo M. (2020), *Dominio. La Guerra invisibile dei potenti contro i sudditi*, Feltrinelli, Milano.
- Dahlberg L. (2007) "Rethinking the Fragmentation of the Cyberpublic: From Consensus to Contestation", in *New Media & Society*, 9, 5, pp. 827-847.
- Dallì G. (2010), "Produzione, distribuzione e appropriazione del valore di mercato: il ruolo del consumatore", in Collesei U., Andreani J.C. (Eds.), *Atti del IX Congresso Internazionale Marketing Trends*, January 21-23, Venice.
- Damasio A.R. (1995), *L'errore di Cartesio. Emozione, ragione e cervello umano*, Adelphi, Milano.

- Dawkins R. (1976), *The Selfish Gene*, trad. it. *Il gene egoista. La parte immortale di ogni essere vivente*, Mondadori, Milano, 2018.
- Day G.S. (1990), *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, New York.
- Day G.S. (1998), “What Does It Mean to be Market-Driven?”, in *Business Strategy Review*, 9, 1, pp. 1-14.
- Day G.S. (1999), *The Market-Driven Organization*, The Free Press, New York.
- De Certeau M. (1980), *L’Invention du Quotidien*, trad. it. *L’invenzione del quotidiano*, Edizioni Lavoro, Roma 2001.
- De Groot J., Steg L. (2008), “Value Orientations to Explain Beliefs Related to Environmental Significant Behavior: How to Measure Egoistic, Altruistic, and Biospheric Value Orientations”, in *Environment and Behavior*, 40, 3, pp. 330-354.
- Deloitte (2008), *Tribalization of Business Study*, Beeline Labs, Deloitte and the Society of New Communications Research.
- Denegri-Knott J., Zwick D., Schroeder J.E. (2006), “Mapping Consumer Power: An Integration Framework for Marketing and Consumer Research”, in *European Journal of Marketing*, 40, pp. 950-971.
- Deursen A.J.A.M., Van Dijk J.A.G.M. (2014), “The Digital Divide Shifts to Differences in Usage”, in *New Media & Society*, 16, 3, pp. 507-526.
- Dezi L. (2010), *L’impresa. Economia, Governo, Gestione*, Cedam, Padova.
- Di Gregorio L. (2021), *Il desiderio di essere come gli altri. Ossessione identitaria e omologazione sociale al tempo del Covid-19*, Mimesis, Milano-Udine.
- Di Maggio P.J., Powell W.W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, in *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- Dillman D.A., Smith J.D., Christian L.M. (2009), *Internet, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*, John Wiley & Sons, New York.
- Dittmar H., Beattie J., Friese S. (1996), “Objects, Decision Considerations and Self-Images in Men’s and Women’s Impulse Purchases”, in *Acta Psychologica*, 93, pp. 187-206.
- Dunning D., Kruger J., (1999), “Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One’s Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments”, in *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 6, pp. 1121-1134.
- Dunning D., Kruger J., Ehrlinger J., Johnson K., Banner M. (2008), “Why the Unskilled Are Unaware: Further Explorations of (Absent) Self-insight among the Incompetent”, in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 105, pp. 98-121.
- Durkheim É. (1893), *De la division du travail social*, trad. it. *La divisione del lavoro sociale*, Edizioni di Comunità, Milano, 1962.
- Durkheim É. (1898), “Répresentations individuelles et représentations collectives”, in *Revue de Métaphysique et de Morale*, 6, pp. 273-302, trad. it. “Rappresentazioni individuali e rappresentazioni collettive”, in *Le regole del metodo sociologico – Sociologia e filosofia*, Edizioni di Comunità, Milano, 1996.
- Dwyer R.F., Schurr P.H., Oh S. (1987), “Developing Buyer-Seller Relationships”, in *Journal of Marketing*, 51, 4, pp. 1-27.
- Eco U. (1979), *Lector in fabula. La cooperazione interpretativa nei testi narrativi*, Bompiani, Milano.
- Eco U. (2001), *Apocalittici e integrati. Comunicazioni di massa e teorie della cultura di massa*, Bompiani, Milano.
- Ellickson R. (1991), *Order without Law: How Neighbors Settle Disputes*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Ellickson R. (2001), “The Evolution of Social Norms: A Perspective from the Legal Academy”, in Hechter M., Opp K.D. (Eds.) *Social Norms*, Russell Sage Foundation, New York.

- Elster J. (1979), *Ulysses and the Sirens: Studies in Rationality and Irrationality*, trad. it. *Ulisse e le sirene. Indagini sulla razionalità e l'irrazionalità*, il Mulino, Bologna, 1983.
- Elster J. (1989a), "Social Norms and Economic Theory", in *Journal of Economic Perspectives*, 3, pp. 99-117.
- Elster J. (1989b), *The Cement of Society: A Study of Social Order*, trad. it. *Il cemento della società. Uno studio sull'ordine sociale*, il Mulino, Bologna, 1995.
- Elster J. (1990), "Norms of Revenge", in *Ethics*, 100, pp. 862-885.
- eMarketer (2022), *Global Ecommerce Forecast* (reperibile all'indirizzo web: <https://on.emarketer.com/rs/867-SLG-901/images/eMarketer%20Global%20Ecommerce%20Forecast%20Report.pdf>).
- Erdős P., Rényi A. (1959), "On Random Graphs", in *Publicationes Mathematicae*, 6, pp. 290-297.
- Erdős P., Rényi A. (1960), "On the Evolution of Random Graphs", in *Publications of Mathematical Institute of the Hungarian Academy of Sciences*, 5, pp. 17-61.
- Fabris G. (1997), *La pubblicità. Teoria e prassi*, FrancoAngeli, Milano.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano.
- Fabris G. (2009), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, seconda edizione, Egea, Milano.
- Faggiano M.P. (2018), "Limits and virtues of a web survey on political participation and voting intentions. Reflections on a mixed-method search path", in *2nd International Conference on Advanced Research Methods and Analytics*, pp. 177-184.
- Featherstone M. (1991), *Consumer Culture and Postmodernism*, Sage, London.
- Fehr E., Gaechter S. (2000), "Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity", in *Journal of Economic Perspectives*, 14, pp. 159-181.
- Festinger L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, trad. it. *Teoria della dissonanza cognitiva*, FrancoAngeli, Milano, 1998.
- Firat F.A., Dholakia N. (2006), "Theoretical and Philosophical Implications of Postmodern Debates. Some Challenges to Modern Marketing", in *Marketing Theory*, 6, 2, pp. 123-162.
- Firat F.A., Venkatesh A. (1995), "Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption", in *Journal of Consumer Research*, 22, 3, pp. 239-267.
- Fishbein M., Ajzen I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*, Reading, Addison-Wesley.
- Floridi L. (2014), *The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality*, trad. it. *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2017.
- Floridi L. (2015), *The Onlife Manifesto. Being Human in a Hyperconnected Era*, Springer, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-04093-6>.
- Foddy M., Yamagishi T. (2009), "Group-based Trust", in Cook K., Levi M., Hardin R. (Eds.) *Whom Can We Trust?*, Russell Sage Foundation, New York.
- Fontana R., Piscopo C., Nemmo E. (2019), "Le competenze trasversali tra professioni digitali e logiche comunicative", in *Scuola democratica*, 1-2019, pp. 123-141.
- Fontana R., Rocchi A., a cura di, (2019), *Innovare nella società delle reti. Sistemi organizzativi, processi produttivi e Project Management*, FrancoAngeli, Milano.
- Foss N.J., Laursen K., Pedersen T. (2011), "Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices", in *Organization Science*, 22, pp. 980-999.
- Fournier S., Lee L. (2009), "Getting Brand Communities Right", in *Harvard Business Review*, April, pp. 105-111.
- Franchi M. (2007), *Il senso del consumo*, Pearson Italia, Milano-Torino.
- Franke N., Shah S. (2003), "How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing among End-users", in *Research Policy*, 32, pp. 157-178.

- Friedrich R., Le Merle M., Peterson M., Koster A. (2010), *The Rise of Generation C. Implications for the World of 2020*, Booz & Company, New York.
- Frow P., Payne A.F., Storbacka K. (2011), "Co-creation: A Typology and Conceptual Framework", in *Conference ANZMAC*, Perth (Australia).
- Fukuyama F. (1995), *Trust*, trad. it. *Fiducia*, Rizzoli, Milano, 1996.
- Fukuyama F. (2018), *Identity. The Demand for Dignity and the Politics of Resentment*, trad. it. *Identità. La ricerca della dignità e I nuovi populismi*, De Agostini, Milano, 2019.
- Füller J., Hutter K., Fries M. (2012), "Crowdsourcing for Godness Sake: Impact of Incentive Preference on Contribution Behavior for Social Innovation", in *Advances in International Marketing*, 23, pp. 137-159.
- Fullerton G. (2003), "When Does Commitment Lead to Loyalty?", in *Journal of Service Research*, 5, 4, pp. 333-344.
- Ganesan S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", in *Journal of Marketing*, 58, 4, pp. 1-19.
- García-Murillo M., Annabi H. (2002), "Customer Knowledge Management", in *Journal of the Operational Research Society*, 53, pp. 875-884.
- Gherardi L. (2021), "Sul modello delle Economie della Grandezza (EG): un'entrata", in *Società, Mutamento, Politica*, 12(23), pp. 81-90.
- Gibbert M., Leibold M., Probst G. (2002), "Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use them to Create Value", in *European Management Journal*, 20, pp. 459-469.
- Giddens A. (1990), *The Consequences of Modernity*, trad. it. *Le conseguenze della modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*, il Mulino, Bologna, 1994.
- Gigerenzer G. (2009), *Decisioni intuitive. Quando si sceglie senza pensarci troppo*, Cortina, Milano, 2009.
- Gigerenzer G., Czerlinski J., Martignon L. (2002), "How Good Are Fast and Frugal Heuristics?", in Elio R. (Eds.), *Common Sense, Reasoning and Rationality*, Oxford University Press, New York.
- Gigerenzer G., Goldstein D.G. (1996), "Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality", in *Psychological Review*, 103, pp. 650-669.
- Gigerenzer G., Todd P., ABC Research Group (1999), *Simple Heuristics That Make Us Smart*, Oxford University Press, New York.
- Gilster P. (1997), *Digital Literacy*, John Wiley, New York.
- Gladwell M. (2000), *The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Difference*, trad. it. *Il punto critico. I grandi effetti dei piccoli cambiamenti*, De Agostini, Milano, 2020.
- Goffman E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, trad. it. *La vita quotidiana come rappresentazione*, il Mulino, Bologna, 1969.
- Gottdiener M. (1997), *The Theming of America: Dreams, Visions, and Commercial Spaces*, Westview, Boulder.
- Gottdiener M. (2000), *New Forms of Consumption: Consumers, Culture, and Commodification*, Rowman & Littlefield, Lanham.
- Gouillart F. (2010), *What the Heck Is Co-creation?*, [www.francisgouillart.com](http://www.francisgouillart.com) (ultimo accesso: 28/10/2023).
- Grace R.C., Kemp S. (2005), "What Does the Ultimatum Game Mean in the Real World?", in *Behavioral and Brain Sciences*, 28, pp. 824-825.
- Grande T. (2005), *Che cosa sono le rappresentazioni sociali*, Carocci, Roma.
- Granovetter M. (1973), "The Strength of Weak Ties", in *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-1380.
- Granovetter M. (1983), "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", in *Sociological Theory*, 1, pp. 201-233.

- Granovetter M. (1992), "The nature of Economic Relations", in Ortiz S., Lees S. (Eds.) *Understanding Economic Process: Monographs in Economic Anthropology*, University Press of America, Lanham (MD).
- Granovetter M. (2007), "The Social Construction of Corruption", in Nee V., Swedberg R. (Eds.) *On Capitalism*, Stanford University Press, Stanford (CA).
- Granovetter M. (2017), *Society and Economy: Framework and Principles*, trad. it. *Società ed economia. Modelli e principi*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Grant R. (1996), "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm", in *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.
- Greenberg P. (2010), "The Impact of CRM 2.0 on Customer Insight", in *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25, 6, pp. 410-419.
- Griswold W. (2004) *Cultures and Societies in a Changing World*, trad. it. *Sociologia della cultura*, II ed., il Mulino, Bologna, 2005.
- Grönroos C. (2000), *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley, Chichester.
- Groves R.M. (1989), *Survey Errors and Survey Costs*, John Wiley, New York.
- Guiso L., Sapienza P., Zingales L. (2006), "Does Culture Affect Economic Outcomes?", in *Journal of Economic Perspectives*, 2, pp. 23-48.
- Guiso L., Sapienza P., Zingales L. (2011), "Civic Capital as the Missing Link", in Benhabib J., Bisin A., Jackson M. (Eds.) *Handbook of Social Economics*, North-Holland, Amsterdam.
- Hardin R. (2001), "Conceptions and Explanation of Trust", in Cook K. (Eds.), *Trust in Society*, Russell Sage Foundation, New York.
- Hardin R. (2002), *Trust and Trustworthiness*, Russell Sage Foundation, New York.
- Hashemi N., Hajiheydari N. (2011), "Customer Knowledge Management Framework in E-Commerce", in *International Conference on E-business, Management and Economics*, pp. 129-133.
- Heerwegh D., Loosveldt G. (2008), "Face-to-face versus Web Surveying in a High-Internet-Coverage Population. Differences in Response Quality", in *Public Opinion Quarterly*, 72, 5, pp. 836-46.
- Henrich J., Boyd R., Bowles S., Camerer C., Fehr E., Gintis H., McElreath R., Alvard M., Barr A., Ensminger J., Smith Henrich N., Hill K., Gil-White F., Gurven M., Marlowe F.W., Patton J.Q., Tracer D. (2005), "'Economic Man' in Cross-Cultural Perspective: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies", in *Behavioral and Brain Sciences*, 28, pp. 795-855.
- Hirschman A.O. (1977), *The Passions and the Interests. Political Arguments for Capitalism Before its Triumph*, trad. it. *Le passioni e gli interessi: Argomenti politici in favore del capitalismo prima del suo trionfo*, Feltrinelli, Milano, 1979.
- Hirschman A.O. (1982), *Shifting Involvements. Private Interest and Public Action*, trad. it. *Felicità privata e felicità pubblica*, il Mulino, Bologna, 1983.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon, and Trahms (2011), "Creating Value for Individuals, Organizations, and Society", in *Academy of Management Executive*, 25, pp. 57-75.
- Horowitz B. (2006), "Creators, Synthesizers and Consumers", in *Elatable* (consultabile all'indirizzo Web <http://blog.elatable.com/2006/02/creators-synthesizers-and-consumers-.html>).
- Huber G.P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", in *Organization Science*, 2, pp. 88-115.
- Humphreys A., Greyson K. (2008), "The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Presumption", in *Sociology Compass*, 2, 3, pp. 963-980.
- Il Sole 24 Ore (2015), *False recensioni online fuori controllo, il business vale il 5-9% delle vendite*, (consultabile all'indirizzo Web [https://st.ilsole24ore.com/art/mondo/2015-10-12/il-business-false-recensioni-online-che-tiene-e-commerce-sotto-scacco-44121.shtml?refresh\\_ce=1](https://st.ilsole24ore.com/art/mondo/2015-10-12/il-business-false-recensioni-online-che-tiene-e-commerce-sotto-scacco-44121.shtml?refresh_ce=1)).

- Ind N., Füller C., Trevail C. (2012), *Brand Together: How Co-creation Generates Innovation and Re-energizes Brands*, Kogan Page, London.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Camp S.M., Sexton D.L. (2001), "Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth", in *Academy of Management Executive*, 15, 1, pp. 49-63.
- Istat (2009), *Classificazione delle attività economiche Ateco 2007* (aggiornamento).
- Istat (2019), *Movimento turistico in Italia* (reperibile all'indirizzo web: <https://www.istat.it/it/files/2019/11/Movimento-turistico-in-Italia-2018.pdf>).
- Jameson F. (1991), *Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism*, Duke University Press, Durham.
- Jenkins H., Ford S., Green J. (2013), *Spreadable Media. Creating value and meaning in a networked culture*, trad. it. *Spreadable Media. I media tra condivisione, circolazione, partecipazione*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- Jeppesen L.B., Frederiksen L. (2006), "Why do Users Contribute to Firm-hosted User Communities? The Case of Computer-controlled Music Instruments", in *Organization Science*, 17, pp. 45-63.
- Jiebing W., Bin G., Yongjiang S. (2013), "Customer Knowledge Management and IT Enabled Business Model innovation: A Conceptual Framework and a Case Study from China, in *European Management Journal*, 31, p. 359-372.
- Jupiter (2009), *Jupiter Study on Online Music Piracy and Purchasing Habits* (consultabile all'indirizzo Web [http://www.ifpi.org/content/library/Jupiter\\_Research\\_study\\_on\\_online\\_piracy.pdf](http://www.ifpi.org/content/library/Jupiter_Research_study_on_online_piracy.pdf)).
- Kahneman D. (2011), *Thinking, Fast and Slow*, trad. it. *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano, 2012.
- Kahneman D., Frederick S. (2002), "Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgement", in Gilovich D., Griffin D., Kahnemann D., *Heuristics and Biases. The Psychology of Intuitive Judgement*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass.
- Kahneman D., Knetsch J., Thaler R. (1986a), "Fairness as a Constraint on Profit-seeking: Entitlements in the Market", in *American Economic Review*, 76, pp. 728-741.
- Kahneman D., Knetsch J., Thaler R. (1986b), "Fairness and the Assumption of Economics", in *Journal of Business*, 59, pp. S285-S300.
- Kahneman D., Slovic P., Tversky A. (1982), *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass.
- Kahneman D., Tversky A. (1972), "Subjective Probability: A Judgement of Representativeness", in *Journal of Behavioral Decision Making*, 5, pp. 187-200.
- Kahneman D., Tversky A. (1984), "Choices, Values and Frames", in *American Psychologist*, 39(4), pp. 341-350.
- Kaiser H.F. (1985), "The Varimax Criterion for Analytic Rotation in Factor Analysis", in *Psychometrika*, 23, pp. 187-200.
- Kantur D. (2014), "Strategic Entrepreneurship: Mediating the Entrepreneurial Orientation-Performance Link", in *Management Decision*, 54, 1, pp. 24-43.
- Katz E., Lazarsfeld P.F. (1955), *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*, Routledge, London.
- Kaur P., Dhir A., Talwar S., Ghuman K. (2021) "The value proposition of food delivery apps from the perspective of theory of consumption value", in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), pp. 1129-1159.
- Kholi A.K., Jaworski B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications", in *Journal of Marketing*, 54, pp. 1-18.
- Khun T.S. (1977), *The essential tension. Selected studies in scientific tradition and change*, trad.it *La tensione essenziale. Cambiamenti e continuità nella scienza*, Einaudi, Torino, 1985.

- Ki Chan K., El Tarabishy A., Tae Bae Z. (2018), "Humane Entrepreneurship: How Focusing on People Can Drive a New Era of Wealth and Quality Job Creation in a Sustainable World", in *Journal of Small Business Management*, 56, S1, pp. 10-29.
- Kim W.C., Mauborgne R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, trad. it. *Strategia Oceano Blu. Vincere senza competere*, Rizzoli, Milano.
- Kogut B., Zander U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Repliation of Technology", in *Organization Science*, 3, pp. 383-397.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2016), *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*, trad. it. *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*, Hoepli, Milano, 2017.
- Kotler P., Keller K.L. (2010), *Il marketing del nuovo millennio*, seconda edizione, Pearson Italia, Milano-Torino.
- Kotler P., Levy S.J. (1969), "A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck", in *Journal of Marketing*, pp. 55-57.
- Kotler P., Scott W.G. (1997), *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kott P.S., Chang T. (2010), "Using Calibration Weighting to Adjust for Non-ignorable Unit Non-response", in *Journal of the American Statistical Association*, 105, 491, pp. 1265-75.
- Kreitner R., Kinicki A. (2012), *Organizational Behavior*, trad. it. *Comportamento organizzativo*, seconda edizione, Apogeo, Milano, 2013.
- Laland K.N. (2001), "Imitation, Social Learning and Preparedness as Mechanisms", in Gigerenzer G., Selten R. (Eds.), *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- Lambin J.J. (1998), *Market-driven Management. Strategic and Operational Marketing*, trad. it. *Market-driven Management. Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2008.
- Lanza A. (1998), "Le Relazioni tra Imprese all'Origine dei Vantaggi Competitivi Knowledge-based", in *Economia & Management*, 5, pp. 101-115.
- Lasch C. (1984), *The Minimal Self: Psychic Survival in Troubled Times*, trad. it. *L'Io minimo. La mentalità della sopravvivenza in un'epoca di turbamenti*, Feltrinelli, Milano, 1996.
- Lasswell H.D. (1927), *Propaganda Technique in the World War*, Lasswell, New York.
- Laurent E. (2012), *Economie de la confiance*, trad. it. *L'economia della fiducia*, Castelvecchi, Roma, 2013.
- Lazarsfeld P.F., Berelson B., Gaudet H. (1944), *The people's Choice. How the Voter Makes up his mind in a Presidential Campaign*, Columbia University Press, New York.
- Le Bon G. (1895), *Psychologie des foules*, trad. it. *Psicologia delle folle*, TEA, Milano, 2004.
- Lecinski J. (2011), *Winning the Zero Moment of Truth*, Report Google/Shopper Sciences, (reperibile all'indirizzo Web <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/automation/2011-winning-zmot-ebook/>).
- Legrenzi P., Umiltà C. (2009), *Neuro-mania. Il cervello non spiega chi siamo*, il Mulino, Bologna.
- Lever F., Rivoltella P.C., Zancacchi A. (2002), *La comunicazione. Il dizionario di scienze e tecnica*, Rai-Eri, Elledici, Roma.
- Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D. (2009), *The Chuetrain Manifesto. The End of Business as Usual*, Basic Books, New York.
- Levitt T. (1960), "Marketing Myopia", in *Harvard Business Review*, 38, 4, pp. 45-56.
- Levitt T. (1974), *Marketing for Business Growth*, McGraw-Hill, New York.
- Lévy P. (1994), *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, trad. it. *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano, 1996.
- Li C., Bernoff J. (2011), *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Lilien G.L., Morrison P.D., Searls K., Sonnack M., von Hippel E. (2002), "Performance Assess-

- ment of the Lead User Idea-generation Process for New Product Development”, in *Management Science*, 48, 8, pp. 1042-1059.
- Lipovetsky G. (1983), *L'ère du vide: essais sur l'individualisme contemporain*, trad. it. *L'era del vuoto. Saggi sull'individualismo contemporaneo*, Luni, Milano, 1995.
- Lipovetsky G. (2006), *Le bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation* trad. it. *Una felicità paradossale. Sulla società dell'iperconsumo*, Cortina, Milano, 2007.
- Lippman S.A., Rumelt D.P. (1982), “Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition”, in *The Bell Journal of Economics*, 13, pp. 418-438.
- Lippman W. (1922), *Public Opinion*, trad. it. *L'opinione pubblica*, Edizioni di Comunità, Milano, 1963.
- Lombardo C., Nobile S. (a cura di) (2023), *Tutti i clacson della mattina. Sociologia del populismo cognitivo*. FrancoAngeli, Milano.
- Lombi L. (2015), *Le web survey*, FrancoAngeli, Milano.
- López-Nicolás C., Molina-Castillo F.J. (2008), “Customer Knowledge Management and E-commerce: The Role of Customer Perceived Risk”, in *International Journal of Information Management*, 28, pp. 102-113.
- Lovett J. (2011), *Social Media Metrics Secrets*, John Wiley, New York.
- Lovett J., Owyang J., Peterson E., Li C., Tran C. (2010), *Social Marketing Analytics. A New Framework for Measuring Results in Social Media Industry – White Paper*, Web Analytics Demystified & Altimeter Group.
- Lumpkin G.T. (2001), “Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle”, in *Journal of Business Venturing*, 16, 5, pp. 429-451.
- Lumpkin, G.T., Dess G.G. (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, in *Academy of Management Review*, 21, 1, pp. 135-172.
- Lüthje C., Herstatt C. (2004), “The Lead User Method: An Outline of Empirical Findings and Issues for Future Research”, in *R&D Management*, 34, pp. 553-568.
- Lüthje C., Herstatt C., von Hippel E. (2005), “User-innovators and ‘Local’ Information: The Case of Mountain Biking” in *Research Policy*, 34, pp. 951-965.
- Macaulay S. (1963), “Non-contractual Relations in Business: A Preliminary Study”, in *American Sociological Review*, 28, pp. 55-69.
- Maffesoli M. (1988), *Le Temps de tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes*, trad. it. *Il tempo delle tribù: il declino dell'individualismo nelle società di massa*, Armando Editore, Roma.
- Maffesoli M. (1990), *Au creux des apparences: pour une éthique de l'esthétique*, Plon, Paris.
- Maffesoli M. (2000), *L'instant éternel. Le retour du tragique dans les sociétés postmodernes*, Denoël, Paris.
- Mandelli A., Accoto C. (2010), *Marca e metriche dei social media*, Università della Svizzera Italiana, Lugano.
- Marcelli F., Marsocci P., Pietrangelo M. (2015), *La rete come spazio di partecipazione politica. Una prospettiva giuridica*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- Marcuse H. (1964), *L'homme unidimensionnel*, trad. it. *L'uomo a una dimensione. L'ideologia della società industriale avanzata*, Einaudi, Torino, 1967.
- Marinelli A. (2004), *Connessioni: nuovi media, nuove relazioni sociali*, Guerini e Associati, Milano.
- Marini R., a cura di, (2018), *Media Logic. La logica dei media*, Armando Editore, Roma.
- Marino G. (2014), «Keep calm and Do the Harlem Shake»: Meme, Internet meme e meme musicali, in Pezzini I., Spaziante L. (a cura di), *Corpi mediali. Semiotica e contemporaneità*, ETS, Pisa, pp. 85-106.
- MarketingSherpa (2011), *Social Marketing Benchmark Survey* (reperibile all'indirizzo Web

- [https://content.marketingsherpa.com/data/public/reports/benchmark-reports/BMR-Social\\_Marketing.pdf](https://content.marketingsherpa.com/data/public/reports/benchmark-reports/BMR-Social_Marketing.pdf).
- Marradi A. (1989), *Casualità e rappresentatività di un campione: contributo a una sociologia del linguaggio scientifico*, in Mannheim R. (a cura di), *I sondaggi elettorali e le scienze politiche. Problemi metodologici*, FrancoAngeli, Milano.
- Maslow A. (1954), *Motivation and Personality*, trad. it. *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma, 1973.
- Mattiacci A. (2014a), *Impresa e Marketing*, in Mattiacci A., Pastore A. (a cura di), *Marketing. Il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.
- Mattiacci A. (2014b), *Economia, società e mercato*, in Mattiacci A., Pastore A. (a cura di), *Marketing. Il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.
- Mauceri S., Faggiano M.P., Di Censi L. (2020), “Survey 2.0. L’indagine con questionario nell’era digitale”, in *Sociologia e Ricerca Sociale*, 121, pp. 25-48.
- Mayo G.E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard Press, Cambridge.
- Mayo G.E. (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard Press, Cambridge.
- Mazzoli L. (a cura di) (2009), *Network Effect. Quando la rete diventa pop*, Codice Edizioni, Torino.
- Mazzoleni G., Bracciale R. (2019), *La politica pop online. I meme e le nuove sfide della comunicazione politica*, il Mulino, Bologna.
- McCombs M., Shaw D. (1972), “The Agenda-Setting Function of the Mass Media”, in *Public Opinion Quarterly*, 36, pp. 176-187.
- McLuhan H.M. (1964), *Understanding Media: The Extensions of Man*, trad. it. *Gli strumenti del comunicare*, Il Saggiatore, Milano, 1967.
- McLuhan H.M. (1967), *The Medium is the Message*, trad. it. *Il medium è il messaggio*, Feltrinelli, Milano.
- Meldolesi L., a cura di, (1987), *L'economia politica come scienza morale e sociale*, Liguori Editore, Napoli.
- Melè D. (2003), “The Challenge of Humanistic Management”, in *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 77-88.
- Merton R.K. (1957a), *Social Theory and Social Structure*, trad. it. *Teoria e struttura sociale Vol.II – Studi sulla struttura sociale e culturale*, il Mulino, Bologna, 2000.
- Merton R.K. (1957b), *Social Theory and Social Structure*, trad. it. *Teoria e struttura sociale Vol.III – Sociologia della conoscenza e sociologia della scienza*, il Mulino, Bologna, 2000.
- Merton R.K. (1968), “The Matthew Effect in Science”, in *Science*, 159, 3810, pp. 56-63.
- Merton R.K. (1973), *The sociology of science*, trad. it. *La sociologia della scienza*, FrancoAngeli, Milano, 1981.
- Milavski R.J. (1987), “Presidential Address: Improving the Public’s Opinion of Public Opinion”, in *Public Opinion Quarterly*, 51, pp. 436-447.
- Milgram S. (1967), “The Small World Problem”, in *Physiology Today*, 2, pp. 60-67.
- Mill J.S. (1859), *On Liberty*, trad. it. *Saggio sulla libertà*, il Saggiatore, Milano, 1991.
- Miller D., Friesen P.H. (1982), “Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum”, in *Strategic Management Journal*, 3, 1, pp. 1-25.
- Miller N.E., Dollard J. (1941), *Social Learning and Imitation*, Yale University Press, New Haven (CT).
- Moisio R., Arnould E.J. (2005), “Extending the Dramaturgical Framework in Marketing: Drama Structure, Drama Interaction and Drama Content in Shopping Experiences”, in *Journal of Consumer Behavior*, 4, 4, pp. 246-256.
- Montague R. (2006), *Why Choose This Book?: How We Make Decisions*, trad. it. *Perché l’hai fatto? Come prendiamo le nostre decisioni*, Cortina, Milano, 2008.
- Moorman C., Deshpandé R., Zaltman G. (1993), “Factors Affecting Trust in Market Research Relationship”, in *Journal of Marketing*, 57, pp. 81-101.

- Morace F. (2008), *Consum-Autori. Le generazioni come imprese creative*, Libri Scheiwiller, Milano.
- Morcellini M. (2006), *Il Medioevo italiano. Industria culturale, TV e tecnologie tra XX e XXI secolo*, Carocci, Roma.
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), “The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing”, in *Journal of Marketing*, 58, pp. 20-38.
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1999), “Relationship-based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy”, in *Journal of Business Research*, 46, 3, pp. 281-290.
- Morra G. (1992), *Il quarto uomo*, Armando Editore, Roma.
- Moscovici S. (2000), *Social Representations: Explorations in Social Psychology*, trad. it. *Le rappresentazioni sociali*, il Mulino, Bologna, 2005.
- Murray J.B., Ozanne J.L. (1991), “The Critical Imagination – Emancipatory Interests in Consumer Research”, in *Journal of Consumer Research*, 18, 2, pp. 129-144.
- Narver J., Slater S. (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, in *Journal of Marketing*, 54, pp. 20-35.
- Narver J., Slater S. (1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?”, in *Journal of Marketing*, 58, pp. 46-55.
- Narver J., Slater S. (1995), “Market Orientation and the Learning Organization”, in *Journal of Marketing*, 59, pp. 63-74.
- Nederveen Pietrese J. (2005), *Mélange globale. Ibridazioni e diversità culturali*, Carocci, Roma
- Noelle-Neumann E. (1973), “Return to the Concept of Powerful Mass Media”, in *Studies of Broadcasting*, 9, pp. 67-112.
- Noelle-Neumann E. (1974), “The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion”, in *Journal of Communication*, 24, 2, pp. 43-51.
- Noelle-Neumann E. (1984), *The Spiral of Silence. Public Opinion – Our Social Skin*, trad. it. *La spirale del silenzio. Per una teoria dell'opinione pubblica*, Meltemi, Roma, 2002.
- Noelle-Neumann E. (1993), *The spiral of silence: Public opinion – our social skin*, II ed., University of Chicago Press, Chicago.
- Nuttavuthisit K. (2010), “If You Can’t Beat Them, Let Them Join: The Development of Strategies to Foster Consumers Co-creative Practices”, in *Business Horizons*, 53, 3, pp. 315-324.
- O’Reilly T. (2005), *What Is Web 2.0*, consultabile sul sito <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web20.html?page=1> (ultimo accesso: 28/10/2023).
- Ogunde A.O., Folorunso O., Adewale O.S., Opeyemi O.G., Ajayi A.O. (2010), “Towards an Agent-Based Customer Knowledge Management System (ABCKMS) in E-Commerce Organizations”, in *International Journal on Computer Science and Engineering*, 6, pp. 2181-2186.
- Okun A. (1980), *Prices and Quantities*, Brookings Institution, Washington.
- Oliverio A. (2012), *Dall’imitazione alla cooperazione. La ricerca sociale e le sue sfide*, Bollati Boringhieri Editore, Torino.
- Olivero N., Russo V. (2013), *Psicologia dei consumi. Individuo, società, comunicazione*, McGraw-Hill Education, Milano.
- ONU (1984), *Handbook of Household Surveys, Revised Edition, Studies in Methods*, Series F, No. 31, New York.
- Ozanne J.L., Murray J.B. (1995), “Uniting Critical Theory and Public Policy to Create the Reflexively Defiant Consumer”, in *American Behavioral Scientist*, 38, 4, pp. 516-525.
- Packard V. (1957), *The Hidden Persuaders*, trad. it. *I persuasori occulti*, Einaudi, Torino, 1958.
- Panarese P. (2010), *Quel che resta della pubblicità. La comunicazione di marketing nell’epoca post spot*, Fausto Lupetti editore, Bologna-Milano.
- Parente R., El Tarabishy A., Vesci M., Botti A. (2018), “The Epistemology of Humane Entrepreneurship: Theory and Proposal for Future Research Agenda”, in *Journal of Small Business Management*, 56, S1, pp. 30-52.
- Pareto V. (1896), *Cours d’Economie Politique*, Droz, Geneva.

- Pariser E. (2011), *The Filter Bubble: How the New Personalized Web Is Changing What We Read and How we Think*, The Penguin Press, New York.
- Parsons T. (1937), *The Structure of Social Action: A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers*, trad. it. *La struttura dell'azione sociale*, il Mulino, Bologna, 1970.
- Parten M. (1950), *Surveys, Polls and Samples: Practical Procedures*, Harper, New York
- Pavlov I.P. (1928), *Lectures on Conditioned Reflexes*, International Publishers, New York.
- Pechmann C., Stewart D.W. (1990), "The Effect of Comparative Advertising on Attention, Memory, and Purchase Intentions", in *Journal of Consumer Research*, 17, pp. 180-191.
- Peñaloza L. (1999), "Just Doing it: A Visual Ethnographic Study of Spectacular Consumption Behavior at Nike Town", in *Consumption, Markets and Culture*, 2, 4, pp. 337-400.
- Peñaloza L. (2000), "The Commodification of the American West: Marketer's Production of Cultural Meanings at the Trade Show", in *Journal of Marketing*, 64, pp. 82-109.
- Pentland A. (2014), *Social Physics: how good ideas spread. The lessons from a new science*, trad. it. *Fisica sociale. Come si propagano le buone idee*, Università Bocconi Editore, 2015.
- Petty R., Cacioppo J.T. (1986), *Communication and Persuasion. Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, Springer-Verlag, New York.
- Pfeffer J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman Publishing, London.
- Pitrone M.C. (2009), *Sondaggi e interviste. Lo studio dell'opinione pubblica nella ricerca sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- Poetz M.K., Schreier M. (2012), "The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas?", in *Journal of Product Innovation Management*, 29, 2, pp. 245-256.
- Popkin S. (1979), *The Rational Peasant: The Political Economy of Rural Society in Vietnam*, University of California Press, Berkeley (CA).
- Popper K.R. (1962), *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, trad. it. *Cogettture e confutazioni. Lo sviluppo della conoscenza scientifica*, il Mulino, Bologna, 1972.
- Posner E. (1996), "Law, Economics, and Inefficient Norms", in *University of Pennsylvania Law Review*, 144, pp. 1697-1744.
- Prandelli E., Verona G., Raccagni D. (2006), "Diffusion of Web-Based Product Innovation", in *California Management Review*, 48, pp. 109-135.
- Pratesi C.A. (2014), *Verso il marketing sostenibile*, in Mattiacci A., Pastore A. (a cura di), *Marketing. Il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.
- Putnam R. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, trad. it. *La tradizione civica nelle regioni italiane*, il Mulino, Bologna.
- Qualman E. (2009), *Socialnomics. How social media transforms the way we live and do business*, trad. it. *Socialnomics. La nuova economia dei social media*, Hoepli, Milano, 2011.
- Quattrococchi W., Vicini A. (2016), *Misinformation. Guida alla società della disinformazione e della credulità*, FrancoAngeli, Milano.
- Rainie L., Horrigan J., Wellman B., Boase J. (2006), *The Strenght of Internet Ties*, Pew Internet & American Life Project, (accessibile all'indirizzo Web <http://www.pewinternet.org/reports/2006/the-strength-of-internetties.aspx> (ultimo accesso: 28/10/2023)).
- Rainie L., Wellman B. (2012), *Networked. The New Social Operating System*, trad. it. *Networked. Il nuovo sistema operativo sociale*, Guerini Scientifica, Milano.
- Ramaswamy V. (2011), "It's About Human Experiences... and Beyond, to Co-creation", in *Industrial Marketing Management*, 40, 2, pp. 195-196.
- Ramaswamy V., Gouillart F. (2010), *The Power of Co-creation*, The Free Press, New York.
- Rampini F. (2014), *Rete padrona. Amazon, Apple, Google & co. Il volto oscuro della rivoluzione digitale*, Feltrinelli, Milano.

- Rapporto Coop (2021), *Consumi e stili di vita degli italiani di oggi e di domani*, Agra editrice, Roma.
- Riesman D. (1950), *The Lonely Crowd: A Study of the Changing American Character*, trad. it. *La folla solitaria*, il Mulino, Bologna, 1956.
- Ritzer G. (1999), *Enchanting a Disenchanted World*, Pine Forge Press, Thousand Oaks.
- Ritzer G., Jurgenson N. (2010), "Production, Consumption, Prosumption. The Nature of Capitalism in the Age of the Digital Prosumer", in *Journal of Consumer Culture*, 10, 1, pp. 13-36.
- Rizzolatti G., Sinigaglia C. (2006), *So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio*, Cortina, Milano.
- Roccato M. (2003), *Desiderabilità sociale e acquiescenza. Alcune trappole delle inchieste e dei sondaggi*, LED Edizioni Universitarie, Torino.
- Rogers E.M. (1962), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
- Roll C.W., Cantril A.H. (1972), *Polls. Their Use and Misuse in Politics*, Basic Books, New York.
- Rollins M., Halinen A. (2005), "Customer Knowledge Management Competence: Towards a Theoretical Framework", in *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Roniger L. (1992), *La fiducia nelle società moderne. Un approccio comparativo*, Rubbettino, Messina.
- Rook D.W. (1987), "The Buying Impulse", in *Journal of Consumer Research*, 14, pp. 189-199.
- Rossi C. (2014), *Marketing collaborativo e online value co-creation. L'impresa e la sfida del consumatore produttivo*, FrancoAngeli, Milano.
- Rosted J. (2005), *User-driven innovation. Results and recommendations*, Fora, Copenhagen.
- Roth J. (1965), "Hired Hand Research", in *American Sociologist*, 1, pp. 190-196.
- Rowley J.E. (2002), "Reflections on Customer Knowledge Management in E-Business" in *Qualitative Market Research. An International Journal*, 5, pp. 268-280.
- Ruffolo G. (2006), *Lo specchio del diavolo. La storia dell'economia dal Paradiso terrestre all'inferno della finanza*, Einaudi, Torino.
- Runciman W.G. (2000), *The Social Animal*, trad. it. *L'animale sociale*, il Mulino, Bologna, 2004.
- Ryan D., Jones C. (2012), *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*, Kogan Page Publishers, London.
- Santambrogio A. (2003), *Introduzione alla sociologia delle diversità*, Carocci, Roma.
- Sassatelli R. (2004), *Consumo, cultura e società*, il Mulino, Bologna.
- Sawhney M., Verona G., Prandelli E. (2005), "Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation", in *Journal of Interactive Marketing*, 19, pp. 4-17.
- Schor J.B. (2004), *Born to Buy: The Commercialized Child and the New Consumer Culture*, trad. it. *Nati per comprare. Salviamo i nostri figli, ostaggi della pubblicità*, Apogeo, Milano, 2005.
- Schumpeter J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, trad. it. *Capitalismo, socialismo e democrazia*, George Allen e Unwin, Londra, 1954.
- Sciarelli M. (2008), "Resource-Based Theory and Market-Driven Management", in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2, pp. 66-80.
- Scott J.C. (1976), *The Moral Economy of the Peasant: Rebellion and Subsistence in Southeast Asia*, Yale University Press, New Haven (CT).
- Scott W.A. (1968), *Attitude Measurement*, in Lindzey G., Aronson E. (eds.), *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, Addison-Wesley, Reading.
- Sen A. (1994), "Codici morali e successo economico", in *il Mulino*, 2, 94, pp. 187-200.
- Senge P. (1990), *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation*, Random House, London.
- Sennett R. (2012), *Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*, trad. it. *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Feltrinelli, Milano.

- Silverstone R. (1999), *Why Study the Media?*, trad. it. *Perché studiare I media?*, il Mulino, Bologna, 2002.
- Simmel G. (1890), *Über soziale Differenzierung*, trad. it. *La differenziazione sociale*, Laterza, Roma-Bari, 1998.
- Simmel G. (1911), *Die Mode*, trad. it. *La moda*, Mondadori, Milano, 1998.
- Simmons G. (2008), “Marketing to Postmodern Consumers: Introducing the Internet Chameleon”, in *European Journal of Marketing*, 42, 3/4, pp. 299-310.
- Simon H. (1956), “Rational Choice and the Structure of Environments”, in *Psychological Review*, 63, pp. 129-138.
- Simon H. (1969), *The Sciences of the Artificial*, trad. it. *Le scienze dell’artificiale*, il Mulino, Bologna, 1981.
- Simon H. (1990), “Invariants in Human Behavior”, in *Annual Review of Psychology*, 41, pp. 1-19.
- Simon H. (2000), “Bounded Rationality in Social Science: Today and Tomorrow”, in *Mind and Society*, 1, pp. 25-39.
- Siri G. (2001), *La psiche del consumo*, FrancoAngeli, Milano.
- Skinner B.F. (1938), *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*, Appleton-Century-Crofts, New York.
- Smith A. (1759), *The Theory of Moral Sentiments*. trad. it. *Teoria dei sentimenti morali*, Rizzoli, Milano, 2011.
- Solis B. (2009), *Putting the Public Back in Public Relations: How Social Media Is Reinventing the Aging Business of PR*, FT Press, Upper Saddle River (NJ).
- Solomon M.R. (2002), *Consumer behavior*, Pearson Prentice-Hall, River, NJ.
- Spence A.M. (1974), *Market Signaling: Information Transfer in Hiring and Related Screening Processes*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Spender J.C. (1996), “Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm”, in *Strategic Management Journal*, 17, pp. 45-63.
- Stark D. (2011), *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic*, trad. it. *Il senso della dissonanza. Racconti di quel che conta nella vita economica*, Mimesis, Milano, 2019.
- Statista (2022a), *eCommerce report 2022* (reperibile all’indirizzo web: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>).
- Statista (2022b), *Food Delivery – Worldwide* (reperibile all’indirizzo web: <https://www.statista.com/outlook/dmo/online-food-delivery/worldwide>).
- Stephenson C.B. (1979), “Probability Sampling with Quotas: An Experiment”, in *Public Opinion Quarterly*, 43, pp. 477-496.
- Strong E.K. (1925), *The Psychology of selling*, McGraw-Hill, New York.
- Surowiecky J. (2004), *The Wisdom Of Crowds*, trad. it. *La saggezza della folla*, Fusi Orari, Roma, 2007.
- Tarde G. (1890), *Les lois de l’imitation: étude sociologique*, trad. it. *Le leggi dell’imitazione. Studio sociologico*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2012.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, in *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-533.
- Teilhard de Chardin P. (1955), *Le Phénomène humain*, trad. it. *Il fenomeno umano*, Queriniana, Brescia, 1995.
- Thompson E.P. (1971), “The Moral Economy of the English Crowd in the Eighteenth Century”, in *Past and Present*, 50, pp. 76-136.
- Tocqueville A. de (1835-1840), *Democracy in America*, trad. it. *La democrazia in America*, Einaudi, Torino, 2006.
- Toffler A. (1970), *Future Shock*, trad. it. *Lo choc del futuro*, Rizzoli, Milano, 1972.
- Toffler A. (1980), *The Third Wave. The Classic Study of Tomorrow*, trad. it. *La Terza Ondata. Il tramonto dell’era industriale e la nascita di una nuova civiltà*, Sperling & Kupfer, Milano, 1987.

- Tönnies F. (1887), *Gemeinschaft und Gesellschaft. Abhandlung des Communismus und des Socialismus als empirischer Culturformen*, trad. it. *Comunità e società*, Edizioni di Comunità, Milano, 1963.
- Tosoni S. (2004), *Identità virtuali: comunicazione mediata da computer e processi di costruzione dell'identità personale*, FrancoAngeli, Milano.
- Touraine A. (1969), *La société post-industrielle*, trad. it. *La società post-industriale*, il Mulino, Bologna, 1970.
- Touraine A. (2005), *La fin des sociétés*, trad. it. *La globalizzazione e la fine del sociale. Per comprendere il mondo contemporaneo*, Il Saggiatore, Milano, 2008.
- Tronca L., Secondulfo D., a cura di, (2021), *Terzo Rapporto dell'Osservatorio sui consumi delle famiglie Consumi e consumatori al tempo del Covid-19*, FrancoAngeli, Milano.
- Tversky A., Kahneman D. (1973), "Availability: A Heuristics for Judging Frequency and Probability of Choice", in *Cognitive Psychology*, 54, pp. 207-232.
- Tversky A., Kahneman D. (1974), "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases", in *Science*, 185, pp. 1124-1131.
- Tversky A., Kahneman D. (1981), "The Framing of Decisions and Psychology of Choice", in *Science*, 211, pp. 453-458.
- Tversky A., Kahneman D. (Eds.) (2000), *Choices, Values and Frame*, Cambridge University Press, Cambridge, Mass.
- Tyler T. (2001), "Why Do People Rely on Others?", in Cook K. (Eds.) *Trust in Society*, Russell Sage Foundation, New York.
- Vallini C., Simoni C. (2009), "Market-Driven Management as Entrepreneurial Approach", in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, pp. 26-39.
- van Dijk J., Nieborg D. (2009), "Wikinomics and Its Discontents: A Critical Analysis of Web 2.0 Business Manifestoes", in *New Media & Society*, 11, 4, pp. 855-887.
- Veblen T. (1899), *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions*, trad. it. *La teoria della classe agiata. Studio economico sulle istituzioni*, Einaudi, Torino, 1949.
- Verona G., Prandelli E. (2006), *Collaborative Innovation. Organizzazione e Marketing dei nuovi prodotti*, Carocci, Roma.
- Vicari S. (1991), *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano.
- Vicari S. (1998), *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Etas Libri, Milano.
- Vicari S. (2008), "Conoscenza e impresa", in *Sinergie*, 76, pp. 44-66.
- Vicari S., Troilo G. (2003), "Creatività organizzativa e generazione di conoscenza: il contributo della teoria dei sistemi cognitivi", in *Sinergie*, 21, pp. 189-211.
- Vicari S., Verona G. (2000), "La generazione del vantaggio competitivo. Recenti sviluppi e nuove implicazioni per il Resource-based Management", in *Finanza Marketing e Produzione*, 2, pp. 7-38.
- Vitale A. (2007), *Sociologia della comunità*, Carocci, Roma.
- von Bertalanffy L. (1968), *General System Theory*, trad. it. *Teoria generale dei sistemi*, Isedi, Milano, 1971.
- von Hippel E. (1986), "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", in *Management Sciences*, 32, 7, pp. 791-805.
- von Hippel E. (1994), "Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation", in *Management Science*, 40, 4, pp. 429-739.
- von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press, Cambridge.
- von Hippel E., von Krogh G. (2006), "Free Revealing and the Private-Collective Model for Innovation Incentives", in *R&D Management*, 36, pp. 291-302.
- Walker J., Ostrom E. (Eds.), (2003), *Trust and Reciprocity*, Russell Sage Foundation, New York.
- Wall Street Journal (2005), *In a Shift, Marketers Beef Up Ad Spending Inside Stores*, 21 settembre

- 2005, (reperibile all'indirizzo Web <https://www.wsj.com/articles/SB112725891535046751>, ultimo accesso: 28/10/2023).
- Watson J.B. (1914), *Behavior: An Introduction to Comparative Psychology*, Henry Holt & Company, New York.
- WeAreSocial-Meltwater (2023a), *Global Digital Report*, (reperibile all'indirizzo web: <https://www.meltwater.com/en/global-digital-trends>).
- WeAreSocial-Meltwater (2023b), *Digital 2023 Italy*, (reperibile all'indirizzo web: <https://wearesocial.com/it/blog/2023/02/digital-2023-i-dati-italiani/>).
- Webber L. (2007), *Marketing to the Social Web*, Wiley Publishing, Hoboken (NJ).
- Weber M. (1922a), *The Methodology of the Social Sciences*, trad. it. *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino, 1958.
- Weber M. (1922b), *Economy and Society*, trad. it. *Economia e società*, Edizioni di Comunità, Milano, 1961.
- Webster Jr. F.E. (1988), "The Rediscovery of the Marketing Concept", in *Business Horizons*, 31, pp. 29-39.
- Webster Jr. F.E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", in *Journal of Marketing*, 56, pp. 1-17.
- Webster Jr. F.E. (1994), *Market-Driven Management*, John Wiley and Sons, Hoboken.
- Webster Jr. F.E. (1997), *The future role of marketing in the organization*, in Lehman D.R., Jocz K.E. (Eds.), *Reflections on the Futures of Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge, Mass.
- Webster Jr. F.E. (2002), *Marketing-Driven Management. How to Define, Develop and Deliver Customer Value*, Second Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Wellman B. (1997), *An Electronic Group is Virtually a Social network*, in S. Kiesler (eds.) *Culture of the Internet*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, pp. 179-205.
- Wellman B., Boase J., Chen W. (2002), "The Networked Nature of Community: Online and Offline", in *IT & Society*, 1, 1, pp. 151-165.
- Wilson D.T. (1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, pp. 335-345.
- Wilson E.O. (1975), *Sociobiology: The New Synthesis*, trad. it. *Sociobiologia. La nuova sintesi*, Zanichelli, Modena, 1979.
- Wilson E.O. (1998), *Consilience: The Unity of Knowledge*, trad. it. *L'armonia meravigliosa. Dalla biologia alla religione, la nuova unità della conoscenza*, Mondadori, Milano.
- Wipperfurth A. (2005), *Brand Hijack: Marketing Without Marketing*, Portfolio, New York.
- Zanjani M.S., Rouzbehani R., Dabbagh H. (2008), "Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management: A Study of CKM Tools in British Dotcoms", in *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 1, 2, pp. 51-55.
- Zhao J., Ordóñez de Pablos P., Qi Z. (2012), "Enterprise Knowledge Management Model Based on China's Practice and Case Study", in *Computers in Human Behavior*, 28, pp. 324-330.
- Zhao S., Grasmuck S., Martin J. (2008), "Identity Construction on Facebook: Digital Empowerment in Anchored Relationships", in *Computers in Human Behavior*, 24, 5, pp. 1816-1823.
- Zipf G.K. (1949), *Human Behaviour and the Principle of Least-Effort. An Introduction to Human Ecology*, Addison-Wesley Press, Cambridge.
- Zorino M.R. (2006), *Il consumAttore*, CLEUP, Padova.
- Zuboff S. (2019), *The Age of Surveillance Capitalism. The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*, trad. it. *Il capitalismo della sorveglianza. Il futuro dell'umanità nell'era dei nuovi poteri*, Luiss University Press, Roma.
- Zwass V. (2010), "Co-creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective", in *International Journal of Electronic Commerce*, 15, 1, pp. 11-48.

Nel 2019 Internet ha compiuto cinquant'anni. Cinquant'anni densi di profondi cambiamenti, tecnologici, economici, sociali, nell'arco dei quali molti muri (reali o metaforici) sono stati abbattuti. La società interconnessa è oggi stimolata da una maggiore opportunità di partecipazione su più fronti della vita sociale – nella misura in cui ogni individuo può curare le proprie identità e relazioni anche all'interno di spazi virtuali – e le pratiche d'acquisto e di consumo continuano a iscriversi tra le dimensioni dell'espressione simbolica, divenendo ancor più veicolo di comunicazione delle diversità e delle appartenenze.

Se i mercati (di idee, opinioni, prodotti, servizi, ecc.) possono oggi essere considerati a buon diritto delle *conversazioni*, lo si deve indubbiamente anche a Internet e allo sviluppo del Web 2.0. La capacità di aggregazione sociale sviluppata per mezzo di queste tecnologie risulta, infatti, una valida alternativa ai modi tradizionali con cui si contrasta una minacciosa deriva individualistica. I social network, le community online, le tribù di consumo, i sistemi di recensioni sono solo alcuni tra gli esempi che si potrebbero fare per dimostrare quanto la Rete costituisca un terreno fertile per la formazione di opinioni, per l'ausilio ai processi decisionali e per la predisposizione di scambi di *valore* tra persone (dal valore immediatamente utilitaristico a quello puramente simbolico).

Partendo da queste premesse, quali sono le peculiarità di un percorso di formazione delle opinioni che origina e/o culmina dalla/nella Rete? Quanto è matura e realmente inclusiva questa concezione dello *scambio* volta alla mutua soddisfazione delle parti e quali potrebbero essere i segnali evidenti di questa consapevolezza reciproca? Ancora, come può l'individuo consumatore attivo aderire puntualmente alle dinamiche di partecipazione e co-creazione di valore e beneficiare di accurati processi di *decision-making* facilitati dalla «saggezza della folla»? Quali sono i possibili retroscena di un cyberspazio che si intende democratico? A queste e ad altre domande si cercherà di rispondere nel corso di questa trattazione.

**Ernesto Dario Calò** ha conseguito il dottorato di ricerca in Comunicazione, ricerca sociale e marketing presso il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza – Università di Roma. Ha pubblicato diversi contributi di carattere sociologico, a livello nazionale e internazionale. Nel 2020 è stato insignito del titolo di miglior giovane sociologo dall'Associazione Italiana di Sociologia (AIS).