

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale

**Dottorato di Ricerca in Qualità della Vita nella Società dell'Informazione
(Qua_SI)**

- XXVII ciclo -



***Il monitoraggio di community online:
il Community Performance Index
(CPI)***

Tutor: Prof. Paolo Maria FERRI

Co-tutor: Prof. Roberto Polillo

Elaborato finale di:

Valeria BAUDO

Matr. 760487

*Alla famiglia in cui sono nata
e a quella che ho costruito*

Indice:

Ringraziamenti	6
Introduzione.....	8
Obiettivo della ricerca	8
Le domande di ricerca	9
Rilevanza del tema	9
Metodologia utilizzata	11
Il concetto di engagement nei social media	13
Analisi della letteratura	13
Le interviste a testimoni privilegiati	19
La scelta dei testimoni privilegiati:	19
Lo schema di intervista	21
Uso del termine engagement	22
La relatività del concetto di successo nel contesto delle community online.....	30
Le misurazioni dell'engagement	34
Le dinamiche sociali della community e il ruolo dei silenti	41
La community come entità attivabile e gestibile.....	47
La stimolazione dell'engagement.....	53
Definizione dei concetti chiave e nuove ipotesi di ricerca.....	56
Il concetto di engagement nei social networks sites	58
Misurare l'engagement: literature review	63
Misurare le performance: rendere actionable l'engagement	76
I silenti e la loro rivalutazione	83
Ridefinizione della ipotesi di ricerca.....	92
Il monitoraggio della community: il Community Performance Index (CPI)	95
Obiettivo del lavoro: lo strumento da creare	95
Il CPI come strumento di monitoring	96
Le caratteristiche del CPI	101
Antecedenti:	102

Le Vanity Metrics: l'asse VPI	105
L'asse dei Key Performance Indicators (KPI).....	115
L'asse dei silenti: Peripheral Members (PMPI).....	117
La flessibilità del modello e il suo valore nel monitoring.....	118
Caso di studio: TwLetteratura	123
Descrizione del progetto.....	123
La scelta di TwLetteratura come caso studio	124
La costruzione del CPI di TwLetteratura: VPI	127
Individuazione dei KPI e costruzione della survey	136
L'analisi dei risultati della pre-survey	146
La diffusione della survey	151
Il reach della survey e il numero di rispondenti	153
Analisi dei risultati della survey.....	162
Metodo di analisi.....	164
Le caratteristiche socio-demografiche	185
In sintesi:	198
Il CPI di TwLetteratura.....	200
Conclusioni e ulteriori ricerche.....	203
Bibliografia:	206

Ringraziamenti

Grazie a tutti coloro che mi hanno concesso la loro fiducia permettendomi di portare avanti questo progetto di ricerca.

Al prof. Roberto Polillo che ha accettato di seguire questo lavoro sin dalle prime fasi, per essere stato non solo un ottimo tutor e un grande professionista, ma una persona con delle doti umane incredibili. Il ricordo dei lunghi confronti con lui è uno tra quelli che ho più cari in questo percorso.

Al prof. Paolo Ferri, per avermi permesso di portare a termine questo lavoro sotto la sua supervisione.

Al prof. Maurizio Pisati per i suoi preziosi insegnamenti e per avermi regalato una citazione da Feynman che ho usato in uno dei momenti più impegnativi della vita.

Alle persone che hanno risposto alla mia richiesta di interviste, tutti grandi professionisti che mi hanno dedicato una parte del loro prezioso tempo, la loro disponibilità e gentilezza mi ha piacevolmente colpito, la loro competenza era fuori dubbio. Grazie in particolare a Mafe De Baggis per avermi concesso alcuni dei caffè più produttivi della mia vita e per avermi donato un paio di spunti fondamentali senza i quali questa tesi non avrebbe avuto questa forma e a Piero Tagliapietra per avere condiviso con me un panino e una importante riflessione sul tema dell'engagement.

Alla community di TwLetteratura per avere partecipato alla ricerca ed ai suoi founder per avermi permesso di lavorare su questi dati, in particolare grazie a Paolo Costa per tutto il tempo che mi ha dedicato.

A Susanna Sancassani per avermi permesso di fare questa esperienza e a tutti i colleghi di METID, spero di potere restituire a tutti voi una parte di quanto mi avete permesso di apprendere.

Ad Andrea Mangiatordi per avermi guidato nell'analisi dei dati e per essere stato un costante confronto.

Ai compagni del XXVII ciclo senza i quali questo cammino, a tratti surreale, non sarebbe stato lo stesso, grazie per avere percorso un pezzo di strada con me.

A Ilaria Baigueri per la sua elaborazione grafica del Community Performance Index.

A Montserrat e Arianna due colleghe, amiche, donne eccezionali. La prima lo sa già, la seconda deve ancora convincersene.

Ai miei genitori e a mia sorella, che ancora non hanno capito bene di cosa mi occupo, ma mi hanno sempre incoraggiato a perseguire i miei obiettivi.

A Roberto che mi ha sempre supportato (e sopportato) con pazienza e amore.

Al mio meraviglioso bambino Giulio, perché i brainstorming con lui mi hanno svelato che le cose spesso sono più semplici di come appaiono.

Alla mia piccola Adele, indubabilmente il più bel frutto di questo Dottorato.

Introduzione

Obiettivo della ricerca

Il termine engagement è un termine che le persone che si occupano di social media usano ampiamente qualificandolo come termine tecnico. Tuttavia si tratta di una parola polisemantica già nella lingua inglese il cui range di significati va da fidanzamento a impegno, da ingaggio a combattimento e ha assunto, come evidenzia la pagina di disambiguazione di Wikipedia¹, altre accezioni legate al marketing, dove viene qualificato come “*a meaningful interaction between a consumer and a brand*”², ma indica anche l’affezione di un impiegato per la propria azienda, la relazione di un individuo con la propria comunità (*social engagement*), mentre in ambito pedagogico *student engagement* indica “*a concept in education describing students’ involvement, participation, and interaction with their work, learning, and school community*”³.

In italiano è passato come contaminazione linguistica a indicare un termine di stampo tecnico legato al mondo del social web, ma non è stato definito in maniera chiara e univoca.

Oggi il termine engagement è sulla bocca di tutti coloro che si occupano di social media, spinto anche da analytics che danno l’illusione di poterlo calcolare in maniera semplice e automatica; tuttavia, come vedremo, l’engagement è qualcosa di complesso che sta al cuore delle dinamiche delle community online e parlarne in termini semplicistici rischia l’appiattimento di un concetto complesso.

¹ <http://bit.ly/1htN69Q>

² <http://bit.ly/1N2T0dA>

³ <http://bit.ly/1L3fevj>

Scopo del lavoro è indagare le dimensioni dell'engagement all'interno di community e proporre un modello di misurazione delle performance di una community che abbia questa caratteristiche:

- non sia orientato a community il cui fine principale è il commercio o la vendita, quindi sia applicabile a community più propriamente legate al terzo settore o al no profit per le quali il concetto di conversion marketing sia secondario⁴
- includa le persone che non manifestano esplicitamente il proprio sostegno alla community, coloro che vengono definiti silenti e che costituiscono la maggioranza numerica della community stessa
- sia pensato come strumento di lavoro per i community manager e sia uno strumento semplice, di rapido utilizzo, scalabile e adattabile alle diverse tipologie di community e alle varie fasi del loro ciclo di vita

Le domande di ricerca

Intendiamo soffermare la nostra analisi su questi punti:

- cosa intendono i professionisti e la letteratura parlando di engagement?
- come si può misurare e stimolare l'engagement?
- quale ruolo hanno i silenti nelle community online e come è possibile valorizzare il loro contributo all'interno della community?
- come si può costruire uno strumento di monitoraggio delle performance che sia di facile applicazione per i community manager nel loro valore quotidiano?

Rilevanza del tema

Le community online sono al centro delle dinamiche di rete e capire come misurare il loro comportamento è un tema cruciale per chi si occupa di social media.

⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Conversion_marketing Intendiamo dire che sebbene tutte le community alla fine abbiano l'obiettivo di "vendere" in senso lato, sia esso un bene tangibile, una idea o un concetto, tuttavia l'idea di marketing per le community no profit e del terzo settore va declinata in maniera differente, senza porre eccessivamente enfasi sul lato della realizzazione di una vendita ma misurando maggiormente lo scambio di relazioni tra i membri stessi.

Molta enfasi è stata posta dalla letteratura professionale sulla misurazione delle metriche generate dai social media producendo una misurazione di quelle che vengono definite metriche della vanità, ovvero quelle metriche che sono solo numeri ma non conducono a un'azione effettiva ed a una decisione. E' questo il caso ad esempio delle pagine misurate in base a numero di fan, o in base al solo risultato in termini di tweet prodotti.

Un elemento importante del presente lavoro che lo distingue da quanto sinora pubblicato è che il nostro interesse non si rivolge all'engagement di community legate ai brand e al settore for profit in generale, ma a comunità di tipo differente, riconducibili al terzo settore e per le quali le misurazioni di engagement tradizionalmente proposte e che analizzeremo nel corso del lavoro hanno poco senso perché generano un volume di interazioni minore, a basso tasso di vitalità e con obiettivi non immediatamente traducibili in termini economici di vendite e guadagni.

Il presente lavoro vuole invece cercare di fornire una misurazione globale delle community, includendo misurazioni quantitative, qualitative e inserendo anche l'asse dei silenti, ovvero le persone che costituiscono numericamente il 90% della community ma che, non partecipando attivamente, sono sempre state per lo più escluse dalle misurazioni.

La necessità di capire come questo 90% sia in qualche modo partecipe è evidenziata come critica in letteratura ed è una delle domande chiave attorno a cui ruota il lavoro.

I community manager hanno bisogno di strumenti semplici, di facile applicazione ma che uniscano in un solo cruscotto di monitoraggio tutti gli elementi importanti della misurazione dell'andamento delle community. Lo strumento da noi proposto vuole cercare di colmare questa esigenza e deve essere concepito più che come un tool di pronta applicazione come un portolano sul quale applicare le dimensioni di volta in volta rilevanti per la misurazione, perché le community sono un fatto sociale che dipende da molte variabili di contesto, pertanto l'idea di uno strumento unico applicabile a prescindere dal contesto di riferimento e dalle specifiche esigenze di progetto non è applicabile.

Metodologia utilizzata

Obiettivo del nostro lavoro è quello di formulare una elaborazione teorica del concetto di engagement nell'ambito dei social media e di proporre un sistema per misurarlo che non sia di matrice commerciale ovvero che non sia stato calcolato secondo un algoritmo proprietario.

Per fare questo ci serviremo di interviste a key informant che vogliono supplire la carenza di letteratura sul tema.

Da un'analisi della letteratura sul concetto di engagement è emerso uno scarso numero di contributi di matrice italiana, pertanto, per capire quanto il tema sia sentito nel contesto professionale italiano, si è ricorsi all'intervista a testimoni privilegiati.

In base ai risultati delle interviste e all'analisi della letteratura è stato proposto un modello di misurazione delle performance della community che avesse le caratteristiche emerse come rilevanti per la comunità professionale di riferimento.

Il modello proposto è stato chiamato Community Performance Index (CPI) ed è stato concepito come composto da tre assi:

1. l'asse su cui vengono raccolte le metriche generate dai social media (chiamato VPI ovvero Vanity Performance Indicator)
2. l'asse su cui vengono raccolte le metriche di raggiungimento degli obiettivi di progetto (KPI ovvero Key Performance Indicators)
3. l'asse dei Silenti o Membri Periferici (PMPI Peripheral Members Performance Indicators)

Il modello proposto è stato testato su una community scelta come caso di studio per verificare la sua rispondenza alle esigenze teoriche dimostrate.

Il caso di studio scelto è la community di social reading TwLetteratura, che basa la propria attività su una community di persone che riscrivono nei 140 caratteri di Twitter i testi della letteratura (e non solo).

Per ricavare le misurazioni da includere nell'asse dei VPI ci si è basati sulle misurazioni raccolte attraverso Blogmeter, il tool scelto dal progetto a questo scopo.

Per capire invece quali dimensioni includere nell'asse dei KPI si è fatta una intervista a uno dei project manager e sulla base di essa si sono individuati gli elementi da analizzare.

Sulla base dei risultati emersi da questa intervista poi è stato costruito un questionario online che è stato somministrato alla community.

I risultati del questionario una volta analizzati hanno popolato gli assi dei KPI e dei PMPI andando a completare il CPI da noi proposto che si è quindi dimostrato in questo primo test uno strumento flessibile, versatile e adatto alla comprensione delle dinamiche di community.

Il lavoro si è quindi concentrato sulla elaborazione teorica del modello e sulla individuazione delle dimensioni da analizzare ed è stato testato su un solo caso studio. Ulteriori studi sono necessari per validarlo.

Il concetto di engagement nei social media

Analisi della letteratura

L'engagement nella sua accezione di termine tecnico legato ai social media viene definito, analizzato e misurato a seconda della prospettiva disciplinare che si assume poiché esso è di interesse, tra gli altri, per gli informatici, i sociologi, gli psicologi comportamentali.

A testimonianza di questa multidisciplinarietà vi è il workshop convocato nel 2011 nella cornice della International World Wide Web Conference (WWW 2011) a Hyderabad, India, i cui risultati sono stati però pubblicati solo parzialmente.

The goal of the workshop was to encourage interdisciplinary discussion and sharing of ideas and research results on social media engagement. A particular focus was on discussing research challenges to devise engagement metrics, to develop methodologies, and to understand how different technical approaches can be used to enhance our understanding of user behavior in social media⁵

Nonostante le premesse il workshop assume, per i partecipanti intervenuti e gli interventi ospitati, l'ottica della *human computer interaction*.

La definizione che emerge da questo incontro è quella di engagement come fenomeno di attrazione e motivazione dell'utente (corsi nostri)

*Engagement defines the **phenomena** of being captivated and motivated.⁶*

Per quanto riguarda l'altro aspetto al centro del workshop, quello della misurazione, si rileva come l'engagement vada misurato su due assi: quello della relazione a brevissimo termine

⁵ Jaimes et al. (2011)

(ovvero l'engagement come interazione con un singolo contenuto, tipicamente il contenuto virale), ma anche in termini di affezione sul medio-lungo periodo, quello che in letteratura viene studiato come l'engagement verso il brand.

Engagement can be measured in terms of a single interactive session or of a more long-term relationship with the social platform across multiple interactions. Thus, social media engagement is not just about how a single interaction unfolds, but about how and why people develop a relationship with a platform or service and integrate it into their lives.⁷

Emerge quindi la difficoltà di convergere su una definizione di engagement che sia multidisciplinare e questo stupisce visto l'ampio uso del termine in letteratura; non c'è la possibilità di trovare un accordo a prescindere, perché la sua definizione dipende dal punto di vista da cui lo si analizza e misura:

The meaning of engagement is very much context-dependent and thus thinking of a general definition is difficult at best⁸.

Sul tema della multidisciplinarietà e dell'ambiguità del termine scrive anche Witchel che riferisce i risultati della "Inputs and Outputs Conference" di Brighton del 2013.

The Inputs-Outputs interdisciplinary conference on engagement (and related terms) was structured to cross-fertilise the relevant researchers from the arts, sciences and engineering on three questions: • What causes people to become engaged • What are the consequences of their being engaged • How do we assess / measure engagement or its effects Engagement. Engagement has much in common with related terms such as presence, immersion, interest, cognitive absorption, motivation (educational), vigilance, and (aspects of) user experience. However, each of these terms is rooted in one

⁶ Ivi

⁷ Ivi, p.56

⁸ Ibidem

discipline's academic literature that may not be read by academics in the other disciplines. By juxtaposing academics and practitioners from such diverse backgrounds as theatre, electrical engineering and brain scanning, and providing them with a forum to communicate with each other in language that all could understand, many surprising and counter-intuitive themes emerged⁹

Il tema di questo incontro è quindi analogo a quello precedente, con un focus su cosa stimola l'engagement e come misurarlo. Interessante notare come il problema di definizione venga risolto dichiarando che la conferenza si occuperà di “*engagement (and related terms)*”.

The unshakable idea that engagement may not be easy to define, but “I know it when I see it” has not lent itself well to self-assessment¹⁰

Uno dei problemi della conferenza è stato, banalmente, il capire cosa i vari esperti intendessero per engagement, pertanto si è deciso di non procedere a dare una definizione di engagement a priori, ma di chiedere ai partecipanti stessi di definirlo in una maniera comprensibile anche a chi non è un addetto ai lavori della disciplina stessa.

Questo approccio si è tradotto all'atto pratico in una serie di presentazioni di casi studio che variano dall'engagement nel bambino autistico, a presentazioni legate al tema della user experience.

Il risultato finale sottolinea ancora una volta come questo termine venga usato in maniera trasversale rispetto a diverse discipline, ognuna delle quali lo intende in maniera lievemente differente. Tuttavia si ritiene che, essendo oggetto di un interesse così trasversale, il tema engagement in particolare in relazione alla tecnologia, sia un tema importante e da analizzare attraverso collaborazioni interdisciplinari ancora agli albori.

It seems unlikely that the methods and impacts of this research could be coalesced inside a single discipline; it seems more likely that the trend toward interdisciplinary

⁹ Witchel (2013), p. 1

¹⁰Ivi

collaboration in engagement from fields as far apart as art, humanities, engineering and the sciences is on the upswing. ¹¹

Anche il report dall'altisonante titolo “*The Science of Engagement*” ¹² adotta un approccio multidisciplinare. Elaborato in seno a Weber Shandwick UK in collaborazione con Canvas8 e un team di neuroscienziati, antropologi e psicologi, ha l'obiettivo di comprendere meccanica, biologia, chimica e fisica dell'engagement.

An engaged audience is a must for any organization. But engagement starts with people. People choose to engage. Their choices result in advocacy, shares, attention, likes, follows and purchases. We know this because we're becoming more skilled at measuring engagement. We understand its effects. But do we really understand its causes?

Lo studio individua 10 caratteristiche dell'engagement (the “*Principles of Engagement*”) e 19 elementi (the “*Elements*”) ed è stato elaborato da due agenzie di comunicazione per i propri clienti, come griglia sulla quale basare le proprie azioni social. Pertanto non bisogna ignorare che non si tratta propriamente di uno studio indipendente, ma di un ricerca mossa da espliciti fini commerciali.

I 10 principi, pur nella loro formulazione tipicamente di marketing, hanno comunque elementi di interesse perché individuano e confermano alcune dimensioni emerse nell'analisi della letteratura e confermate dalle interviste ai key informant.

1. *Engagement is a finite resource, not an infinite commodity (l'engagement vuol dire attirare in qualche modo l'attenzione ed essa è una risorsa limitata)*
2. *Engagement requires reciprocity (bisogna chiedere ma dare qualcosa in cambio, utilizzando le leve motivazionali)*
3. *Engagement is not binary (ma varia nel tempo e ha delle gradazioni)*

¹¹ Ivi, p.3

¹² <http://www.webershandwick.be/documents/Report.pdf>

4. *Engagement is about what we want or what we like (riguarda i desideri e i bisogni)*
5. *Immediacy delivers engagement (lo stile comunicativo deve essere immediato e la call to action chiara)*
6. *Engagement decisions are post-rationalized (ha una componente impulsiva e irrazionale)*
7. *Engagement can be divided into 'capture' and 'build' (non basta attirare l'attenzione una volta ma occorre che il rapporto sia costante)*
8. *Engagement benefits from being multilayered (bisogna offrire vari livelli di coinvolgimento e partecipazione a seconda del ciclo di vita della community)*
9. *Negatives always outweigh positives (bisogna analizzare con cura il sentiment nei confronti della property)*
10. *Engagement marries experience with expectation (bisogna rispondere alle aspettative degli utenti senza ingenerare frustrazione)*

Particolarmente interessanti sono le visioni contenute all'interno del Report che ci permettono di vedere la multidisciplinarietà del fenomeno.

As an anthropologist, engagement over time means a relationship formed of two stages. In stage one, you invest curiosity – say, looking at something that captures your attention in a mechanical way. In stage two, you have to invest time, and most of all, trust. At that point, you want to see integrity in the building of the relationship. That's one of the necessary conditions of trust¹³.

In questa definizione si evidenzia l'importanza di creare curiosità di modo da attrarre gli *early adopters*, un elemento cruciale per la formazione della community e allo stesso modo si mette in luce come il senso di community si fondi sul livello di *trust* percepito, un elemento messo in luce anche da un nostro key informant.

Dal punto di vista psicologico invece viene visto come:

¹³ Ivi, pp.15-16

Engagement is always a two-way relationship. It is the mutual exchange of both information and influence. For an organisation or corporation, engagement lies in the way that you use your presence (physical, digital, imagined, remembered etc.) to build strong connections. From the customer's perspective, engagement means a willingness to go further than just the utilitarian act of consuming, investing something beyond money into the relationship - your heart, your emotions, your expectations... Engagement today differs from how it was defined by some social psychologists. In 'traditional' psychology literature, engagement was related to actions rather than intentions: what people really do, with respect to a context, a situation, a person. It wasn't about goods or services. Today we think about engagement not only in terms of what people are doing, but what we think they can do, what they will do in the future and what they expect.¹⁴

E' una relazione basata sullo scambio di informazioni e relazioni. Si tratta non solo di fare compiere delle mere azioni (questo va a sostegno della idea che indicatori quali numero di mi piace, share etc sono solo *vanity metrics* perché risultati di azioni create ad hoc) ma di costruire relazioni che possano esprimere il potenziale della community, soddisfacendo le sue aspettative e desideri, come rilevato anche dai key informants.

L'engagement è un processo continuo “*a continuous exchange of information between what is expected and what is really happening*”. Questa visione mette in luce quindi l'importanza di approntare un cruscotto di monitoraggio di ciò che accade perché è necessario prevedere dei cambiamenti in corso.

Secondo il neuroscienziato Thomas Zoëga Ramsøy l'engagement è un atto che richiede disponibilità e sforzi e in particolare concentra la sua analisi sui meccanismi di incentivo che vanno messi in atto per mantenere le persone ingaggiate.

Short-term engagement is easier; long-term engagement is far harder.¹⁵

¹⁴ Ibidem

¹⁵ Ibidem.

Le interviste a testimoni privilegiati

Dalla disanima della letteratura sin qui reperita e analizzata emerge una scarsità di studi e contributi di matrice italiana, pertanto si è deciso di approfondire il tema intervistando dei testimoni privilegiati di modo da verificare, attraverso le loro esperienze e opinioni, se il termine venisse usato anche nel contesto delle community di lingua italiana e in che accezione. Riassumiamo qui di seguito i principali punti emersi dalle analisi delle interviste che ci hanno spinto a riconsiderare la domanda di ricerca e a valutare l'engagement da un punto di vista più ampio, relazionandolo alla community e alle sue performance in generale e ridefinendo la nostra prospettiva di ricerca con un focus specifico sulla misurazione delle performance e sulla considerazione delle metriche in relazione a contesti e obiettivi.

La scelta dei testimoni privilegiati:

Abbiamo proceduto a stilare un elenco di 24 possibili intervistati, scelti per la loro rappresentatività nel panorama dei professionisti del Web italiano, cercando di massimizzare la eterogeneità e includendo pertanto nell'elenco un gruppo composto da professionisti affermati, divulgatori, startupper, consulenti, cercando anche di bilanciare la provenienza geografica e la differenza di genere.

Non è stato possibile reperire un elenco ufficiale di esperti italiani di dinamiche di Rete. Le misurazioni della cosiddetta influenza sul web quali l'indicatore Klout¹⁶ non sono adatte alla nostra ricerca che non vuole individuare meramente chi "smuove pubblico" su Internet, ma coloro che si occupano di community dal punto di vista della riflessione teorica. Non è stato incluso nell'elenco di papabili intervistati nessun community manager allo stato puro, ovvero qualcuno che abbia un profilo estremamente tecnico di gestore di community. Il nostro scopo infatti è quello di trovare persone che si siano interrogate sulla dimensione del fenomeno a

livello più ampio, quelli che si possono chiamare *digital evangelist* o *digital guru*, la cui professionalità è testimoniata da scritti o presentazioni sul tema e da un riconoscimento stesso della comunità di riferimento come persone altamente informate.

I possibili candidati sono stati contattati ripetutamente via mail e alcuni di loro hanno dato la loro disponibilità, permettendoci la realizzazione di 8 interviste.

Le interviste si sono svolte online per questioni di agende dei key informant, di distanze e di sincronia dei tempi, tranne in un caso in cui è stato possibile realizzare una intervista in presenza.

Le interviste online sono state registrate utilizzando lo strumento Adobe Connect, uno strumento di webconference registrando una traccia audio-video che è stata in seguito visionata, sbobinata e sottoposta ad analisi.

Le interviste sono state realizzate tra luglio e settembre 2013.

Gli intervistati sono:

- Luca Conti (d'ora in avanti LC), consulente in social media marketing, giornalista;
- Mafe De Baggis (MDB), digital media strategist, formatrice e comunicatrice;
- Alessandra Farabegoli (AF), consulente e formatrice sulle dinamiche di rete per il miglioramento delle imprese;
- Fabio Lalli (FL), imprenditore specializzato in marketing digitale, Presidente dell'Associazione per la divulgazione della cultura digitale Indigeni Digitali, docente e formatore;
- Emanuele Quintarelli (EQ), consulente per aziende sul concetto di enterprise 2.0, formatore;
- Paolo Ratto (PR), startupper, specializzato in misurazioni ed analytics;
- Piero Tagliapietra (PT), marketing manager, esperto in misurazioni dell'influenza online;
- Emanuela Zaccone (EZ), social media strategist and analyst, esperta di social TV;

Si è deciso di limitarsi a questi 8 informatori e non ampliare ulteriormente il numero delle interviste perché gli intervistati presentano dei punti di convergenza tra di loro aggiungendo anche elementi nuovi non emersi in letteratura e confermano i trend emersi in sede di analisi della letteratura (saturazione teorica). Inoltre evidenziano aspetti che in letteratura non erano

emersi come l'importanza di una rivalutazione del ruolo dei silenti come persone che fanno parte della community a pieno titolo.

Lo schema di intervista

L'intervista ai testimoni privilegiati si è resa necessaria in seguito alla disanima della letteratura che si è dimostrata essere numericamente scarsa e priva di contributi in lingua italiana, se eccettuiamo una sporadica e irregolare produzione di letteratura grigia sotto forma di contributi sparsi in blog che, però, sono stati ritenuti non rilevanti per il loro carattere di mancata originalità, convincendoci della necessità di procedere in quella che viene definita da Flick come una:

Theory-generating expert interviews aim at developing a typology or a theory about an issue from reconstructing the knowledge of various experts—for example, about contents and gaps in the knowledge of people working in certain institutions concerning the needs of a specific target group¹⁷.

Abbiamo quindi proposto loro una intervista discorsiva di tipo esplorativo per quanto riguarda alcuni temi non sufficientemente chiari dall'analisi della letteratura di riferimento e di tipo confermativo per quanto riguarda altri aspetti emersi. In particolare abbiamo cercato di capire se essi distinguono il concetto di engagement da quello di online participation e se trovano questa distinzione utile, se ritengono che la regola empirica del 90-10 abbia fondamento e che ruolo abbiano i silenti e come misurano l'engagement.

La traccia di intervista loro proposta è la seguente:

1. Se ti dico engagement cosa ti viene in mente?
2. Quali differenze esistono (se esistono) tra engagement e online participation?

3. Parlando di community online quando si può dire che hanno successo?

4. L'engagement della comunità è stimolabile e misurabile?

Le domande dell'intervista vogliono indagare:

- l'uso o meno da parte dell'intervistato del termine engagement e in che accezione (domanda 1)
- la differenza (se viene percepita e qual è) tra engagement e online participation (domanda 2)
- cosa identifica il successo di una community, con un approfondimento sulle dinamiche di generazione dal basso o dall'alto (domanda 3)
- le metriche usate relativamente alla misurazione dell'engagement (domanda 4)

Il set base di domande è stato ampliato in sede di intervista per includere dimensioni non inizialmente previste che però emergevano nel corso della narrazione sondando anche questi ulteriori elementi:

- L'engagement è considerato una proprietà del singolo o del gruppo?
- L'engagement delle community è un tema che emerge solo con l'esplosione della diffusione dei social media o preesisteva?
- Cambiano le modalità di engagement a seconda che la community di riferimento sia brand oriented, legata al terzo settore o una community educational o le dinamiche di base rimangono le stesse?

Uso del termine engagement

La prima domanda della traccia voleva proprio indagare la diffusione tra gli specialisti di settore della parola engagement come termine usato nella propria pratica lavorativa per capire se fosse diffuso, accettato oppure soggetto a critica e cosa si intendesse con esso.

Abbiamo visto già nell'analisi della letteratura come questo termine sia largamente diffuso, ma sia poco chiaro che cosa ogni singolo professionista intenda con esso. Engagement è un termine che viene utilizzato comunemente quando un social media manager vuole parlare di coinvolgimento degli utenti. Tuttavia si dà per scontato che si sappia cosa si intende parlando di engagement anche se, in realtà, non è così.

Questa evidenza viene confermata dalle parole dei nostri intervistati che sottolineano come il termine, che pure essi usano, non abbia dei limiti chiari e definiti. Si usa, se ne abusa, si capisce grossomodo cosa si intende con esso, ma mantiene una componente arbitraria.

Si evidenzia come sia un termine che entra nell'uso definendo un concetto dai confini sfumati, come nelle parole di Zaccone:

Nessuno si è mai preso la briga di dire: “ma quando è che finisce una cosa e comincia a essere engagement o non lo è più?” La mia sensazione è che è una cosa che è sempre stata data per scontata (EZ)

Paolo Ratto sottolinea invece come, pure facendone uso come termine tecnico, sia necessario definirla meglio e indagare le dimensioni che essa comprende, necessità sottolineata anche da Emanuele Quintarelli.

E' una parola sulla bocca di tutti e vorrei che fosse un po' sviscerata [...] ma in realtà è una parola che uso e condivido (PR)

Sono d'accordo che non esiste in letteratura una definizione stringente, anzi esiste in letteratura un abuso del concetto di engagement (EQ)

Fabio Lalli la definisce una vera e propria buzzword¹⁸, un termine modaiolo che viene usato in maniera acritica e senza nemmeno capire cosa ci sia dietro.

Una buzzword? (ridendo) Sicuramente i termini che fanno un po' figo diventano buzzword prima o poi. [...] E' un termine tecnico? Ni. E' un termine abusato? Appunto — come tutte le cose che prendono piede vengono strausati. (FL)

¹⁶ <https://en.wikipedia.org/wiki/Klout>

¹⁷ Flick (2009), p. 180

¹⁸ <https://en.wikipedia.org/wiki/Buzzword>

Non tutti però concordano sulla necessità di usare il termine engagement, ma propongono traduzioni italiane proponendo coinvolgimento o, in alternativa, partecipazione. Non è solo questione di purezza linguistica, una dimensione che avrebbe poco senso nel contesto dei social media dove i termini tecnici sono per lo più di lingua inglese, quanto, come evidenzia Mafe De Baggis, di uso acritico di un termine generato in un contesto culturale differente.

A me piace il più possibile cercare di tradurre le parole in italiano perché il rischio principale che corriamo non traducendo, è quello di cercare di riprodurre delle dinamiche sociali che sono anglosassoni. Allora io mi chiedo engagement in italiano vuol dire qualcosa? Sì! Nel caso specifico? Sì! E quindi come metterlo in pratica? Le due traduzioni che mi vengono in mente sono: coinvolgimento, che è la traduzione più letterale e partecipazione. (MDB)

Anche Luca Conti ritiene sufficiente l'equivalente italiano che traduce come coinvolgimento, con una adesione al significato letterale della traduzione dalla lingua inglese. Conti e De Baggis sono da considerarsi dei profili particolari, di divulgatori, formatori e giornalisti. Chi usa maggiormente il termine inglese ha un profilo molto più tecnico e questo ci fa propendere per l'idea che il termine non venga traslato tra gli addetti ai lavori nella pratica quotidiana della gestione delle attività perché è molto più economico e pratico definire un concetto complesso con un solo termine, seppure dai confini molto sfumati.

Io come mia linea guida ho quella di usare le parole inglesi ogni qualvolta non trovo equivalente italiano che mi soddisfi, nel caso di social media e social network non uso l'equivalente "sociale" in italiano perché secondo me evoca una dimensione che non è quella dei social media o dei social network, nel caso di engagement invece coinvolgimento lo vedo sufficientemente esplicativo e evocativo per evitare di usare engagement per cui in genere non lo uso, preferisco coinvolgimento. (LC)

Alla richiesta di definire l'engagement (o il termine italiano equivalente che viene usato) viene risposto in maniera abbastanza varia.

Da una parte c'è chi ne enfatizza la componente relazionale come Zaccone e Ratto.

Ti direi interazione, ma il punto non è quello, è relazione (EZ)

Io per engagement intendo coinvolgimento, relazione, quindi concetti che hanno matrice positiva a livello semantico. [...] Mah secondo me possiamo parlare di engagement come sinonimo di coinvolgimento inteso come uno scambio, una relazione, un rapporto che si instaura [...] quando c'è un passaggio di valore bidirezionale tra due punti della rete, della community. (PR)

Altri ne parlano come di un momento di attivazione delle persone per raggiungere un fine comune, per riconoscersi in un oggetto sociale, per attivarsi in qualche maniera

Secondo me l'engagement è la capacità di smuovere, di coinvolgere le persone per un fine comune (EQ)

La cosa che mi viene in mente è partecipazione, permettere ai membri della community di essere parte attiva nella community. (LC)

Conversazione continua e attivazione di utenti. (FL)

L'engagement è definito come qualcosa di dinamico, non la risposta a una azione puntuale, ma un processo di coinvolgimento e di instaurazione di un rapporto, di una relazione tra le persone, conversando e partecipando come già evidenziato nella letteratura analizzata che parla di engagement come di un processo in più fasi.

Due definizioni invece mettono in luce una visione maggiormente tecnica: c'è chi lo considera una metrica (e difatti dichiara di non usare il termine se non come semplificazione per spiegare alcuni passaggi degli analytics) e chi invece ne dà una definizione strettamente biologica.

Farabegoli non ama il termine ma si ritrova a usarlo nella pratica lavorativa di misurazione delle performance.

E' una metrica, neanche una metrica, è un concetto che vorrebbe riassumere in sé tante cose. (AF)

Tagliapietra, che si è interrogato a lungo sulla questione, affronta il problema dal punto di vista delle neuroscienze dando una definizione eternamente precisa e trasversale ma, per sua stessa ammissione in un altro punto dell'intervista, difficile da tradurre in pratica.

Allocazione volontaria o involontaria di risorse cognitive attraverso canali sensoriali specifici (PT)

La definizione "biologica", presente, come abbiamo visto, anche in letteratura, però comporta una serie di problematiche di misurazione che sono sia tecniche, sia legate alla tutela della privacy dei singoli individui.

Chi fa propria la definizione delle neuroscienze distingue nettamente engagement da online participation, una distinzione che non tutti sentono come importante o sulla quale sentono di doversi soffermare.

Si concentra con molta chiarezza di pensiero su questa distinzione Piero Tagliapietra, che, come abbiamo visto, considera l'engagement dal punto di vista del fenomeno biologico.

Participation è qualunque interazione volontaria da parte dell'utente coi contenuti [...], invece per engagement la definizione precisa è allocazione volontaria o involontaria di risorse cognitive [...], questa è la mia definizione, nel senso che la faccio mia dalla neurobiologia. (PT)

Tuttavia, interrogati a proposito, anche altri intervistati parlano di una differenza tra essi.

Lalli li distingue sulla base dell'essere un fenomeno limitato all'online (la participation) o anche offline, dato che considera le persone engaged come ambasciatori della community in una dimensione che è sia virtuale che reale.

Se vogliamo vedere engagement come utenti che diventano ambasciatori di qualcosa, secondo me c'è molta differenza. Già online participation definisce un perimetro, engagement a mio avviso non lo definisce. Mentre l'online participation è qualcosa di limitato online, l'engagement secondo me nell'accezione che dò io vuole dire anche e soprattutto offline. (FL)

Spinto a riflettere su questo aspetto anche Ratto ipotizza una distinzione, che vede l'engagement come un atto potenzialmente anche passivo, come il ricevere uno stimolo, come il momento iniziale dell'attivazione che si conclude con una azione vera e propria che fa ricadere nella sfera della online participation.

Engagement potrebbe essere anche distinto da partecipazione online in quanto vedo la partecipazione online come l'atto operativo di attivarsi per partecipare, mentre l'engagement potrebbe essere paradossalmente anche passivo. (PR)

Quintarelli distingue nettamente le due cose identificando, in una prospettiva opposta rispetto a quella di Ratto e Tagliapietra, nell'engagement la dimensione di legame stretto con la community, quasi a volere interpretare engagement nell'accezione militare del termine, come se gli ingaggiati fossero i veri militanti, che entrano nella sfera dell'organizzazione e della community grazie alla partecipazione che si situa a un gradino di partecipazione più basso.

Secondo me sono totalmente diversi. Ormai buona parte della popolazione online clicca, fa like, partecipa sui social network, ma questo non è engagement, se per engagement intendiamo la parte più stretta della relazione, più forte del legame. L'engagement è secondo me legato alla capacità e alla volontà da parte di un'organizzazione di sviluppare delle relazioni autentiche, trasparenti, orizzontali, con community online. [...] Se vuoi la partecipazione online è il punto di partenza, il substrato, ma di per sé non implica l'engagement e viceversa. (EQ)

Anche Conti, che dice di non essersi mai interrogato sulla questione prima, pone la questione in termini analoghi a quelli di Quintarelli, engagement e participation sono due aspetti del fenomeno che hanno un legame tra loro in termini di approfondimento e di qualificazione maggiore della qualità dell'interazione con la community.

Forse dovendo spaccare il pelo in due partecipazione potrebbe essere vista come una parte del coinvolgimento, quindi un sottoinsieme all'interno del coinvolgimento, perché coinvolgere a mio avviso vuol dire mettere l'utente in condizione di partecipare, ma se la partecipazione è fine a sé stessa, l'utente non si sente coinvolto. A mio avviso

la partecipazione deve essere, per distinguere il concetto di partecipazione da quello di coinvolgimento...è che il coinvolgimento comprende la possibilità da parte dell'utente di partecipare, ma questa partecipazione deve dare luogo a qualcosa che soddisfa poi l'utente al di là della partecipazione in sé e per sé quindi diventa parte di un processo, di un ciclo [...] quindi in questo senso posso essere d'accordo che partecipazione e coinvolgimento non sono la stessa cosa. (LC)

La richiesta di riflettere su questa distinzione, poco presente in letteratura, è stato da noi inserito per meglio capire la differenza semantica tra due termini che spesso vengono usati come sinonimi e si configura come un punto dove i nostri informatori non trovano convergenza.

Quelle sopra riportate sono le opinioni di coloro che ritengono che, in qualche misura, le due cose siano differenti. Le motivazioni della differenza però divergono.

In un paio di casi (PT, FL) discendono direttamente dalle definizioni di engagement un po' "fuori dal coro" che sono state date (una neurobiologica, l'altra legata al tema dell'essere ambasciatori attivi di un messaggio). Nel primo caso la differenza tra engagement e participation è legato alla volontà: l'engagement è anche involontario, mentre participation è solo volontaria, in questo senso ritroviamo anche le parole di Ratto che distingue tra una dimensione attiva (participation) e una passiva (engagement). Nel caso di Lalli invece la discriminante è la dimensione online/offline, limitando la participation alla sola dimensione online. In questo senso quindi troviamo opinioni completamente opposte tra chi (PT, PR) ritiene l'engagement come in un certo senso più debole rispetto alla participation e chi invece (FL) ritiene l'engagement nel senso anglosassone quasi una chiamata alle armi, una dimensione di partecipazione estremamente attiva e in un contesto precipuamente offline.

Quintarelli distingue nettamente le due cose, intendendo, come Lalli, l'engagement come la dimensione più stretta del legame (differendo quindi completamente da PR e PT), ma declinandolo, secondo la propria formazione, dal punto di vista dell'azienda che coinvolge più che dell'utente coinvolto. Anche Conti usa il concetto di diversa intensità tra i due termini, intendendo la partecipazione come un sottoinsieme del coinvolgimento, in maniera analoga a Ratto e Tagliapietra e diametralmente opposta rispetto a Quintarelli e Lalli.

Il resto del gruppo invece semplicemente non percepisce differenza tra engagement e online participation, né in termini di intensità né in termini banalmente sequenziali.

Secondo me sono praticamente sinonimi, perché nel momento in cui sono stato coinvolto sto partecipando, che sia con un like, un contenuto, semplicemente leggendo perché sono stato attivato, coinvolto e sono quindi presente. (MDB)

Diffido molto di queste definizioni di scuola e diffido dal separare l'online participation da tutto il resto. (AF)

Il fatto che questo punto, poco rappresentato in letteratura, sia anche quello su cui i nostri interlocutori si scindono maggiormente ci fa pensare che il tema sia poco sentito e, citando alcuni dei nostri intervistati, sia una questione di scuola più che operativa. Inoltre distinguere nettamente le due cose utilizzando la definizione mutata dalla neurobiologia porta a una sorta di aporia perché tracciare l'attenzione, un processo essenzialmente cerebrale, comporta delle difficoltà di tipo pratico non facilmente risolvibili.

(Parlando dell'intercambiabilità dei due termini in letteratura) *Si tratta solo di praticità perché l'engagement puro non si può misurare e un po' per pigrizia si è usato il termine, peccatuccio di gioventù. (PT)*

Un tema interessante che non è stato oggetto approfondito di indagine e che esula dagli scopi del lavoro è quello legato agli obiettivi delle azioni. Infatti essere ingaggiati presuppone una adesione al social object della community, a quell'insieme culturale di valori e obiettivi che formano il collante sociale del gruppo. L'engagement è legato a uno scopo, sia esso utilitaristico o condiviso, mentre la participation può essere considerata una forma più blanda di generica manifestazione di interesse.

La relatività del concetto di successo nel contesto delle community online

Posti di fronte alla domanda sull'identificazione del successo di una community online, gli intervistati concordano nel dire che esso dipenda da una serie di fattori e non può essere definito a prescindere, senza conoscere le motivazioni che hanno spinto a una determinata azione. La relatività riguarda innanzitutto il punto di vista che si assume, tipica è la differenza tra il punto di vista del committente della community e quello del community manager. Il committente infatti è spesso orientato su misurazioni di stampo quantitativo, il community manager valuta invece la qualità delle interazioni e dei contributi piuttosto che il volume degli stessi.

Il successo dipende da chi lo sta misurando, ad esempio è diverso per il committente e il community manager che hanno una sensibilità diversa (PT)

Un'altra differenza possibile nei punti di vista assunti riguarda la discrepanza tra il successo come percepito dal community manager e quello percepito dai membri della community. Questa differenza, rilevata da Luca Conti, non ci trova pienamente concordi perché in un contesto ottimale ci deve essere un terreno di negoziazione comune per cui il rapporto tra gli obiettivi di chi genera e gestisce la community e quelli di chi partecipa della vita della community devono convergere. Diversamente non si attua una dinamica di engagement che si verifica solo nel momento in cui i due interessi si concretizzano in un rapporto reciprocamente vantaggioso (win-win).

Dipende da quale punto di vista lo si interpreta, potrebbe essere il successo dal punto di vista di chi la gestisce o di chi partecipa. (LC)

Zaccone invece sottolinea come sia il canale a essere determinante

Dipende da dove si trova la community perché molto dipende dalle caratteristiche del canale in cui la stai facendo crescere (EZ)

Mafe De Baggis invece sottolinea l'impossibilità di dire in termini assoluti cosa si intende per successo della community perché esso è fortemente relazionato all'obiettivo della stessa. In tale senso le community vanno considerate ognuna come un caso a se stante e dare delle regole generali che valgano a prescindere è privo di senso

E' impossibile dire se una cosa ha funzionato o no se non sai perché è stata fatta. [...] Tu puoi scrivere qualcosa in modo che sia polemico e avere tanti commenti, ma a volte il successo è dire qualcosa che chiude la questione. Se chiude la questione non apre la conversazione, quindi è un insuccesso? No! (MDB)

Se viene chiesto di individuare il momento o l'accadimento in cui si riconosce che la community sta avendo successo, gli intervistati dicono:

Nel caso in cui si presenta una sorta di crisi e viene risolta dalla stessa community che crede ciecamente nei valori e nella relazione costruita e emargina da sola la criticità risolvendola al posto del community manager: questo secondo me è il massimo del successo e della soddisfazione. (PR)

In questa prima definizione vediamo la sottolineatura di un fatto concreto, ovvero il momento in cui i membri sentono così tanto loro l'ambiente che vivono da difenderlo da critiche esterne.

Quintarelli, con una definizione estremamente pragmatica che ci trova enormemente d'accordo, dice che il successo dipende dal raggiungimento degli obiettivi.

Banalmente una community di successo è quella che raggiunge i propri obiettivi. (EQ)

Farabegoli si situa sulla stessa linea di pensiero di Quintarelli ma enfatizzando il punto di vista del membro della community, piuttosto che quello del committente o gestore.

*[Si riconosce] dal fatto che la community aiuta le persone che ne fanno parte a realizzare gli obiettivi e le intenzioni che li hanno portati a aderire quella community.
(AF)*

La diversità di punti di vista viene condensata da Conti che dice che nel complesso, pur in una differenza di obiettivi, ci deve essere un bilanciamento degli stessi. Le persone devono partecipare, essere numerose, attive ma mantenere una coerenza con il social object dichiarato in ingresso.

Dal punto di vista di chi gestisce la community, ci deve essere la massa critica necessaria e rendere la community una sorta di organismo che si autoalimenta e che non ha bisogno di particolari energie da parte di chi lo ha creato, e la massa critica si valuta sia in termini di utenti, sia in termini di partecipazione degli utenti, ovvero produzione di contenuti, commenti...; dal punto di vista dell'utente questo si compone di un ulteriore elemento: ovvero la soddisfazione dell'utente cioè se c'è la massa critica e molte discussioni, ma le discussioni non hanno un alto livello di qualità o uno degli utenti prende il sopravvento sugli altri, questo non si traduce in soddisfazione dell'utente. A mio avviso ci deve essere anche questo elemento per far sì che la piattaforma possa definirsi un successo. (LC)

Su questo punto, ovvero sulla coerenza dello sviluppo della community rispetto a quanto dichiarato in sede di apertura della stessa, enfatizzando anche la qualità del legame tra i membri interviene anche Lalli.

Sicuramente secondo me non è un problema di numerosità, non per forza una community è tanto più valida quanto più è grande. E' tanto più valida quanto riesce a

amplificare il messaggio della community stessa e soprattutto quanto più alto è il livello di trust e di fiducia tra gli utenti della community stessa. (FL)

Zaccone, che ha una visione fortemente relazionale delle community (definisce l'engagement, come abbiamo visto, come una relazione), sposta l'argomento su un altro piano. Dice infatti che il successo è dato dall'interazione tra i membri (e non solo con il gestore della community), definendo utopistico un obiettivo di interazione totale, ma proponendo di definire una soglia sotto la quale la community non è definibile come una entità in grado di crescere e evolvere per via della povertà delle relazioni tra i suoi membri.

C'è successo quando tutti i membri tendono a interagire tra di loro il che non significa però la totalità dei membri presenti. [...] Più che quando c'è successo devi definire quando è fallimentare, ovvero una percentuale così piccola [interagisce] che non fa davvero poi crescere la community, quindi diciamo che il successo si definisce in negativo in questo caso (EZ)

Quindi il successo è dato quando la community raggiunge i propri obiettivi, i membri interagiscono tra loro con interazioni di qualità e coerenti con il social object dichiarato, il livello di trust è alto.

Un ulteriore elemento che emerge è il legame tra successo e ciclo di vita della community, concetto ben noto in letteratura tramite gli studi di Iriberry (Iriberry, Leroy 2009) e qui richiamato da Quintarelli.

Una community è un po' come se fosse una piantina: puoi mettere l'acqua giusta, puoi cambiare la terra, puoi esporla più o meno alla luce però alla fine è un essere vivente, un organismo che segue delle dinamiche e un ciclo di vita specifico; quello che tu puoi fare è predisporre gli ingredienti per fare scaturire questo ciclo di vita e vegliare perché la community non muoia. (EQ)

Un altro spunto che è stato evidenziato è il tema della soglia critica, il *threshold* spesso noto con il concetto inglese del *crossing the chasm*, ovvero quel momento in cui la community o si evolve in positivo o collassa su se stessa annichilendosi.

Una visione particolare di questa soglia critica viene data da Lalli che si interroga su dove siano situati i confini della community chiedendosi:

Quando una community tanto ampia e che sposa il messaggio tanto da attivarsi autonomamente si sta trasformando in movimento? (FL)

In maniera analoga anche Ratto:

Ma se metto mi piace a una pagina Facebook vuol dire che quella è una community? Dove è il confine tra community e non community? Sono tutte questioni aperte. (PR)

Emerge quindi una visione di community come qualcosa di estremamente complesso, mutevole, che non può essere ridotto meramente a una somma di fattori.

Le misurazioni dell'engagement

L'intervista, una volta definita la cornice teorica e i termini di base sui quali muoversi, voleva indagare l'aspetto della misurazione dell'engagement o, per dirla in termini più ampi, del successo della community. Lo scopo della domanda sul tema della misurazione delle performance rivolta ai nostri intervistati è quello di comprendere le dimensioni che vanno misurate, per poi fornire un set minimo di indicatori di performance che prescindano dal linguaggio specifico e dalle feature della piattaforma social.

L'avvio della conversazione su questo aspetto è stato stimolato mostrando agli intervistati lo screenshot che riportiamo di seguito che riproduce delle formule matematiche per calcolare l'engagement.

$$\begin{array}{l}
 \text{Average Post Engagement Rate} = \frac{\text{Likes + Comments + Shares on a given day}}{\frac{\text{\# of wall posts made by page on a given day}}{\text{Total Fans on a given day}}} \times 100 \\
 \\
 \text{Average Tweet Engagement Rate} = \frac{\text{Replies + Retweets on a given day}}{\frac{\text{\# of tweets made by profile on a given day}}{\text{Total Followers on a given day}}} \times 100 \\
 \\
 \text{Average Post Engagement Rate} = \frac{\text{+1s + Comments + Shares on a given day}}{\frac{\text{\# of wall posts made by page on a given day}}{\text{Total Followers on a given day}}} \times 100
 \end{array}$$

Fig. 1: Fonte <http://bit.ly/19n8nOv>

Queste formule sono molto discusse e contestate dagli addetti ai lavori perché danno una visione semplicistica del problema e occultano più aspetti di quelli che riescono a rivelare.

Tuttavia definire delle metriche che permettano di capire il coinvolgimento della community è un punto centrale per tutti gli intervistati, i quali concordano nel dire che si tratta di un elemento di grande complessità, ma dal quale non si può prescindere.

I numeri di una community non sono solo un esercizio matematico, ma servono a capire una serie di trend che vanno interpretati.

Se le cose sono misurabili vanno misurate, le misurazioni non sono esercizi statistici e basta, hanno senso perché danno un senso all'andamento di una determinata community. (EZ)

Credo sia molto molto importante sforzarsi di misurare il più possibile, [...] più che misurare e prima ancora [di farlo] devo rendermi conto di quello che sta accadendo. (PR)

I numeri e gli indicatori sono abbastanza indispensabili, altrimenti sei cieco. (MDB)

Riguardo alle formule mostrate le reazioni sono piuttosto sanguigne:

Quando vedo queste formule ho un principio di orticaria: sono metodi indiretti. E' come chiedere a un utente: quale media ha influenzato la tua scelta? Lui non lo sa perché sono cose che avvengono a livello inconscio. (PT)

Farabegoli, che pure dichiara una avversione alle stesse, le contesta non solo come concetto ma anche metodologicamente, dichiarandole figlie di un errore di comparazione. Infatti non tutte le manifestazioni di interesse hanno lo stesso peso.

Hanno un problema metodologico forte queste formule, cioè pesano i like, i commenti, gli share uguali mentre invece non pesano uguali. Queste metriche complessive secondo me ti fanno perdere informazione, sono usate perché è più veloce analizzare cumulativamente che non separatamente e se analizzate separatamente possono essere oltre che più lunghe anche controverse tra di loro. Se io sommo i like ai commenti invece ho sommato mele e pere, ma ho un numero solo da confrontare. Le guardo anche io negli insights di Facebook perché la viralità dei post è calcolata in questo modo, ma io personalmente le contesto metodologicamente. (AF)

L'eccesso di semplificazione è contestato da più parti, rilevando, ancora una volta, come queste formule occultino più aspetti di quanti riescano a svelare.

Più scendiamo nella formuletta matematica e più rischiamo di perderci rispetto a un valore che spesso e volentieri è intangibile nel definire il successo di una community. (LC)

Mi sembrano metriche molto da social media marketing che di per sé possono darti il livello di amplificazione di un contenuto, il reach, non dicono nulla su quanto la community sia efficace rispetto al raggiungimento di un obiettivo di business. (EQ)

Stante però la necessità, già ribadita, di effettuare delle misurazioni e l'inefficacia dell'uso di formule semplicistiche come quelle mostrate, secondo i nostri informatori esistono comunque delle metriche standard di riferimento la cui funzione è quella di fungere da bussola di orientamento e raffronto tra realtà, ma esse vanno comunque considerate con una serie di distinguo e calate in un contesto complessivo che tenga conto anche di altri indicatori.

A seconda della piattaforma e dei tuoi obiettivi definisci poi le metriche di riferimento, anche se esistono comunque delle metriche consolidate piuttosto standard. (PT)

Dato che noi facciamo molta fatica a trovare delle metriche standard che siano efficaci per tutte le community online, ci affidiamo a delle metriche intermedie (numero di commenti, numero di post delle persone, quanta discussione viene generata...). E' un'approssimazione accettabile perché può servire per confrontare la community degli escursionisti con quella dei cuochi vegani, però poi se io fossi il gestore della community vorrei essere in grado di guardare al numero dei commenti solo come un passaggio verso escursioni più interessanti. (AF)

Interrogati su quali possano essere considerate le metriche standard da considerare all'atto pratico gli informatori elencano:

Numero di utenti attivi: divido il numero totale degli utenti e divido per utenti attivi, dipende da cosa ci devi fare, posso elaborare metriche infinite. [...] Ad esempio su

Facebook il numero di commenti, mi piace, conversazioni, condivisioni e tutti gli incroci del caso, ma questo però non è un metodo indiretto per misurare l'engagement perchè ti dice quante persone sono state teoricamente esposte al tuo messaggio, non quanti lo hanno guardato. [...] Oppure su Twitter ad esempio: quante persone in media sono attive su twitter e quanti tweet ho fatto in quell'ora, poi aggiungo quante volte il tweet è stato ritwittato in quella determinata ora e lo moltiplico per numero medio di follower su Twitter. Dopodichè tu hai un numero tweet x numero persone online x numero retweet x numero amici medi però non sono stati validati e verificati, sono interessanti ma non hai la verifica. (PT)

Io me la cavo dividendo in due tipi i misuratori cioè considero le metriche come gli insights di Facebook, l'engagement di Twitter e così via dei KPI cioè indicatori di prestazione che mi aiutano a capire cosa funziona, cosa non funziona, cosa cambiare, poi cerco sempre di proporre ai clienti degli obiettivi che non sono autoreferenziali che possono essere: diminuzione delle chiamate al call center, aumento del tasso di conversione di una pagina, aumento delle visite a un sito, delle vendite in negozio, ricerche su Google, cioè qualcosa di completamente altro. [...] Sono tutti indicatori di percorso, non indicatori di dove sto andando, cosa sto facendo, perché lo sto facendo. E' molto importante avere sempre almeno un obiettivo esterno anche indiretto ad esempio le copie vendute del libro in libreria e non online. (MDB)

Ad esempio lanci una community per l'idea management, già l'idea management non è un obiettivo di business, ma è una metrica intermedia verso il raggiungimento di un obiettivo di business. Quello che conta è quante idee hai realizzato, non contano i like, i commenti, ma se le idee non vengono create non hai raggiunto nessun obiettivo. E la metrica finale è: qual è il valore di business delle idee che sono state generate? E questo non lo trovi dentro la community. Quindi quantomeno hai due livelli: un primo livello che è quello della partecipazione (like, commenti, condivisione, retweet...) un altro che poi quello del business cioè quanto quei dati grezzi di partecipazione diventano business? Quanto diventano poi riduzione di costi, miglior posizio-

namento sul mercato e così via. Quindi le metriche che mi stai facendo vedere si fermano solo all'aspetto della partecipazione.(EQ)

Avinash Kaushik [...] dice che le cose che dobbiamo misurare rispetto all'attività che facciamo nei social media sono: il tasso di approvazione, il tasso di applausi ossia quanto piacciono le cose che scriviamo, il tasso di conversazione, quante conversazioni generiamo, quanti commenti e risposte abbiamo, il tasso di condivisione che è una cosa ancora più impegnativa perché se io condivido qualcosa che tu hai pubblicato in rete la faccio mia [...] e l'altra cosa che dobbiamo misurare è quanto cambiano poi i comportamenti. (AF)

Quello che secondo me bisogna fare è: 1) cercare di misurare il più possibile tutto quello che ho, rendermi conto, segnarmelo e valutare le differenze, le variazioni giorno per giorno 2) non dimenticare che c'è questa parte non misurabile (n.d.r. quella che avviene a livello inconscio) Secondo alcuni siccome questa parte non è misurabile è incalcolabile, allora dobbiamo portare gli utenti dentro i nostri siti e invece non è vero perché se ti scrivo su Whatsapp non potrai mai tracciarlo ma c'è comunque un engagement tra me e il brand. [...] Un'altra possibilità potrebbe essere quella di calcolare lo status quo a t0 e lo status quo a t1 cioè la variazione dei parametri.(PR)

Da questi stralci emergono due spunti importanti.

Il primo riguarda l'importanza di raffrontare ciò che accade online con le ricadute offline al di fuori della community dando quindi a intendere che la community è uno strumento all'interno di una strategia più ampia (MDB parla di *obiettivo esterno*, EQ dice *questo non lo trovi dentro la community*, AF usa l'espressione *quanto cambiano poi i comportamenti*)

Il secondo tema che emerge è invece quello dell'engagement come metrica di passaggio, intermedia, funzionale agli obiettivi della community, ma non sufficiente a giustificare l'esistenza della stessa.

Dice infatti Quintarelli:

L'engagement è necessario ma non sufficiente a raggiungere obiettivi di business, non so se io terrei [nella tua ricerca n.d.a.] il focus solamente sull'engagement. (EQ)

Se le formule che abbiamo mostrato agli intervistati hanno suscitato perplessità non è solo perché esse occultano più di quanto permettano di svelare, ma anche perché il problema da indagare non è indagabile in termini meramente quantitativi ed emerge da più parti la richiesta di indicatori che possiamo definire qualitativi, o meglio di affiancare a indicatori puramente numerici un altro tipo di misurazione.

Dicono infatti i nostri intervistati:

Bisogna andare oltre la quantità e cercare di capire qual è la qualità della quantità e questo secondo me è il problema più grosso. [...] Beh come faccio a misurare questa specifica cosa? (La community che diventa autopoietica n.d.a) Lo si può vedere solo sul campo con una misurazione non tanto quantitativa, ma qualitativa. Capita una cosa del genere, si raccolgono le testimonianze, si vede quel che è successo e si analizza la situazione. (PR)

Io mi muoverei su due livelli: sul primo livello ci metterei l'analisi dei sentimenti. Sicuramente questo aspetto pur imperfetto rispetto all'analisi che può essere applicata è un fattore che mi permette di scalare la quantità di partecipazione e avere una metrica che tende a andare più sul contenuto della partecipazione più che sulla quantità di partecipazione e può essere un ulteriore fattore da mettere in un grafico e vedere la variazione nel tempo. L'altra cosa che potrebbe essere fatta (e vedo che alcuni grandi siti spesso lo fanno) è sottoporre dei banali, vecchi, antiquati questionari al pubblico che frequenta la community sondando periodicamente un campione di utenti ponendo sempre più o meno loro le stesse domande per capire se il livello di soddisfazione aumenta o meno. [...] A mio avviso questo aspetto rimane certo parziale, ha dei limiti sul piano statistico ma non può essere ignorato. (LC)

Io vedrei bene degli studi come si fa nel retail, e osserverei l'utente attraverso dei panel o dei focus group così capisci se l'utente compra di più perché è una fan del prodotto o diventa fan perché lo sta comprando. Bisognerebbe fare degli studi sul campo. Ma non saranno mai esaustivi nemmeno questi approcci. (PT)

La questione delle misurazione rimane centrale e emergono una serie di spunti condivisi:

- si misura in relazione agli obiettivi
- semplificare troppo fa perdere informazione
- a misurazioni quantitative vanno affiancate misurazioni di profondità (o qualitative)
- permane una parte non immediatamente tracciabile e misurabile (ovvero l'engagement dei silenti)

Questi problemi vengono così sintetizzati da uno dei nostri intervistati:

Ci sono: 1-indicatori di base che possono essere attivati; 2-altri che dipendono dalla community; 3-altri che secondo me non siamo ancora in grado di misurare (FL)

Le dinamiche sociali della community e il ruolo dei silenti

Parlando di engagement nelle community emerge in maniera unanime un aspetto importante, ovvero che la community è fatta di persone che hanno un ruolo all'interno di essa, non sono riconducibili a semplici numeri. A prescindere dall'approccio al tema dei nostri intervistati, sia che sia esso più tecnico in termini di social network analysis o sia più riflessivo su tematiche legate al lurking, si rimarca da più parti l'importanza di considerare il ruolo delle persone e che esse sono il cuore della community.

Ma misurare questo elemento e includerlo nell'analisi ha delle difficoltà notevoli. Infatti esiste una grossa fetta di community che non si palesa mai con un'azione manifesta all'interno della community (i lurkers o, come li definisce De Baggis che più di tutti porta il discorso sul ruolo dell'utente all'interno della community, i silenti). Inoltre non tutte le persone hanno lo stesso peso e anche questo fattore va inserito nelle nostre analisi.

Vediamo questi temi nelle parole dei nostri intervistati.

Sulla centralità dell'utente e della sua esperienza all'interno della community dice De Baggis in questo stralcio in cui si concentra sulle difficoltà di quella che in termini tecnici viene chiamata l'attivazione della community:

Alla fine tu sei lì che devi permettere l'esperienza di altri. In molti casi la percezione è come quella di un software che gira in una macchina quindi io lo accendo...molto spesso lo trovi anche nei documenti di progetto "Le persone verranno e faranno questo e quello" ma perché dovrebbero farlo e qui? Le stesse possibilità ci sono in molti altri posti. [...] Il punto è sempre quello: perché una persona che ha una grande possibilità di scelte e una scarsità di tempo e attenzione deve fare quello che voglio io. Il mio lavoro è progettare qualcosa che lui abbia voglia di fare e da me, regalandomi i suoi contenuti, il suo tempo. (MDB)

Farabegoli concentra la propria attenzione sull'utente come elemento al centro della progettazione ricorrendo all'espedito dell'identitipo come ci spiega in questo passaggio:

La primissima cosa che deve governare il nostro modo di agire è identificare le persone, le persone con cui vogliamo parlare. Io quando faccio i corsi la prima cosa che faccio fare è disegnare l'identitipo della persona che fa parte della community. Chi mette in piedi una community si sente come se dovesse parlare a delle folle o a dei gruppi mentre quello che si instaura sono delle relazioni uno a uno. Noi pensiamo come se fossimo sul palco e dovessimo arringare il gruppo, mentre alle persone parliamo in singole conversazioni, ciascuno di loro ci legge da solo. Quindi l'esercizio delle persone fittizie di cui mi immagino nome, cognome, età, che cosa fanno, perché vengono nella mia community, cosa si aspettano, quali sono le loro abitudini online etc, paradossalmente sono personaggi fittizi che però immaginati in modo realistico mi servono per risintonizzarmi, per parlare con delle persone vere. Perché se penso al mio gruppo in termini di target tendo a parlare a un gruppo, se penso a delle singole

persone anche se non esistenti mi deprogrammo da comunicatore e ricomincio a parlare come una persona. Per quello in genere funziona, perché si ritorna a parlare con il linguaggio da esseri umani.(AF)

Su quella fetta di persone che non partecipano in maniera attiva ma comunque sono parte della community dice Ratto:

Come faccio a sapere se un utente è ingaggiato? Lo so di sicuro se partecipa agli stimoli, se risponde ai post, se risponde a una domanda... questo lo posso vedere. Ma come faccio a sapere se uno non è ingaggiato? Se legge ma fa parte di quella grossa percentuale (90%, 80%, 75% non so) che hanno una fruizione passiva del Web [...] sarebbe come dire gli uditori [...] qui come si fa a capire il quanto e il come? Io so che è ingaggiato quando, facendo un esempio semplice, commenta, mette mi piace e condivide. So che uno non è ingaggiato quando non fa nessuna di queste cose. Ma non è vero perché secondo me il messaggio lo ha visto, letto e quindi? Come facciamo? Potrei calcolare la portata e visibilità del contenuto. Potrei dire che questi sono ingaggiati deliberatamente e poi c'è una parte di quelli che sono stati sottoposti al contenuto e altri che non lo hanno proprio visto. Quelli sottoposti al contenuto però come li devo valutare: non hanno partecipato perché non gli interessa o non hanno partecipato perché adottano questo stile, ci sono studi che dimostrano che c'è una percentuale internet di utenti che legge ma non scrive, quindi in questo senso come facciamo? (PR)

Li chiama uditori e pensa che affermare che non sono ingaggiati solo perché non fanno un'azione sia semplicistico. Tuttavia ritiene che non siano possibili da misurare con degli analytics di tipo tradizionale (usando ad esempio il concetto di visibilità e portata) perché non sappiamo quanti di loro non sono interessati, quanti non hanno visto il contenuto per via degli algoritmi che regolano il newsfeed, quanti ancora invece hanno visto e interiorizzato il contenuto ma non hanno ritenuto di fare una manifestazione estrinseca sia a sostegno sia come manifestazione di dissenso.

Il problema è quindi: come capire che cosa spinge gli uditori a comportarsi come tali? Da notare che Ratto non usa il termine più noto di lurkers ma quello di uditori, un concetto che si associa ad esempio a coloro che assistono alle lezioni universitarie pur non essendo regolarmente iscritti e non potendo quindi sostenere esami e ottenere il titolo di studio. Se pensiamo a queste persone sappiamo che ciò che li smuove è la voglia di imparare, conoscere, approfondire. Ugualmente gli uditori di Ratto sono coloro che entrano nella community perché hanno un interesse, vogliono capire anche solo le dinamiche di funzionamento, ma non se la sentono di fare quel passo in più che è manifestarsi apertamente. Per ora sono stati considerati degli oggetti passivi, nel termine lurker anche una sorta di profittatori, un mero peso numerico, Ratto si chiede che senso abbia considerarli così.

Sulla stessa linea di pensiero si pone De Baggis che più di tutti enfatizza questo aspetto come un tema a lei estremamente caro e oggetto di riflessione professionale. Il concetto che introduce è quello di silenti, coloro che non parlano (ma che ascoltano, come ci ricorda Ratto con il termine uditori). Il problema è quindi che cosa significa essere parte di una community, se basta per definirsi come membro l'esserne numericamente parte o se bisogna qualificarsi in qualche modo, con qualche azione o attività. Bisogna, come ricorda De Baggis, ricordarsi che però ci sono persone che, seppure interessate al messaggio scelgono di non partecipare, ma di ascoltare senza parlare. Tuttavia interiorizzano il messaggio, l'esperienza collaborativa di essere community e la fanno propria o fruendone in maniera solipsistica oppure attivandosi in altri canali e in modi che sfuggono al community manager.

Spesso ci si concentra solo sull'engagement ovvero ragiono solo su quello che devono fare gli attivi, ma la community è fatta anche da tantissime persone silenti che non devono essere vituperate per essere silenti. C'è un po' questa convinzione per una persona inattiva, che non partecipa, sia una specie di serie B della community, quando invece noi stiamo cercando di fare cosa? Di produrre collaborativamente un'esperienza che viene poi fruita da tantissime persone. [...] Torniamo sempre al punto di chi è attivo in una community perché se continuiamo a pensare che sia attivo solo chi scrive e si manifesta non siamo molto vicini. Prendi Twitter, se hai un profilo magari vuoto, con l'ovetto, non hai mai scritto nulla ma segui 250 persone sei considerato

anche dai software inattivo. No! è un mezzo di informazione in cui seleziono le mie fonti e le seguo anche se non ho mai compiuto alcuna azione di interazione con loro non vuol dire che non sono stato coinvolto e non sto partecipando. Gli introversi non hanno una grande fama sociale, però l'introverso partecipa. Dal punto di vista sociale su una community sarebbe un lurker. Allora cosa è essere attivi e partecipare? (MDB)

Lalli ritiene opportuno rimarcare come una rivalutazione del ruolo dei silenti sia sì importante ,ma un eccessivo numero di silenti va a detrimento della community ed è un campanello di allarme che il community manager non deve sottovalutare.

Quanto un utente che lurka all'interno di una community è misurabile? [...] Secondo me l'engagement sui silenti avviene quando la discussione e la conversazione è quanto più vicina all'oggetto sociale specificato al momento dell'ingresso. Se uno è entrato all'interno della community lo ha fatto perché gli è chiaro che cosa c'è. Se ci sono tanti silenti è perché forse chi è entrato ha trovato un messaggio all'ingresso e poi la conversazione è un'altra. (FL)

Rispettare le aspettative iniziali e creare un momento di ingresso coerente con il social object dichiarato sono dei temi importanti per l'attivazione della community, presenti anche nelle parole di altri interlocutori.

La differenza che continuo a trovare incredibile [tra il web tradizionale e il 2.0 n.d.a.] è che le web community di prima avevano una home page che era uguale per tutti. Quindi tu arrivavi e c'era l'equivalente di un tazebao, di un tabellone, di una piazza, però io arrivavo e bene o male capivo cosa stava succedendo, magari non capivo tutto [...] mentre oggi le community si sviluppano in un ambiente dove non c'è centro, quindi ognuno di noi è diventato il centro della sua rete in più community. (MDB)

All'interno della community però non tutte le relazioni hanno lo stesso peso, come fanno rilevare in particolare Zaccone e Quintarelli; quest'ultimo pensa alla community in termini di social network analysis.

Le persone hanno un peso differente all'interno della community. (EZ)

In realtà quando pensi a una community stai pensando a un grafo che è una schematizzazione delle relazioni tra persone. I nodi sono le persone, gli archi sono le relazioni e si è visto che le community che funzionano di più hanno dei pattern specifici di interazione tra le persone e una struttura core-periphery in termini di social network analysis. (EQ)

La community quindi è un fenomeno che coinvolge le persone e come tale è un fatto sociale mediato dalla tecnologia, che assume forme nuove per via di questa mediazione, ma non è un fenomeno nuovo in assoluto.

Fondamentalmente non si è reinventato niente nei social, è diventato pervasivo un approccio. (EZ)

I social network hanno cambiato le dinamiche: sparisce il nickname e ci mettiamo tutti la faccia o meglio un'identità e ha cambiato sia la gestione delle community sia nelle responsabilità che ciascuno ha associato al proprio nome. (PR)

Farabegoli chiarisce in questi termini il concetto:

La diffusione dei social media ci ha portato a ragionare molto sulle dinamiche di interazione. [...] Le dinamiche di fondo delle nostre interazioni sociali sono sempre le stesse ma allo stesso tempo c'è una co-evoluzione tra la tecnologia che abbiamo a disposizione e il modo in cui manifestiamo le pulsioni che avevamo anche prima. Parliamo di engagement perché abbiamo strumenti in buona parte nuovi con una diffu-

sione diversa, ma difatti stiamo sempre parlando di come le persone creano, ampliano, gestiscono la propria rete di contatti e di come cercano gratificazione e rassicurazione da qualcun altro che sente in maniera simile a loro, come si aggregano per contrapposizione o analogia, e come al tempo stesso cercano magari di uscire dalla loro microtribù e aprirsi a fenomeni e saperi diversi. (AF)

E' necessario porre attenzione alla dinamica sociale sottostante e non vederla come un fatto totalmente nuovo solo perché mediato dalla tecnologia. DeBaggis ne parla usando la metafora dei bit e della luna

Cioè l'idea che online e offline (e per estensione bit e atomi) siano mondi superati, uno "virtuale", l'altro "reale"; un errore logico che ci porta a considerare in modo diverso lo stesso comportamento in base allo strumento usato¹⁹.

La community come entità attivabile e gestibile

Man mano che procedevamo con le interviste ci siamo resi conto che focalizzarci solo sull'engagement rischiava di farci perdere la visione complessiva del processo che sta alla base delle community. La community non è una entità statica ma dinamica, composta da un insieme di persone con tutte le loro complessità sociali e ha un assetto che varia nel tempo. Tuttavia essa può e deve essere gestita e accompagnata nel suo processo di nascita e sviluppo. Pur essendo il nostro focus essenzialmente sul monitoraggio delle performance, abbiamo ritenuto importante includere nella nostra riflessione anche questi aspetti.

Il community management e la figura professionale ad esso legata, quella del community manager, emergono in particolare con il cosiddetto web 2.0; tuttavia abbiamo appena visto la conferma nelle parole dei nostri intervistati del fatto che le community e le dinamiche di engagement preesistevano ad esso.

¹⁹ De Baggis, 2014, cap.1

Se facciamo riferimento alle mega community dei primi newsgroup in realtà sì, paradossalmente [esistevano già dinamiche analoghe n.d.a], se pensi pure alle prime community di IRC o similari in realtà sì, solo che lì cambiava il contenitore in qualche modo.(EZ)

Uno dei problemi che abbiamo posto ai nostri intervistati riguarda il processo di attivazione della community. Ratto lo pone in stretta relazione con l'engagement, che vede come motore di attivazione ma anche come cartina di tornasole delle performance, pur con tutti i distinguo fatti sinora.

Nell'attivazione della community viene reso evidente il processo di engagement che secondo me può anche stare a monte della community, poi non si esaurisce nella creazione ma continua durante il ciclo di vita. (PR)

De Baggis evidenzia invece il concetto di social object e la content curation come strumento per rinforzare questa appartenenza.

Io per attivare la community ho identificato un senso di appartenenza forte nelle persone e voglio che riconoscano nella mia proposta un'attivazione di queste affinità. Questa cosa viene fatta in due modi: o creando dei contenuti internamente con un lavoro di redazione oppure coinvolgendo i primi attivi. (MDB)

Quintarelli parla invece delle dinamiche top-down di attivazione della community, sottolineando come sia importante per il decollo della community la comunanza di interessi tra i promotori e gli utenti; è a questo livello che si gioca la sfida professionale del community manager.

Gli attivatori sono molteplici, spesso sono gli stessi utenti che attivano altri utenti, pensa alle community legate a una patologia, o a una passione, spesso le community nascono dal basso. In senso organizzativo, enterprise le cose funzionano in maniera

diversa nel senso che se l'organizzazione decide di lanciare una community lo fa per una finalità. Lì l'obiettivo è matchare la finalità organizzativa con il bisogno degli utenti. E il matching nn avviene in automatico, devi trovare un piano di contatto magari su piani diversi: io organizzazione porto a casa certi risultati, tu utente porti a casa altri risultati, mettendo assieme queste due esigenze riusciamo cmq a incontrarci, confrontarci e a far crescere una community. Poi tecnicamente la presenza di un community manager o figure che coltivino community amplifica enormemente risultati, relazioni, durata delle relazioni..poi la capacità delle persone di aggregarsi. Il community manager è assolutamente una figura chiave. (EQ)

L'assenza di ricette prestabilite quando si parla di community è quello che vuole rimarcare Conti:

Bella domanda (ride): è la cosa più difficile quando si vuole realizzare un progetto di community online, non è una cosa meccanicistica, non è una ricetta che si prende e si applica a prescindere dal contesto. Ci sono delle regole di comportamento da parte del community manager o da parte di chi disegna la community che aiutano, ma ci devono essere anche dei presupposti perché tutto funzioni: un'analisi di partenza dove chi deve realizzare la community deve ragionare se il pubblico che si deve raccogliere si può veramente raccogliere intorno all'idea di chi vuol fare nascere la community, se c'è una massa critica piuttosto ampia che può permettere alla community di sostenersi e perseguire i suoi obiettivi e soprattutto se online c'è già una community che rispetto al pubblico che si vuole coinvolgere offre già dei servizi e risponde a delle esigenze. (LC)

Abbiamo inoltre chiesto se esistono differenze tra community top-down e bottom up intendendo con il primo termine quelle community che si aggregano spontaneamente attorno al social object, tipicamente le community di fans e con il secondo termine quelle community che vengono forzosamente create da una organizzazione o un brand per cercare l'incontro tra i desideri degli utenti e i propri obiettivi.

Sulla esistenza o meno di community di tipo top down ovvero calate dall'alto almeno due dei nostri intervistati hanno espresso qualche perplessità

Io parto sempre dal presupposto contenuto nella frase di Zuckerberg che dice che non si può creare una community, la community o esiste o basta l'unica cosa che puoi fare è capire a quale community appartieni, qual è la tua community di riferimento e offrire a questa community degli strumenti per organizzarsi. La community non si crea a tavolino sicuramente, ma deve essere l'espressione se non altro di un oggetto sociale latente. Tanto quanto più è forte l'oggetto sociale quanto più tu sai stare in ascolto della community, ti sai sintonizzare. Quello che è impossibile fare è pensare di governare e portare le persone a discutere in maniera forzata in un posto che è casa tua, una roba che funzionava forse vent'anni fa, ora non funziona più. [...] Quello che mi preme è far capire che non esiste una forzatura delle dinamiche ma esiste innanzitutto un atteggiamento di ascolto e di comprensione e riesci tanto più a essere influente e motivante quanto più hai ascoltato. (AF)

Secondo me tra l'altro non ci sono community che si attivano completamente dall'alto; anche quelle che hanno un social object molto specifico come quello di un brand iniziano a funzionare quando sono gli utenti stessi che danno il loro contributo. (FL)

Le community non si creano, vai semplicemente a identificare dei legami non agiti. (EQ)

Chi invece riconosce la possibilità di creare “artificialmente” delle community rileva come queste vadano innestate su un bisogno latente e debbano funzionare con una logica *do ut des* e questo processo non è per nulla semplice.

A me capita spesso di avere a che fare con aziende quindi “dall'alto” su un bisogno che viene manifestato dal basso, quindi si crea uno spazio in cui si cerca di intercettare le persone che manifestano questo bisogno o che sono potenzialmente interessate all'oggetto sociale. Soprattutto in community così dove c'è zampino azienda è difficile che una community che viene costruita vada poi avanti senza una continua stimola-

zione dall'alto che può avvenire in caso di social object giganti o molto riconosciuti. Mi capita di progettare strategicamente spazi in cui bisogni dei potenziali clienti vengono soddisfatti tramite lo scambio di valore aggiunto tra quello che è un bisogno dell'utente e un bisogno dell'azienda che vengono a coincidere all'interno della community; questi sono i casi che tratto io per lavoro. Mi è capitato di partecipare a progetti non commerciali e lì le dinamiche sono diverse: gli stimoli sono dal basso, interesse comune è di andare verso qualcosa di poco commerciale e quindi non c'è bisogno di stimolazione dall'alto perché avviene tutto in maniera molto organica, naturale. [...] Le community aziendali sono forti solo quando l'azienda investe nel tenere i legami caldi, forti, e quando si smette di alimentare a poco a poco si dimentica perché costruita su un bisogno che a poco a poco si deve tramutare in qualcosa di commerciale. Lì c'era engagement o no? O era spinta in modo utilitaristico da una delle due parti? La community muore o diventa latente è difficile da capire. (PR)

Prendendo due community confrontabili che siano nate con queste diverse modalità il successo è per entrambe arrivare allo stesso punto di sviluppo. Sia che sia nato dal basso o dall'alto il risultato finale non dovrebbe cambiare e anche la metrica del successo dovrebbe essere la stessa. Nel caso di una community creata da un brand la condizione del successo diventa più difficile da raggiungere nonostante gli investimenti economici perché devi intercettare un bisogno e andare a creare un interesse nella tua community che non necessariamente trova l'interesse da parte del pubblico rispetto all'alternativa in cui è il pubblico che si è auto-organizzato raccogliendosi attorno a un tema per cominciare a soddisfare un bisogno partendo dal basso. Non necessariamente il bisogno visto da chi crea una community dall'alto corrisponde a un bisogno reale del pubblico che si vuole coinvolgere. Vedo fallimenti da parte delle aziende perché le creano per soddisfare un bisogno che è più il loro che dei membri delle community o perché è soddisfatto da altre community che sono più storicamente affermate o dove già gli utenti si raccolgono. (LC)

Sostanzialmente le community che nascono dal basso tendono a avere più successo perché non sono ammantate di quell'aura di controllo che spesso hanno le community

gestite dai brand, cioè è una questione di fiducia. Sociologicamente parlando, ma funziona così pure negli acquisti, gli utenti tendono a fidarsi molto del parere dei loro pari, non di cose dette dal brand (vedi il senso della strategia di Amazon) perché ci si tende a fidare molto più delle persone che sono nostri pari. Qual è il problema? Che se tu ti devi creare una community online riuscire a acquisire quella fiducia lì è difficile perché alla fine della fiera se sei un brand normale alla fine stai comunque cercando di vendermi qualcosa se invece sei una ONG mi devi fare capire trasparentemente qual è il tuo punto di vista e perché dovrei parlarne con te piuttosto che con un altro al di fuori perché so che mentre parlo mi ascolti. [...] Il problema non è costruire la community ma guadagnarsi la fiducia in quel caso lì. (EZ)

Infine abbiamo chiesto se esistono differenze sostanziali tra community profit-no profit a livello di pianificazione delle strategie.

Non c'è una grande differenza tra profit o no profit perché l'obiettivo è sempre quello, ovvero attirare l'attenzione per perseguire i propri obiettivi, cambiano però gli obiettivi. (PT)

La trovo una forzatura perché non tutto il profit è uguale ad esempio. Se penso alle community no profit ci sono tratti distintivi se non altro come l'autopercezione, nel senso che le ONG fanno fatica a pensarsi come gente che deve vendere qualcosa ma in realtà devono vendere eccome: consenso, fundraising...e sono molto più simili a una community business di quanto può essere una community di interesse come può essere una community accademica. Però non penso esistano ricette specifiche per un tipo di community piuttosto che un altro, esistono delle regole di base, delle regole di comportamento, delle ricette che a spanna funzionano ma che vanno declinate volta per volta in base al tipo di community e alla natura specifica di quella particolare community. (AF)

Dalla mia esperienza personale mi viene da dire che è giusto fare distinzioni che però alla fine sono differenza di linguaggio e terminologia più che di sostanza per cui le

dinamiche credo siano le stesse, cambiano obiettivi, modo in cui le definisci, scopi e caratteristiche della community o degli utenti però fondamentalmente non vedo delle differenze. Questo ragionamento mi è venuto in mente sia lavorando con aziende e confrontandomi con ONG sia venendo a contatto con il mondo della diplomazia e il mondo militare relativamente alla mia esperienza di due anni fa come blogger in press tour per la sezione americana della NATO in Afghanistan. I diplomatici dell'ambasciata USA e militari della missione ISAF usano i social media o i social network come le aziende, anzi meglio, e li usano per scopi che non sono vendere profitto ma di convincerti di un'idea, chiamala propaganda, ma quando vanno a usare gli strumenti online di fatto seguono le stesse dinamiche, anzi la riflessione che facevo è che diplomatici e militari lo hanno capito meglio e prima rispetto alle aziende e li usano meglio e le aziende si dovrebbero ispirare a questi soggetti perché avrebbero molto da imparare. Le ONG arrivano terze e anche dopo le aziende, non li usano altrettanto bene. Però sono convinto che le dinamiche siano le stesse e anche in termini di gestione della community non ci siano grosse differenze. (LC)

Le community online rispondono a logiche di partecipazione simili, a prescindere dalla tipologia, mentre a livello micro piccole strategie possono fare la differenza per settore (ad esempio enfatizzando la componente educational a favore dell'entertainment in una comunità professionale)

La stimolazione dell'engagement

Sinora abbiamo visto dalle risposte dei nostri intervistati come le differenze tra community siano trascurabili, mentre il processo di creazione (top-down o bottom up) influisca maggiormente.

Alla domanda, infine, se questo processo fosse stimolabile e si potessero creare delle strategie di attivazione gli intervistati rispondono in maniera sostanzialmente positiva

Si può aumentare perché si può costruire la community e arrivare a intercettare l'audience e sicuramente si può lavorare molto sulla stimolazione. Secondo me questa

specifica dinamica deve sempre partire dal fatto che dall'alto debba essere fornito valore aggiunto. Generalmente individuo come dinamiche principali: informazioni: l'utente ha bisogno di informazioni e gli vengono fornite informazioni; personalizzazione: l'utente ha bisogno di qualcosa di molto personalizzato perché ha delle esigenze specifiche e gli viene dato; il vantaggio economico che però in Italia funziona molto poco, è una cosa molto americana, lo sconto in Italia tira ma tira diversamente, Groupon o cose di altro tipo piuttosto che partecipare attivamente alla vita di una community, invece funziona molto bene sull'entertainment ovvero non do informazioni, quindi cose utili non do personalizzazioni o sconti quindi servizi ulteriori di matrice personalizzata ma fornisco contenuti "di qualità" che spesso di qualità non sono ma che soddisfano il cliente attuale. [...] Comunque secondo me la risposta è sì, si può stimolare e si può stimolare principalmente offrendo del valore aggiunto, tecniche e strategie...io sono molto sartoriale nel mio lavoro nel senso che a seconda di quello che è l'oggetto specifico o le caratteristiche peculiari dell'oggetto sociale della community si può agire in maniera diversa ma secondo me le regole di base sono poi quelle. (PR)

Quintarelli affronta il discorso, preferendo il termine approccio o metodologia a quello di strategia offrendo una sorta di prontuario per l'attivazione, fornendo stimoli e spunti derivati dalla pratica professionale.

Più che di strategie perché per me la strategia è più qualcosa che è legata al business parlerei di metodologie, di approcci di engagement. Negli anni abbiamo sviluppato nelle società in cui ho lavorato una serie di approcci che partono da alcuni assunti molto semplici. Primo assunto: per lanciare una community devi riuscire a capire che cosa conta per le persone e questo è difficile anche se l'assunto è semplice; andare a capire veramente dal basso cosa conta per le persone è difficile quindi servono dei meccanismi per fare emergere questo bisogno e per trasformarlo in collante. Quello che utilizziamo molto è il co-design quindi attivare fisicamente le persone che sono il core della community, sono il core di quel grafo di cui parlavo prima, possono essere

influencer se esterne o possono essere esperti della materia, stakeholder, manager e fare emergere dalla loro interazione il bisogno, pesare quel bisogno, tradurlo in un palinsesto, in un insieme di regole, in un insieme di iniziative che uniscono. Lo sforzo è molto diverso da quello che si immagina: apri una pagina su Facebook, compri un po' di social advertising, spammi qualche migliaio di persone e spero che qcs rimanga attaccato. Questo per me è un social network non è una community. Difficilmente così riesci a fare scattare la scintilla la parte fisica all'inizio è fondamentale come è fondamentale per esempio la parte dei contenuti, quindi una volta che hai identificato il focus, gli obiettivi della community devi andare a popolare la community perché nessuno vuole essere il primo a ballare in una festa in cui nessuno balla. (EQ)

Sia Quintarelli sia Ratto sottolineano nuovamente un leitmotiv delle interviste, ovvero che ciò che viene fatto deriva da conoscenze personali, prove empiriche e competenze acquisite sul campo piuttosto che da uno studio teorico perché la complessità delle dinamiche e delle variabili rendono il lavoro non riconducibile a un mero elenco di regole da seguire.

Le community sono un network di persone e io all'interno della rete soprattutto se sono quello che l'ha esplicitata, le ha dato uno strumento sono sicuramente in una posizione tale da poterla influenzare. Sì, credo che sia assolutamente possibile migliorare l'engagement e vedo che quando lavori in un certo modo l'engagement aumenta e soprattutto aumenta il successo della community inteso come raggiungimento degli obiettivi. In generale ognuno può influenzare le community di cui fa parte, tanto più se sono il gestore e ho una posizione di leadership automatica.[...] Sulle community si può sicuramente lavorare. (AF)

Definizione dei concetti chiave e nuove ipotesi di ricerca

Alla luce di quanto emerso nelle interviste e nella letteratura di riferimento definiamo nel nostro lavoro engagement come:

il coinvolgimento della community e la sua reattività rispetto agli obiettivi dell'azione intrapresa

L'engagement è un processo che coinvolge sia azioni esplicite da parte degli utenti che in tal modo manifestano il loro coinvolgimento, ma comprende anche una parte di persone che non agiscono in maniera esplicita, ma sono tuttavia coinvolti. Questo ultimo aspetto viene da noi chiamato l'engagement dei silenti.

Usiamo l'espressione coinvolgimento piuttosto che partecipazione proprio per sottolineare che pensiamo si sia coinvolti anche senza partecipare. Tuttavia riteniamo che sia importante sottolineare anche l'aspetto della reattività. Intendiamo con esso una manifestazione anche non esplicita di sostegno o apprezzamento, ma comunque una dimensione di condivisione dell'esperienza della community secondo i modi e i tempi più adatti allo stile di ogni membro. In tale senso riteniamo che ci si sia liberati troppo in fretta del 90% della famosa regola del 90/10 relativa alla partecipazione online che abbiamo già ricordato, dando per scontato che essi non siano in alcun modo coinvolti.

Ma non possiamo nemmeno pensare l'esatto opposto, ovvero che il 90% sia tutto, in qualche modo, coinvolto, di essi sicuramente una parte ha solo fatto una prima manifestazione di interesse nei confronti della community mossa da una qualche accadimento specifico ma poi non ha approfondito la cosa. Non possiamo dire se siano rimasti delusi dall'esperienza avuta o semplicemente siano stati risucchiati in quella che Pariser chiama (Pariser, 2012), la bolla di filtraggio²⁰ che si crea quando gli algoritmi che regolano la comparsa delle notizie nel nostro

²⁰https://en.wikipedia.org/wiki/Filter_bubble

newsfeed o i risultati delle nostre ricerche decidendo cosa preferiremmo vedere e, per estensione, quale sono le community con cui preferiamo interagire.

Ai fini del nostro lavoro definiamo community come:

un insieme di persone che hanno uno o più elementi in comune tra loro. Le community per essere tali e non un aggregato di persone devono avere delle relazioni più o meno strette tra i membri configurandosi come reti sociali.

La nostra definizione è una rielaborazione personale tratta da Online Communities Handbook (Buss, Strauss 2009) dove la community online viene definita come

An online community is a group of people who regularly interact with each other on a website. [...]

The most basic characteristic of an online community is its focus on member-to-member interaction (pp. 4-5)

Questa definizione pone l'accento sulle relazioni tra i membri visti come pari che interagiscono tra di loro in un contesto mediato dalla tecnologia e caratterizza la community come rete sociale.

Per The community Roundtable²¹, network internazionale che raggruppa community manager, la community è

*a group of people with shared values, behaviors and artifacts*²²

Anche questa definizione è stata di ispirazione per la nostra, in particolare perché si sottolinea come sia necessario un insieme di valori e elementi condivisi, quello che nella letteratura tecnica di settore viene definito come *social object* ovvero

²¹ <http://www.communityroundtable.com/>

²² The Community Manager Handbook: 20 Lessons from Community Superheroes (report available on <http://www.communityroundtable.com/research/community-manager-handbook/>)

La ragione per cui due persone iniziano a parlare tra di loro invece che con qualcun altro. Ci piace socializzare. Ma se ci pensi dev'esserci una ragione perché questo avvenga, almeno la prima volta. Questa ragione, questo nodo nella rete, è quello che chiamiamo Social Object.²³

Il concetto di engagement nei social networks sites

Sinora gli studi e le riflessioni sul tema engagement si sono concentrati sulla misurazione della reattività della community, quindi con una concezione solo attiva del processo e questo si riflette anche nelle definizioni operative di engagement che vengono date in alcuni dei più diffusi social networks.

Facebook definisce nel suo centro di assistenza l'*engagement rate* (in italiano tasso di interazione) come :

la percentuale di persone raggiunte da un post, che hanno selezionato "Mi piace", l'hanno condiviso, ci hanno cliccato sopra o l'hanno commentato.²⁴

E *post engagement*, con una definizione strettamente legata agli investimenti pubblicitari, come

the number of actions related to your Post as a result of your ad²⁵

Il primo valore (engagement rate) viene indicato in termini percentuali rispetto alla totalità dei fans e identifica coloro che hanno fatto un'azione esplicita a sostegno del contenuto pub-

²³ De Baggis (2010), p.89

²⁴ <https://www.facebook.com/help/178043462360087>

²⁵ . <https://www.facebook.com/help/community/question/?id=10152979441855517>

blicato. Tutto il mondo di coloro che questo contenuto l'hanno solo visto rimane quindi al di fuori di questo tasso.

Sappiamo come il tracciamento tecnico dei silenti con sistemi di eye tracking sia complesso, sia dal punto di vista tecnico sia da quello delle implicazioni legali per questioni legate alla privacy, pertanto non potendo sapere quante persone hanno effettivamente prestato la loro attenzione al contenuto, Facebook misura, in termini percentuali, il numero di coloro che hanno partecipato con una azione esplicita.

Stanti gli attuali limiti tecnologici e le numerose questioni relative alla privacy risulta difficile immaginare una soluzione differente, ma, come vedremo, il rilevare in maniera apparentemente facile e immediata anche se non priva di errori o complessità di analisi e elaborazione questo dato, spinge a considerare l'engagement un fenomeno solo di superficie, qualcosa che coinvolge solo chi fa qualcosa, andando a relegare in secondo piano e al di fuori delle misurazioni e delle statistiche i timidi, coloro che guardano e non partecipano che vengono fatti confluire nel bacino grosso del 90% di non attivi della community, assieme a coloro che, in effetti, si disinteressano totalmente.

I motivi per cui le entità commerciali producono definizioni così parziali di engagement risiede, più ancora che nelle criticità tecniche, legali e etiche di un tracciamento invasivo, nella loro anima commerciale come la seconda definizione, quella di post engagement, strettamente legata al tema dell'advertising, rivela chiaramente (*as a result of your ad[vertising]*)

Secondo Twitter engagement è

*Total number of times a user interacted with a Tweet. Clicks anywhere on the Tweet, including retweets, replies, follows, favorites, links, cards, hashtags, embedded media, username, profile photo, or Tweet expansion*²⁶

Twitter fornisce una definizione tutto sommato ampia, che comprende il più vasto campo di azioni possibili all'interno del social, ma che si situa pur sempre nel campo delle azioni.

²⁶ <https://support.twitter.com/articles/20171990-tweet-activity-dashboard#>

Chi usa Twitter come strumento di informazione e aggiornamento in maniera passiva come mera fruizione di contenuti, viene però escluso da questo calcolo. Lo stesso Twitter considera inattivi gli utenti che non hanno fatto azioni sul social network negli ultimi 6 mesi; se questo è comprensibile da un certo punto di vista, tuttavia è estremamente limitante e una soluzione decisamente *tranchant*.

Per LinkedIn invece l'engagement è riconducibile a una vera e propria formula

*The number of interactions plus the number of clicks and followers acquired, divided by the number of impressions*²⁷.

Sappiamo dalle interviste ai key informant cui è stato sottoposto un materiale analogo, come tutti concordino nel definire le formule fuorvianti, pertanto non ritorneremo in questa sede sulla questione limitandoci a dire come, in questa definizione, si sublimi l'equivoco della facile calcolabilità dell'engagement. Un community manager alle prime armi potrebbe facilmente provvedere a calcolarlo, tuttavia farebbe un mero esercizio sterile perché questo dato, che peraltro deriva da una formula che solleva grossi dubbi metodologici sulla scelta dei fattori da includere, rimarrebbe fine a se stesso, rimanendo nell'ambito di quelle che vedremo nel dettaglio più avanti e che sono chiamate le vanity metrics, ovvero pure misurazioni derivate da calcoli che però non conducono a un'azione concreta o a una decisione.

Altri social quali Pinterest e YouTube forniscono i dati disaggregati e non creano un indicatore complessivo di engagement

Per Facebook l'engagement è un valore percentuale, per Twitter un numero netto, per LinkedIn una formula; pur limitandoci a questi tre social networks abbiamo già una panoramica piuttosto ampia e di casistica differente, situazione che deriva direttamente dalla mancata definizione condivisa del concetto di cui si è già parlato.

²⁷ https://help.linkedin.com/app/answers/detail/a_id/8261/~company-update-reporting

Tabella 1: L'engagement nei SNS

Social network	Tipologia	Calcolo
Facebook	% persone raggiunte	mi piace, commento, condiviso, click
Twitter	Tot interazioni tweet/utente	retweet, risposte, following, preferiti, cliccato su link, hashtag, contenuti (link, media), espanso il link, cliccato sul profilo
Linkedin	Numero	n interazioni + numero click + n nuovi follower / impressions

La visione che emerge da queste definizioni è, ancora una volta, quella di engagement come un atto volontario ed esplicito di manifestazione di interesse, tuttavia noi riteniamo che questa visione “di servizio” sia estremamente limitante rispetto all’obiettivo generale della community che è un insieme di persone che hanno proprie caratteristiche e stili di comportamento differenti e propri e non per questo devono sentirsi vituperati nel loro non partecipare.

Il tema dell’engagement, nonostante le difficoltà emerse nella sua misurazione e una certa ambiguità nel definirlo, una volta chiariti questi assunti, rimane sicuramente un tema rilevante: a tutti i community manager importa sapere se le community che gestiscono stanno funzionando correttamente o meno, tuttavia non è affatto semplice capire come rispondere a questa domanda.

Se consideriamo l’engagement puntando l’accento sull’aspetto della reattività a uno stimolo possiamo misurarlo come un gradiente dove a azione differenti vengono assegnati pesi differenti.

Non è il caso delle definizioni riportare qua sopra; per Facebook mi piace, click, condivisione e commento hanno lo stesso peso, ugualmente per Twitter un click sul contenuto ha lo stesso peso di fare un follow, rispondere, retwittare.

In realtà sebbene sia opinione comune che “*retweets are not endorsements*”²⁸, possiamo dire che questa azione è molto più forte di un semplice click su un link contenuto nel tweet perché

²⁸ Questa espressione (letteralmente: i retweet non comportano necessariamente approvazione del loro contenuto”) si trova spesso nelle biografie su Twitter di giornalisti in ottemperanza alle social media policy delle loro testate.

si passa da una dimensione solipsistica di fruizione del contenuto a una diffusione dello stesso presso il proprio network di follower.

Questa visione di engagement come gradiente è poi traducibile in una serie di indicazioni operative e applicative secondo una tabella sulla falsariga di quella riportata (Tabella 2) declinata sul modello Facebook che va però declinata e personalizzata in base alle caratteristiche sia della community sia del canale scelto.

Tabella 2: gradiente di Engagement (Facebook)

Livello da basso a alto (Facebook)	Esprime	Ho ottenuto
Mi piace	Apprezzamento e manifestazione di interesse	Ascolto del messaggio
Share	Fare proprio un messaggio	Amplificazione del messaggio
Commento	Contributo di creazione e partecipazione massimo	Contributo alla conversazione

Questa tabella può essere compilata per ogni social, utilizzando la sua terminologia specifica. Il limite di questo approccio è di essere dipendente dal social utilizzato, pur nel suo sforzo di astrazione, e non darci una reale misurazione della performance perché si basa solo sulla rilevazione di comportamenti attivi.

Una volta che sappiamo che un mi piace esprime la dimensione dell'appezzamento e ci permette di ottenere l'ascolto del messaggio come traduco questa informazione in una dimensione operativa?

Su questo aspetto, ossia la traduzione delle dimensioni teoriche in metriche utili a intraprendere un'azione concreta, ci si è particolarmente concentrati in questo lavoro il cui scopo è di approntare un modello di misurazione complessivo della performance della community.

Misurare l'engagement: literature review

Abbiamo visto come il punto di partenza della nostra analisi sia quello della ricerca di una misurazione dell'engagement nelle community online.

Muove da premesse analoghe alle nostre il lavoro di Bonson-Ratkai, che pone tra le sue domande di ricerca proprio la misurazione dell'engagement in una pagina Facebook corporate.

Il lavoro analizza il tema formulando questa domanda di ricerca:

*RQ2. How can stakeholder engagement be measured?*²⁹

Come molti altri lavori, anche questo non definisce chiaramente l'engagement: lo considera una somma di quelle che chiama *popularity*, *commitment*, *virality* definite rispettivamente la prima da likes, la seconda da commenti, la terza da condivisioni. Questi indicatori, pur utili, non permettono però di misurare effettivamente l'engagement che abbiamo visto essere un fenomeno molto più complesso.

Uno dei lati più interessanti del lavoro è che esso pone in evidenza i problemi della misurazione negli studi comparativi su pagine Facebook. Difatti uno degli scogli principali in questo tipo di analisi è quello di garantirsi un accesso privilegiato alle statistiche disponibili agli admin della pagina. Consapevoli di questo limite, i ricercatori intendono spostare il focus della misurazione da una complessa analisi degli Insights e delle statistiche interne alla piattaforma, alla possibilità di ottenere dei dati significativi anche per chi non ha accesso al back office dei social media.

*The goal was the creation of metrics that can be effective and available to everybody. This means that the basic variables are all public, so there is no need to be an administrator of the Facebook page examined. This feature makes the proposed metrics advantageous both to researchers and professionals*³⁰

²⁹ Bonson, Ratkai, (2013), p.788

³⁰ Ibidem

Questo ultimo aspetto è particolarmente interessante perché emerge, nella letteratura analizzata e nelle interviste svolte, la necessità di trovare una serie comune e minimale di indicatori che possano aiutare i ricercatori e i professionisti a districarsi nelle statistiche offerte dai vari canali sociali e individuare le dimensioni comuni da misurare, fornendo un cruscotto di monitoraggio della presenza social che sia semplice e trasversale alle varie piattaforme.

Bonson dichiara, in proposito alle metriche analizzate, che:

*The likes, comments and shares on Facebook can be considered dialogue*³¹

Tuttavia se è semplicistico dire che like, commenti e share misurano l'engagement per come l'abbiamo definito in questo lavoro e riteniamo che definirli dialogo sia una loro sopravvalutazione, tuttavia questi elementi indicano qualcosa e non ci si può disfare così rapidamente di essi.

Riprendendo la riflessione di Tagliapietra sull'engagement in senso biologico, per come lo ha delineato nell'intervista e per come lo abbiamo approfondito in ulteriori conversazioni private, le azioni esplicite (like, share, favourite...) che indicano una partecipazione, hanno in effetti a che fare con il tema dell'engagement perché senza essere stati "ingaggiati" prima (ovvero avere suscitato l'attenzione, l'interesse...) non possono essere compiuti. Tuttavia essi, se è pur vero che mostrano una qualche forma di engagement, lo rivelano solo in parte perché se è corretto dire che per fare un'azione devi essere ingaggiato non è corretto dire il contrario ovvero non è detto che chi non fa un'azione sia per forza non ingaggiato, come abbiamo già visto a proposito dei silenti.

A questo punto rimane da capire, posto che queste misure indicano qualcosa, che valore queste metriche possano avere.

Alcuni valori di partecipazione sono centrali per capire lo stato di salute di una community, senza di essi non si dà azione e la community risulta inattiva, tuttavia il loro reale valore sta nell'aiutarci a capire se, all'interno del contesto, si stanno raggiungendo obiettivi di progetto.

³¹ Ivi, p. 796

Una ipotesi è quella di definire l'engagement come una scala provando a attribuire alle varie azioni un peso differente, ma, dice Tagliapietra, esse sono realtà per lo più incomparabili:

Dato che parliamo di tanti scenari differenti non credo si arriverà alla scala assoluta dell'engagement o del valore di un commento, uno share etc. poiché sono realtà spesso incomparabili (è come misurare il valore di un fan: per alcuni vale 1.600\$ per altri 20\$... dipende da cosa fai, come, mercato etc.) Dovendo però creare un modello credo si possa ragionare al massimo sullo sforzo per compiere l'azione e l'impegno necessario. Da questo punto di vista tenderei a definire l'ordine dello sforzo come like - share - commento mentre da parte dell'impegno probabilmente metterei share - commento - like.³²

Mafe De Baggis, in uno scambio avvenuto su Facebook il 9 gennaio 2014 propone a tal proposito una distinzione tra KPI e metriche:

Io provo sempre a distinguere tra KPI e metriche, i primi mi dicono se il progetto è sulla strada giusta, le seconde se il progetto contribuisce ai risultati. Difficilissimo da far capire³³!

La stessa distinzione viene fatta anche da Kaushik che afferma:

una metrica è una misurazione statistica quantitativa che descrive gli eventi o le tendenze in atto su un sito web. Un indicatore delle prestazioni chiave (KPI- Key Performance Indicator) è una metrica che ci aiuta a confrontarci con gli obiettivi. Quest'ultima parola -obiettivi- è fondamentale per qualcosa chiamato KPI ed è il motivo per cui i KPI tendono a essere specifici per ogni azienda³⁴.

³² Tagliapietra, conversazione privata

³³ M.De Baggis, conversazione privata

³⁴ Kaushik, (2010) p.30

Spostando quindi l'interesse dalla semplice misurazione dell'engagement a quella di una misurazione più generale dello stato di salute della community, abbiamo fatta nostra la distinzione di Mafe DeBaggis dividendo le metriche dai KPI nel CPI.

Nel modello che proponiamo inseriamo su un apposito asse i KPI e su un altro le metriche generate dai social networks, creando un asse apposito che chiameremo dei VPI ovvero *Vanity Performance Indicators*. Usiamo qui il concetto di *vanity metrics* opposto a quello di *actionable metrics*, nell'accezione comunemente usata nel marketing e nel mondo delle startup che parla a tal proposito di metriche che servono solo a compilare statistiche sterili (*vanity*) e metriche che davvero servono a prendere decisioni operative (*actionable*). Se pensiamo alle misurazioni delle attività sui social, ai vari like, favourite, comments, retweet, prese singolarmente queste misure ricadono nell'asse delle metriche della vanità, inserite in un modello di misurazione globale sono in grado di fornirci molte più informazioni.

*Actionable metrics can lead to informed business decisions and subsequent action.- These are in contrast to vanity metrics—measurements that give "the rosier picture possible" but do not accurately reflect the key drivers of a business.*³⁵

Tuttavia non esistono distinzioni assolute ma, ancora una volta, l'uso di una metrica rispetto a un'altra dipende dal contesto e dagli obiettivi del progetto.

*Vanity metrics for one company may be actionable metrics for another. For example, a company specializing in creating web based dashboards for financial markets might view the number of web page views per person as a vanity metric as their revenue is not based on number of page views. However, an online magazine with advertising would view web page views as a key metric as page views are directly correlated to revenue*³⁶.

³⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_startup

³⁶ ibidem

Il fine del nostro modello è quello di misurare il successo di una community online, dove per successo si intende la rispondenza della community rispetto agli obiettivi iniziali.

Stante quindi che esistono per ogni social network considerate delle azioni che normalmente vengono tracciate, la loro rilevanza per gli obiettivi di progetto dipende dal contesto. Pertanto una misurazione con un modello unico per lo stato di salute della community a prescindere dal contesto si rivela non realizzabile.

Il CPI si va quindi configurando non come un modello da applicare a priori su qualunque contesto, ma come una sorta di *roadmap*, uno strumento di controllo e monitoraggio continuo in una ciclatura che è essenziale per il buon andamento della misurazione dei social media e senza la quale non si può gestire correttamente la community.

Kaushik a tal proposito propone un Metrics lifecycle process esemplificato in questa figura:



Fig. 2: Fonte <http://bit.ly/1SLK2mA>

Obiettivo della nostra ricerca è fornire un sistema che permetta di misurare, attraverso poche e semplici indicazioni, lo stato di salute di una community online definito in base a quanto la community risponde agli obiettivi di progetto.

Bonson-Ratkai, come abbiamo già visto, definiscono questa rispondenza in termini di: attenzione, reattività, dialogo, partecipazione, viralità³⁷.

Sono tutte indicazioni di attività che escludono dal calcolo i silenti e vedono l'engagement solo in una dimensione di attività.

Basandosi su una rielaborazione della piramide di Maslow³⁸, Zarrella studia quali sono i criteri che spingono una persona a condividere un contenuto, partendo dalla dinamica dei retweet su Twitter.

It is a framework for understanding criteria required for an individual to share any kind of content. Each of these criteria has a corresponding action we as marketers can take to increase the contagiousness of our content and ideas. ³⁹

Il funnel presentato nell'immagine che segue (fig. 3) ha molto in comune con le dinamiche di engagement per come le abbiamo delineate sinora.

A person must be exposed to your content to ever have a chance of spreading it. This means they have to be following you on Twitter, fans of your page on Facebook, on your email list etc.

The person must become aware of your specific piece of content before they can spread it. They have to read your Tweet or open your email.

That person must be motivated by something (generally in the content itself) to want to share it with their contacts⁴⁰.

³⁷ Bonson,Ratkai (2013), cit.

³⁸ https://it.wikipedia.org/wiki/Bisogno#La_piramide_di_Maslow

³⁹ <http://danzarrella.com/zarrellas-hierarchy-of-contagiousness.html>

⁴⁰ Ivi

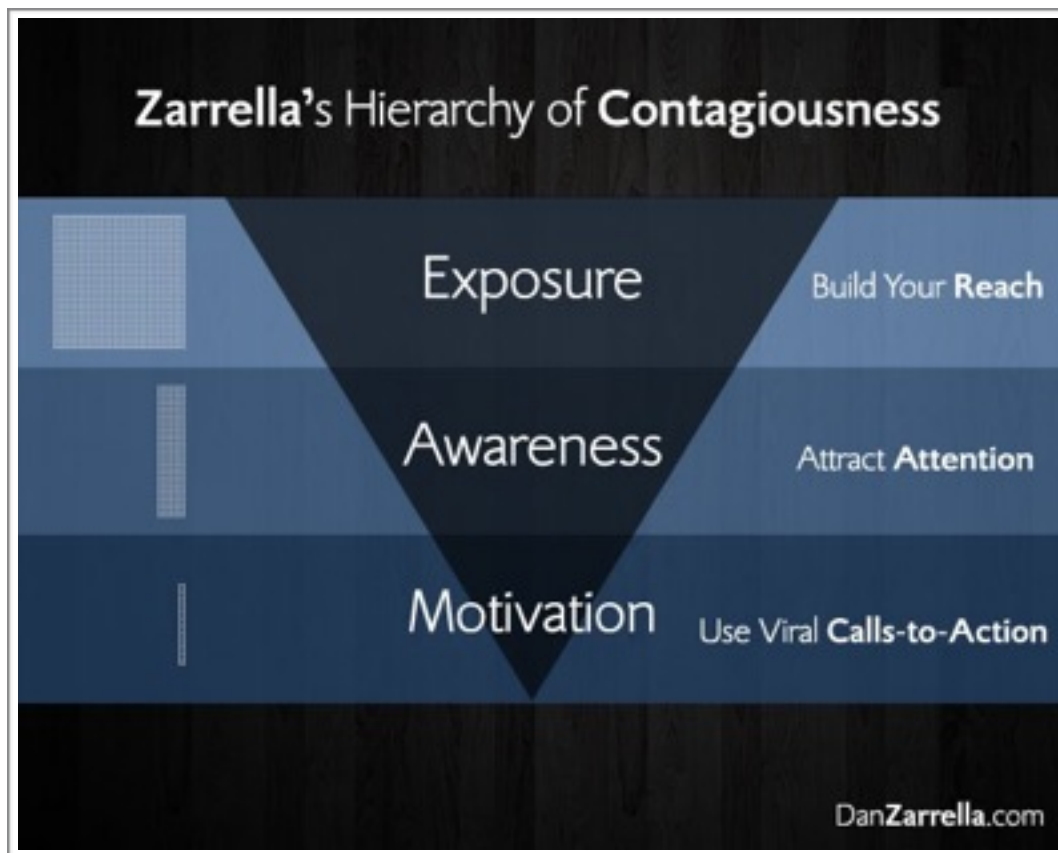


Fig. 3: Fonte <http://bit.ly/1MrWhmR>

In base a questa rielaborazione le persone prima devono essere state esposte a un contenuto, dobbiamo quindi avere catturato la loro attenzione (secondo la definizione biologica di engagement), poi, per raggiungere l'*awareness*, devono leggere il contenuto entrando in contatto con esso e, infine, per raggiungere un livello superiore che è quello del farsi promotori e ambasciatori del messaggio, si deve innescare una dinamica differente che va oltre il vedere un messaggio. Quello che Zarrella pensa come un *funnel* che può spiegare il processo di retweet, si può estendere alle dinamiche online e all'engagement.

Quello che si evince da questa rappresentazione è che ci sono gradi di engagement e di partecipazione che vengono in qualche modo esplicitati da azioni differenti e che questo elemento, che è vero per la dinamica dei retweet, è individuato da altri autori relativamente alle dinamiche di engagement per come le definiamo in questo lavoro.

Per Paolo Ratto possiamo definire l'engagement come una progressione che passa da: popolarità, coinvolgimento e approfondimento.

La popolarità rientra nelle vanity metrics più semplici e non riveste un particolare interesse come dato grezzo ed:

indica il mero livello quantitativo di popolarità dell'iniziativa⁴¹

Il coinvolgimento è definito come

l'indicatore "sociale" che indica un primo livello di interesse da parte dell'audience di riferimento nei confronti dell'iniziativa. Si pensi al "people talking about this" di Facebook, al tasso di engagement sui vari social network o per esempio ai commenti ad un serie di articoli di blog. Si tratta di un indicatore secondario ma concretamente più importante del precedente, che fornisce dati preziosi per chi gestisce a livello operativo l'iniziativa. Anch'esso è facilmente misurabile attraverso gli strumenti di insight e di analytics forniti dalle varie piattaforme o disponibili online a costi moderati⁴².

Riteniamo piuttosto sbrigativa questa formulazione nella parte in un cui si riferisce al tasso di engagement come facilmente misurabile perché, come abbiamo già esposto, l'engagement è un concetto complesso.

Il livello di approfondimento infine viene definito come

una maturazione dell'interesse minimo (engagement) in qualche cosa di più concreto, dimostrato da un'azione attiva. Mi riferisco, per esempio, al passaggio da social network (modalità entertainment) a sito (modalità informativa) che indica una progressione nel percorso di acquisto dell'utente⁴³.

⁴¹ Ratto, (2013), 2.2

⁴² Ibidem

⁴³ Ibidem

Dunque per Paolo Ratto c'è un percorso di maturazione all'interno della community, che passa da un momento iniziale di minima manifestazione di interesse a uno maggiore caratterizzato da un'azione attiva.



Fig. 4: Il modello di Ratto Fonte: Ratto (2013)

Il modello di Ratto è pensato per quella che si chiama la misurazione del ROI ovvero il ritorno dell'investimento sui social media, quindi non propriamente un modello di monitoraggio della community. Lo includiamo nell'analisi perché prende in considerazione l'engagement (nella sua accezione di coinvolgimento) e lo definisce come un momento di passaggio tra la popolarità e l'approfondimento e perché relaziona strettamente tutte le azioni agli obiettivi di business (nel nostro caso preferiamo parlare di KPI). Tuttavia in questo modello la dimensione della valorizzazione del contributo dei silenti è assente.

⁴⁴ http://forrester.typepad.com/groundswell/2007/04/forresters_new_.html

Tra le scale più usate nei social media che non siano legate a un social o a un canale specifico, si usa generalmente la scala della partecipazione di Forester⁴⁴ che categorizza le persone in base alle azioni che compiono online.

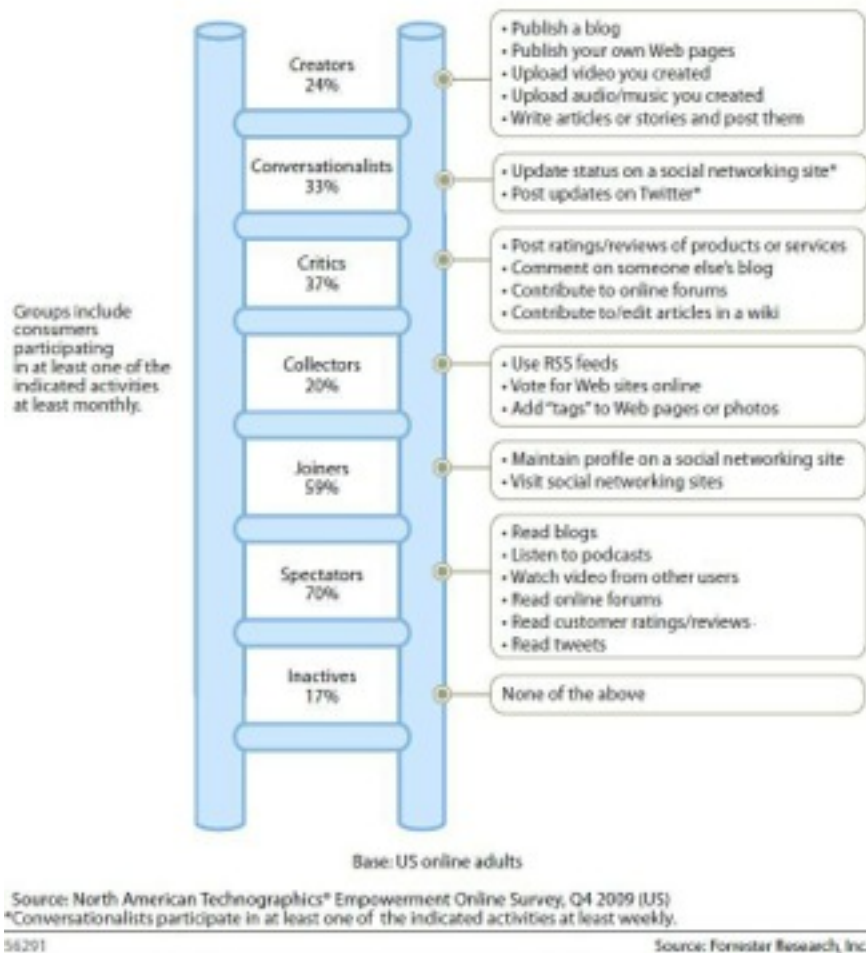


Fig. 5: Scala della partecipazione di Forrester

Questa scala non misura propriamente l'engagement, ma ci dà delle informazioni importanti sulle community, pur dovendo considerare l'importante limite che essa è stata formulata a partire da uno studio su cittadini residenti negli U.S.A., quindi in un contesto sociale non paragonabile a quello italiano per quanto riguarda il rapporto con la tecnologia.

La prima informazione importante che da essa si ricava è che esistono delle evidenze empiriche a sostegno della regola del 90-10; in questo studio si parla di un 52% di inattivi (silenti totali li chiameremmo noi) e di un 32% di spettatori ovvero persone che non partecipano attivamente ma seguono comunque il contesto. I gradini più alti della scala si concentrano invece sul definire cosa fanno quelli che qualcosa fanno. Su di essi si concentrano gli sforzi del marketing e quei sistemi che danno un peso differente alle azioni sui social media per calcolare, in maniera matematica, il grado di engagement attraverso tutta una serie di formule matematiche.

Un esempio di questo sistema è presente in Zarrella nella sua teoria *R-Naught* dove, nella ricerca disperata di una formulazione matematica che possa definire in maniera formale e replicabile il successo di un contenuto si giunge a formulare affermazioni come:

The number of followers (or Facebook likes, or blog subscribers) you have is the best measure of your social media reach. It's elegant and easy to compare to your competitors. There are other, more complex (and expensive) ways to measure reach, but they aren't much more useful than follower count

[...] And don't get fooled by fake, hypothetical straw men arguments. If someone tells you that they'd rather have 100 "highly engaged" followers than 10,000 less "engaged" followers, ignore them. In reality, if you have 10,000 followers you'll have a decent number of "engaged" listeners ⁴⁵

La formula qui rappresentata (Fig: 6) è un tentativo matematico di misurare il funnel del contagio che Zarrella ha formulato, ma una formulazione matematica di questo tipo, che può sicuramente risultare affascinante e dare ai social media quell'appeal da *hard sciences* che sicuramente loro manca essendo lo studio dei social media una disciplina nuova, tuttavia conduce a una semplificazione dei concetti tale per cui si danno per scontato affermazioni che non rispondono a verità (e che in parte poi lo stesso Zarrella ha ritrattato⁴⁶).

⁴⁵ <http://danzarrella.com/viral-math-r-naught-and-zarrellas-hierarchy-of-contagiousness.html>

⁴⁶ <http://bit.ly/1NHga75>

Dice infatti Zarrella

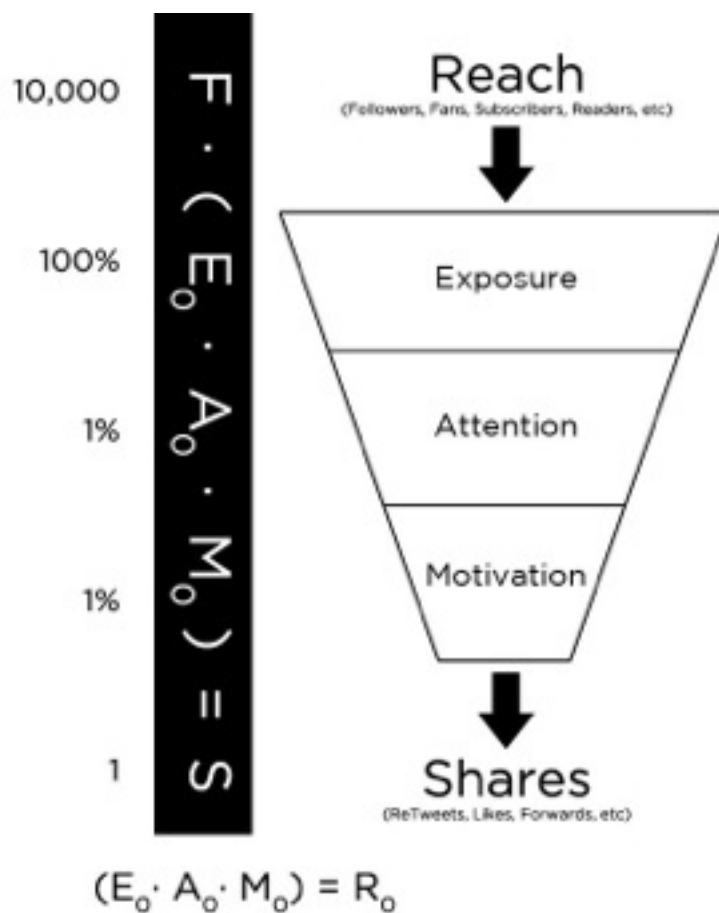


Fig.6: R-Naught Theory Fonte: <http://bit.ly/1I1CH1M>

If you have 10,000 followers on Twitter and you Tweet to all of them, you are exposing 100% of them to your content. (The exposure rate is 100% for most platforms, but for some, like email, you can segment your audience and only send to a small percentage). Let us assume 1% of them actually read your Tweet (an educated guess at an awareness rate based on observed click through, ReTweet and reply rates). That means your Tweet has the chance to motivate 100 people to ReTweet it. Assuming it succeeds with 1% of those users (another educated guess), your content will get one ReTweet.

Obviously, these percentages are made up and vary wildly, but try plugging a few of your recent pieces of content in and do the math backwards to estimate your R0. If you have 20,000 followers and a Tweet of yours got 16 ReTweets, you have a 0.08% R0. You can then assume that for every 1,250 new followers you ad, you would have gotten one more ReTweet.

As marketers, we can optimize at each step of this process, by building reach (number of followers) for “exposure,” using tactics like contra-competitive timing and personalization for the “awareness” step, and learning about viral triggers for the last “motivation” stage. Awareness and motivation tend to be the trickiest to optimize for, but they’re certainly worth it. However, the easiest is reach. Get more followers or likes, and you’ll get more shares (and in turn, more followers and likes). (Ivi)

Infatti non è un processo automatico quello di ampliare la fanbase per ottenere maggiori condivisioni come affermato nell’ultima frase e, soprattutto, le condivisioni di per sé non sono un valore se non misurate in un’ottica strategica complessiva.

Tutte queste scale e piramidi misurano la dimensione verticale dell’engagement, l’intensità dello stesso, ma non ci dicono nulla sulla sua profondità e sulla dimensione orizzontale.

Infatti le community sono una struttura sociale e non vanno solo contate ma anche “dialogate”. Una community non è solo quello che fa e produce, ma ha anche una dimensione differente, aneddotica, legata alle singole persone che la compongono. Lo storytelling della community, quello che una community esprime nella sua essenza, è un aspetto che non viene minimamente posto in luce da una misurazione di questo tipo.

Dinamiche come i reply e i retweet ci sembrano ottime per calcolare la dimensione dialogica perché facilmente calcolabili, ma in realtà il vero fine di un community manager e del committente di una community è capire qualcosa delle persone che la frequentano e come si posizionano rispetto ai nostri obiettivi.

L'analisi della letteratura, le interviste ai testimoni privilegiati e l'esperienza lavorativa maturata nel settore ci hanno confermato come non sia possibile ridurre l'engagement di una community a una formula e come la misurazione della performance comprenda più di una dimensione.

Nel modello che andiamo disegnando sono previsti tre assi: uno che vada definendo le performance delle community rispetto agli obiettivi di progetto e uno che valorizzi il contributo dei silenti, infine per dare la completezza al quadro è stato previsto un asse che definisse le metriche di attività, in particolare quelle generate sui social network.

Abbiamo quindi proceduto con una disanima della letteratura per definire la corretta modalità di misurare le metriche di quest'ultimo tipo.

Misurare le performance: rendere actionable l'engagement

Dato che non si è definito chiaramente l'oggetto in questione, ovvero non è chiaro cosa si intenda per engagement, non si riesce a definire quali dimensioni misurare.

Lo dice chiaramente il *data scientist* indiano Avinash Kaushik che afferma che l'engagement non è una metrica, ma un pretesto per nascondere la nostra incapacità di misurare perché non abbiamo chiari gli obiettivi della nostra azione.

Engagement, that phrase / name, is not a metric that anyone understands and even when used it rarely drives the action / improvement on the website.

Why? Because it is not really a metric, it is an excuse.

Even as creating engaging experiences on the web is mandatory, the metric called Engagement is simply an excuse for an unwillingness to sit down and identify why a site exists. An excuse for a unwillingness to identify real metrics that measure if your web presence is productive⁴⁷.

⁴⁷ <http://bit.ly/1xvBuHU>

Parlare di engagement in un contesto web significa creare esperienze digitali coinvolgenti, definire l'engagement in termini assoluti è pertanto estremamente arduo se non, dice Kaushik, impossibile perché ogni azione online è unica e ha i suoi obiettivi precisi, pertanto non possiamo dire, da osservatori esterni se quell'azione è stata un successo o, come si dice in gergo, un *epic fail* perché non conosciamo i motivi che hanno spinto a progettargli in quel modo.

L'engagement è, in ultima analisi la misurazione dell'*outcome* di un servizio web, pertanto non è un semplice numero ma un rapporto tra azione messa in campo e obiettivi da perseguire, quindi non è generalizzabile.

It is nearly impossible to define engagement in a standard way that can be applied across the board. Definitions that exist are either too broad (to cover every nuance) or too narrow (hence very unique) [...]

The reason engagement has not caught on like wild fire (except in white papers and analyst reports and pundit posts) is that it is a "heart" metric we are trying to measure with "head" data, and engagement is such a utterly unique feeling for each website that it will almost always have a unique definition for each and every website⁴⁸.

Non esiste quindi la possibilità di definire engagement a prescindere dal contesto perché l'engagement non è solo un indicatore numerico da calcolare, ma anche e soprattutto un *quid* essenzialmente qualitativo⁴⁹ che indica la vitalità ed esprime l'essenza stessa dell'essere community.

Non si può considerare l'engagement nemmeno una metrica perché, secondo Kaushik, non essendo chiara non è né utile né immediatamente comprensibile.

Little action. It is not most important but we should always try to have metrics that are instantly useful, you look at 'em and you know what it is and if going up is good or

⁴⁸ Ivi

⁴⁹ At the heart of it engagement tries to measure something deeply qualitative. Ivi

*bad. It is rare to find a measure of true customer engagement for a website that does not required a partial PhD to understand what is being measured*⁵⁰.

Il consiglio di Kaushik quindi è di non cedere alla tentazione di usare un termine “modaiolo” a scapito della chiarezza del report di analisi.

L’engagement va chiarito in fase di progettazione della strategia social perché fortemente dipendente dal contesto in cui si va a operare. Non è quindi riassumibile in un semplice numero o in una mera percentuale, perché non è esprimibile in un indicatore solamente numerico ma, per la piena comprensione della salute di un ecosistema informativo, alle misure fornite dagli analytics vanno affiancate le misurazioni ottenute con altri mezzi quali le tradizionali e periodiche survey. Si tratta di una dimensione teorica complessa difficile da tradurre in una misura operativa.

L’engagement è quindi una misurazione di una tendenza, qualcosa che va definito chiaramente all’inizio del processo e che non è riassumibile in un semplice numero confrontabile in contesti differenti.

*Engagement at its core a qualitative feeling. It really hard to measure via pure click-stream (web analytics data). Think different*⁵¹.

Kaushik è una delle voci più autorevoli ma di certo non l’unico a ritenere che l’engagement sia una sorta di *buzzword*. Su Digiday⁵² la stessa opinione viene espressa da un anonimo lavoratore di una digital agency che si dimostra estremamente critico nei confronti di formulazioni che sottendono la facilità di misurare l’engagement.

Dire che un certo contenuto genera engagement porta a creare abitudini quali delle *call to action* tipo “clicca mi piace se ti piace X, condividi se ti piace Y”. Questo tipo di contenuti aumenta sì il numero di mi piace o share o, per affrancarci dal linguaggio di Facebook, permette

⁵⁰ Ivi

⁵¹ Ivi

⁵² <http://bit.ly/1weqCNN>

certamente di aumentare le interazioni sociali, ma quanto questa azione è davvero coerente con gli obiettivi del progetto?

The underlying issue is that social departments place too much value on engagement. Those “likes,” “comments,” “shares,” “re-tweets” and “pins” are the metrics that social content creators use to 1) judge success and 2) dictate what future content looks like. Here’s the catch. The people who are engaging with that content are predominantly worthless. Seriously. That’s not to say that all users on social are worthless. But the ones who mindlessly “like” a brand’s Facebook post because an overt call-to-action told them to are. And wouldn’t you know it, those are the users who are dictating a brand’s social content strategy. This is why the last five years have brought an influx of mindless social creative like “SHARE this post!” and “RT if you love Brand X.” They get engagements, and engagements supposedly equal success. And the vicious cycle keeps on turning

Più in generale sull’assenza di standardizzazione mette in guardia anche Cosenza che dice:

Internet è il più misurabile dei medium mai concepiti e, tuttavia, l’assenza di metriche concordemente accettate continua a essere di ostacolo alle iniziative di marketing⁵³

Uno degli errori macro che si possono compiere durante l’analisi è quello di misurare la community in termini di valori netti quali il numero di mi piace, follower, fans o altro. Si tratta di dati grezzi che nulla dicono rispetto al raggiungimento di un obiettivo.

Il lavoro dell’analista dei dati si pone invece lo scopo di prendere dei dati, relazionarli a un obiettivo e analizzarli ricavandone delle linee di tendenza e delle indicazioni operative.

Il community manager deve avere delle competenze di analisi dei dati altrimenti, senza dati in mano, basandosi su percezioni e aneddotica non può capire il reale stato di salute della community e non può svolgere correttamente il proprio lavoro.

⁵³ Cosenza (2012), cap.2

I dati grezzi, i banali conteggi ricadono nel mondo delle *vanity metrics*, mentre i dati interpretati e relazionati all'obiettivo di business diventano *actionable metrics* ovvero stimoli all'azione guidata da dati.

Lo vediamo nelle parole di Eric Ries⁵⁴, fondatore del metodo Lean Startup⁵⁵ che ne parla in questi termini:

*The only metrics that entrepreneurs should invest energy in collecting are those that help them make decisions. Unfortunately, the majority of data available in off-the-shelf analytics packages are what I call Vanity Metrics. They might make you feel good, but they don't offer clear guidance for what to do*⁵⁶.

Anche Matteo G.P. Flora ne parla nel suo ebook sulla Social TV e pone in luce come le *vanity metrics* siano di fatto facilmente manipolabili, oltre ad essere assolutamente arbitrarie.

*In primo luogo è necessario differenziare le Vanity Metrics dalle Actionable Metrics: le prime non hanno utilità pratica e servono semplicemente per “vantarmi” con i competitor relativamente alla mia supposta superiorità rispetto a loro, mentre le seconde mi consentono di creare una misurazione utile per impostare strategie. Tra le Vanity Metrics per eccellenza abbiamo il numero di Fan di Facebook e il numero di Follower Twitter, ambedue proprio perché Vanity hanno visto crearsi un copioso mercato “nero” o “grigio” di compravendita di Fan e Follower a poco prezzo, per poter ottenere una metrica socialmente presentabile e destinata (nell'immaginario dei non addetti ai lavori) a suscitare stima o invidia*⁵⁷.

Brian Solis, digital marketing analyst, definisce tre fasi nel processo di raccolta e analisi dei dati: la raccolta dei dati grezzi, la verifica sul loro andamento, la misurazione di come essi

⁵⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Eric_Ries

⁵⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_startup

⁵⁶ <http://fourhourworkweek.com/2009/05/19/vanity-metrics-vs-actionable-metrics/>

⁵⁷ Flora, (2015), ebook, cap.6

contribuiscono a raggiungere gli obiettivi (in termini percentuali). A Solis dobbiamo anche l'introduzione di un nuovo modo di sciogliere l'acronimo ROI, normalmente inteso come Return On Investment che per lui è, invece, Realization Of Influence.



Fig.7: La visione di Solis tratta da <http://bit.ly/1eJXd54>

Dice Solis:

Le metriche di performance sono un tassello chiave per la misurazione dei progressi e per la comunicazione degli avanzamenti secondo il piano tracciato. Inoltre, costringono a riflettere sulle strategie all'inizio del processo, in modo che le iniziative si svolgano come previsto.

In molti modi, le metriche di performance sono un sottoinsieme del più ampio concetto di influenza, un obiettivo di business spesso sottovalutato o frainteso. L'influenza è la capacità di provocare effetti o cambiare i comportamenti. E così quando pensate al ROI, pensate al di là dei numeri. Diventate "architetti della rilevanza", dove causa

ed effetto diventano le basi per la costruzione del business del futuro. Sviluppate strategie in cui causa ed effetto siano i catalizzatori di performance che ispirano strategie intrise di significato, mentre le metriche e i KPI documentano le trasformazioni reali. Mi piace pensare al ROI in questo modo: come Realization Of Influence⁵⁸.

Il motivo per cui queste metriche sono molto diffuse risiede sicuramente nella loro semplicità di raccolta, ma anche in altri motivi legati al modello commerciale che le genera. Ricordiamo che i social network non sono aziende no profit, ma hanno dei precisi modelli di business da perseguire quando non sono addirittura quotati in borsa con tutte le implicazioni economiche che da questo fatto derivano.

Cosenza definisce queste metriche della vanità come imposte dal design della piattaforma stessa e come uno dei motivi fondamentali per far sì che essa continui a funzionare e a generare pubblico affezionato.

I follower di Twitter, i fan di Facebook sono, nell'ottica della piattaforma dei meri stratagemmi di social design pensati per aumentare l'engagement nel tempo, facendo leva sull'ego, sulla voglia di visibilità, degli utenti. Se ci riflettete un attimo vi accorgete che usare Twitter non conoscendo il numero di persone che ci seguono (il loro incremento nel tempo) diventerebbe meno interessante e toglierebbe una parte dello stimolo a produrre contenuti utili e di valore per qualcuno. In maniera ancora più evidente, per un'azienda, aprire una pagina ufficiale su Facebook, comunicare quotidianamente, sviluppare applicazioni creative soltanto immaginandone l'impatto e senza avere un riscontro numerico deprimerebbe qualsiasi investimento. Effetto perverso di questa eccessiva attenzione alle metriche specifiche imposte by design è l'utilizzo della leva pubblicitaria per imprimere una spinta artificiale ai numeri più visibili e più facilmente "vendibili" al top management. Accumulare schiere di fan comprando qualche migliaia di euro di Facebook Ads è un gioco da ragazzi. Poi, però, la

⁵⁸ Solis in Cosenza (2012), ebook, Prefazione

*fatica di catturare l'attenzione della pseudocommunity si trasformerà in un'impresa titanica.*⁵⁹

Pertanto, per potere usare queste metriche, esse vanno inserite in un contesto di misurazione globale che comprenda la performance della community, solo in questo caso le metriche sono in grado di rivelare qualcosa sull'andamento della community stessa.

I silenti e la loro rivalutazione

La prospettiva del community manager:

Abbiamo visto che parte fondante del modello che andiamo proponendo è l'idea dell'inclusione a pieno titolo dei silenti nella community.

Siamo consapevoli che essi debbano avere un ruolo maggiore nella misurazione dello stato di salute globale della community rispetto a quanto sinora assegnato loro, pertanto abbiamo cercato di inserire questa riflessione all'interno del modello, dedicando loro un asse specifico di misurazione all'interno del CPI, di modo da valorizzare la loro presenza.

La prospettiva di analisi del nostro lavoro è quella del community manager, ovvero

*il braccio operativo delle attività social. [Colui che] cura e pubblica i contenuti sui diversi canali, elabora -insieme al Social Media Strategist- il piano editoriale e interagisce con la community, di cui ne rappresenta l'anima*⁶⁰.

In una serie di interviste che abbiamo fatto a alcuni community manager per un lavoro propeudeutico a questo abbiamo rilevato come viene sempre dichiarata la distanza tra chi effettivamente gestisce e vive la community (il community manager) e chi la community invece la "ordina": il committente.

In questo lavoro utilizzeremo quindi il punto di vista e la prospettiva di un tecnico della community che si trova a dovere analizzare le performance rispetto ai KPI di progetto concordati con il committente.

⁵⁹ Ivi, cap. 2

⁶⁰ Zaccone, (2015) p.24

Obiettivo di questo lavoro è quello di offrire un semplice strumento di analisi della community nel suo complesso a community manager di realtà medio piccole in particolare del settore no profit ed educational dove gli obiettivi di business non si traducono immediatamente in vendite dirette di beni, cercando di dimensionare, rispetto alla letteratura e ai modelli esistenti, il concetto economico di ROI e fornendo uno strumento accessibile a chi non ha competenze elevate di analisi dei dati, come accade spesso in realtà medio piccole dove il community manager è una figura che riveste più ruoli e si forma in itinere.

Il superamento del concetto di lurker:

Nelle interviste a key informant svolte in relazione a questo lavoro, è emerso più volte come sia importante considerare anche le persone che, pur non facendo azioni esplicite di sostegno (commenti, share, condivisione) partecipano comunque alla community.

Uno dei termini che in letteratura viene utilizzato per definire questa categoria di persone è quello di *lurker*, le persone che sono spettatori, uditori se vogliamo usare la terminologia usata da Ratto nella sua intervista, ma non partecipano attivamente. Il focus del nostro lavoro è posto proprio attorno all'avverbio attivamente; riteniamo che essi abbiano comunque una forma di partecipazione che non è esplicitata e in un certo senso può essere definita come passiva, ma non si può dire che essi si situino al di fuori della community.

*In Internet culture, a lurker is typically a member of an online community who observes, but does not actively participate*⁶¹

Numericamente, nelle community online, i lurker sono preponderanti, ma poco ci si è interrogati sulla motivazione della loro non partecipazione e spesso questo loro stile è passato nella percezione comune a essere identificato come un comportamento negativo. Ciò era particolarmente vero negli anni Ottanta, in un web composto di BBS a cui ci si collegava con una linea telefonica,

⁶¹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Lurker>

*that users would call to upload files and post comments to share with the community. It was expected that those using the system and consuming resources would contribute. Because lurkers would keep the phone line busy for extended periods of time without contributing anything, they were often viewed negatively and would be barred by the system operator who managed the BBS.*⁶²

Oggi il termine è usato sia in maniera negativa sia positiva.

La regola del 90/10 relativamente alla ineguaglianza della partecipazione teorizzata da Nielsen⁶³ trova riscontro empirico nelle pratiche quotidiane di gestione della community ed è, dal punto di vista del community manager, un elemento problematico.

Infatti secondo essa solo il 10% dei membri partecipano attivamente, mentre spesso la richiesta del committente è quello di alzare questa percentuale, cosa che trova concordi anche i community manager se questo non va a discapito della qualità della partecipazione.

Cerchiamo ora di cambiare prospettiva, non considerando il 10% ma concentrandoci sul 90%, quelli che non partecipano, cercando di capire, più che come invogliarli a partecipare, perché essi non lo fanno e riflettere sul ruolo che i lurker giocano in una community equilibrata e di successo.

Inoltre ci si interrogherà sulla necessità o meno di spostare questa percentuale o se sia meglio comprendere le ragioni dei silenti senza volere portarli a uno stile di comportamento che non è loro proprio.

Quelli che da noi vengono chiamati silenti in letteratura hanno vari nomi, dal già citato lurker a tutta una pletora di identificativi ovvero:

*read-only participants, non-public participants, legitimate peripheral participants, or vicarious learners*⁶⁴

⁶² <https://en.wikipedia.org/wiki/Lurker>

⁶³ <http://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>

⁶⁴ <https://en.wikipedia.org/wiki/Lurker> (cit.)

Il nome che useremo nella definizione dell'asse loro dedicato all'interno del modello CPI proposto in questo studio è quello di **peripheral members** che viene da noi preferito perché evidenzia il loro essere membri a pieno titolo della community, seppure in una posizione periferica. Questo nome deriva da Lave & Wenger⁶⁵ che parlano appunto nel loro lavoro di “*Legitimate Peripheral Participation*” (*LPP*) ponendo in luce come questo atteggiamento di sola lettura (*read-only mode*) non sia da stigmatizzare, ma faccia parte di un modo di vivere la community assolutamente normale nei primi momenti di accesso alla stessa, una sorta di necessario ambientamento.

Questo primo studio ha dato il via a un filone di ricerche sulle motivazioni che spingono i silenti a agire come tali. Infatti al di là di quello che viene avvertito come un comportamento da interpretare in maniera negativa:

From a CMC approach, lurking is generally defined as a passive and negative behavior⁶⁶.

i silenti sono una componente numerica importante della community, pertanto sarebbe ingenuo e semplicistico pensare che siano dei semplici disinteressati, delle persone che vogliono prendere senza nulla dare in cambio, piuttosto è meglio cercare di capire le ragioni del loro comportamento e, invece di darsi come obiettivo il loro semplice passaggio da silenti a attivi, si può pensare di valorizzare in altro modo il contributo che essi forniscono alla community. Uno degli obiettivi del CPI è proprio quello di mettere in luce il loro grado di raggiungimento rispetto agli obiettivi di progetto, non pensando che sia semplicemente nullo perché non partecipano in maniera attiva, ma ritenendo che essi realizzino comunque degli obiettivi nello stare all'interno della community.

Invece di stigmatizzarli in maniera negativa proponiamo una migliore comprensione del loro ruolo all'interno della community e la loro inclusione su un asse ad essi dedicato all'interno del modello proposto va proprio in tale senso. Anche l'uso della denominazione *peripheral*

⁶⁵ Lave & Wenger (1991)

⁶⁶ Lee et al., (2006) p. 404

members è scelto per valorizzarne il contributo all'interno della community come membri a pieno titolo.

Literature review sulle motivazioni dei silenti:

Il nostro modello è volto alla misurazione della performance della community e esula dai nostri obiettivi attuali il comprendere la motivazione dei silenti a comportarsi come tali e la scelta di fruire la community in un ruolo poco attivo, tuttavia lo studio della letteratura in merito, ovvero lo studio delle motivazioni che possono spingere una persona a assumere un atteggiamento defilato rispetto alla community, è stato propedeutico e fondamentale nella scelta di valorizzazione dei silenti su un asse apposito e qui di seguito ripercorriamo la letteratura analizzata sull'argomento.

Il lurking può in effetti essere un problema pratico che impedisce la crescita armoniosa della community, ma anche una componente ineluttabile di una community che per altri versi ha una crescita sana e armoniosa, quindi non è un problema a prescindere, ma lo è solo se legato a un contesto specifico:

Lurking may or may not be a problem depending on the perspective from which this behavior is being judged and the goals of those making the judgment. If there is little or no message posting in a community, then lurking is a problem. No one wants to be part of a conversation where no one says anything. Such online communities cannot survive because there is so much happening on the Internet that people do not return to silent communities. In such a situation, community developers need to take action to encourage participation. However, if there is activity then having some people lurk may not be a problem and may even be desirable if the community is large and very active⁶⁷.

Le motivazioni che gli autori che si sono occupati del tema hanno individuato rispetto alla scelta di una partecipazione per lo più passiva, sono legate alla necessità di apprendere norme e regole del nuovo ambiente, a uno stile di apprendimento diverso da quello degli altri, a un

⁶⁷ Preece, Nonnecke, Andrews, (2004) p.202

uso della community in maniera differente da quella ipotizzata dal creatore della community stessa.

Indeed, lurking behaviors are associated with some difficulty in becoming part of a community during early stages, in which cases some alignment and adjustment is required. Some suggest that the reason why lurkers decide not to post but only to read is that they are watching and learning the norms and the structure of the community; that is to say, lurking seems to be a necessary process for newcomers when becoming part of a community⁶⁸.

In particolare sulla figura del silente nel contesto educational si sofferma Lee⁶⁹ analizzando la partecipazione degli studenti di una high-school di Taiwan a un forum attivo durante le vacanze estive relativo a un progetto di scienze, utilizzando come metodologia di ricerca da un lato l'analisi dei log per capire la frequenza di collegamento al forum, dall'altro una etnografia digitale per capire le dinamiche del forum stesso, infine una intervista in profondità a alcuni membri della community.

Lo studio individua il lurking come un momento necessario di apprendimento delle regole e modalità di interrelazione ma, in una comunità di apprendimento come quella analizzata, anche come un modo per non esporsi in un primo momento prima di avere testato le competenze e capacità dei pari, in modo da non sentirsi inadeguati o fuori luogo nel portare un contributo di livello elementare rispetto a altri.

Infine una affermazione che viene fatta è quella che i partecipanti silenti si collegano al sito con ancora maggiore frequenza rispetto agli attivi, proprio perché sono in una fase di apprendimento che richiede particolare attenzione e una sorveglianza delle dinamiche che stanno avvenendo nel gruppo.

In this study we have argued that lurking need not necessarily be viewed as passive

⁶⁸ Ivi, p.404

⁶⁹ Lee, (2006) cit.

*participation but, instead, as sets of tension and negotiation that are encountered by these less confident learners. Given this participation perspective, their frequent online presence bespeaks their group identity. Their seemingly silent participation conveys even deeper engagement than that of the non-lurkers*⁷⁰

I lurker viaggiano di community in community cogliendo in una piacevole passeggiata i frutti più succosi che loro si offrono e ciò che in quel momento interessa loro e attuano una sorta di percorso all'insegna della *serendipity* volontaria:

*Online, Lurkers are a culture all their own. They can cruise from site to site in peaceful anonymity, picking up perspective, information and insight, even though they rarely seem to light permanently.*⁷¹

Per quanto riguarda le motivazioni del lurking non esistono molti studi che li analizzino tra essi recentemente lo studio di Lai e Chen⁷² basato su una community di knowledge sharing forum based individua tre tipologie di fattori motivanti:

1. motivazioni intrinseche: la gioia spontanea di aiutare gli altri
2. motivazioni estrinseche: il desiderio di essere riconosciuti dai pari come esperto
3. quelli che chiamano intra-community factors: ovvero la piacevolezza dell'ambiente e la capacità del community manager di rendere l'ambiente piacevole per tutti.

In particolare questo studio è tra i primi che analizza nello stesso studio le motivazioni che spingono sia i posters (attivi) sia i lurkers (silenti⁷³) dicendo che, rispetto ai tre assi ipotizzati sopra:

⁷⁰ Lee, (2006) p.409

⁷¹ <http://bit.ly/1HeK3Pn>

⁷² Lai, Chen, (2014)

⁷³ In questo studio viene considerato poster chi ha pubblicato almeno un messaggio nel forum negli ultimi tre mesi.

- le motivazioni intrinseche ovvero la gioia di aiutare gli altri sono importanti solo per i posters e non per i lurkers (che, non avendo una grossa esperienza di scrittura nel forum verosimilmente non hanno mai sperimentato questa dimensione)
- le motivazioni estrinseche in particolare il concetto di reputazione personale non è un fattore così importante in questa community né per gli attivi né per i silenti
- i fattori intra-community hanno importanza per entrambi; in particolare l'entusiasmo del community manager, la sua capacità di accogliere e fare sentire a proprio agio i membri è molto importante per i lurkers che, come rilevato anche da Lee⁷⁴ hanno una inclinazione alla timidezza maggiore.

Altri autori⁷⁵ ritengono che i lurker siano spinti nel loro comportamento da 5 motivazioni principali:

1. non sentono il bisogno di postare dei contributi originali, ma per loro è sufficiente leggere quello che viene prodotto da altri
2. stanno apprendendo le regole di funzionamento del gruppo e usano il momento di lurking come momento di apprendimento delle convenzioni che regolano la community
3. pensano di non avere dei contributi originali da apportare alla conversazione
4. hanno difficoltà a livello tecnico nel compiere un'azione di posting
5. la community cui si sono iscritti è per loro interessante ma non a tal punto da convincerli a dedicarle del tempo oppure non amano le dinamiche che si sono instaurate.

Alla fine dello studio, condotto su una serie di 375MSN bulletin board communities, analizzando i risultati ottenuti, i ricercatori concludono che:

Two strong conclusions can be drawn from this work. First, there are many reasons why people lurk in online discussion communities. Second, and most important, many lurkers are not selfish free-riders; there are a host of other reasons why lurkers lurk. The implication from this study is that there is much that we can do to make the

⁷⁴ Lee, (2006)

⁷⁵ Nonnecke, Preece, Andrews, (2004)

*community a more interesting, satisfying and comfortable environment for both lurkers and posters*⁷⁶.

Definire il silente nei social network:

Un altro problema che ci siamo posti è come definire il silente in quanto tale.

lo studio di Lee⁷⁷ analizza la partecipazione a un forum e definisce silente colui che fa regolarmente login ma non partecipa, Lai e Chen⁷⁸ definiscono gli attivi come coloro che hanno postato almeno un contributo nel forum negli ultimi tre mesi.

Gli studi che abbiamo riportato e analizzato sino qui si riferiscono a dei contesti differenti, quelli dei forum che hanno delle caratteristiche medialità differenti.

Nel caso di studio che noi analizziamo e più in generale nei social networks non è così semplice identificare il concetto che Google nei suoi analytics definisce come *returning visitors*⁷⁹, ovvero le persone che frequentano il sito (nel nostro caso studio che visualizzano i tweet di @TwLetteratura) in maniera regolare. Infatti esiste a monte una scelta dei contenuti da fare apparire nella timeline degli utenti tramite algoritmo e, inoltre, non vi è più un unico punto di accesso al contenuto che, venendo condiviso e amplificato, viene in contatto con pubblici diversi in canali.

Mafe DeBaggis, nell'intervista che ci ha rilasciato, evidenzia come la reticolarità delle community metta in crisi l'utente:

La differenza che continuo a trovare incredibile è che le web community di prima avevano un'home page che era uguale per tutti. Quindi tu arrivavi e c'era l'equivalente di un tazebao, di un tabellone, di una piazza, però io arrivavo e bene o male capivo cosa stava succedendo magari nn capivo tutto quindi classico meccanismo di sentirmi tagliata fuori, di avere difficoltà sociale, però cmq avevo...oggi le community si sviluppano in un ambiente dove non c'è un centro, quindi ognuno di noi è diventato il

⁷⁶ Ivi, p.221

⁷⁷ Lee, (2006), cit.

⁷⁸ Lai, Chen, (2014), cit.

⁷⁹ Returning Visitor: A visitor with existing Google Analytics cookies from a previous visit. <http://www.analyticsmarket.com/blog/google-analytics-definitions>

centro della sua rete in più community, quindi l'engagement diventa ancora più complesso perché non ho un modo univoco, semplice, per dare le indicazioni ai nuovi arrivati

In un contesto come questo appena tratteggiato come possiamo definire il silente?

Nel nostro caso studio abbiamo fatto la scelta (che, come vedremo si è rilevata non ottimale quindi è stata rivista) di definire il silente in base a un livello di attività e abbiamo incluso nell'insieme silenti tutti coloro che non avevano prodotto un tweet sul progetto in un periodo di tempo determinato, facendo quindi nostra una distinzione basata sulla regolarità di frequenza del posting e ponendoci in linea con le definizioni di inattivo date dallo stesso Twitter (che considera tale chi non fa un tweet da più di sei mesi).

Ridefinizione della ipotesi di ricerca

La nostra primigenia ipotesi di ricerca era quella di creare dei design pattern per il community management, una sorta di protocollo di attivazione e monitoraggio di community non business oriented, misurando l'engagement ottenuto attraverso un confronto tra il grado di engagement al tempo t0 e poi a t1 e, in questo modo, valorizzando l'engagement come un processo misurabile attraverso un gradiente.

Tuttavia questa nostra prima idea è stata scartata perché presenta dei vizi di fondo:

- non esiste la community tout court ma solo le community in un certo caso, contesto, momento come ci ricordano gli studi sul ciclo di vita delle community⁸⁰; parlare quindi di un design pattern unico per il community management è fuorviante;
- se è vero che l'engagement è stimolabile e misurabile cioè si può misurare lo stato della community al momento t0, fare le azioni di stimolazione, misurare l'engagement al momento t1, tuttavia questa concezione è fortemente limitante perché:

A. concepisce l'engagement come un fenomeno attivo, solo chi fa qualcosa può ritenersi ingaggiato e basa la misurazione solo su manifestazioni esplicite, escludendo il 90% dei silenti di una community

⁸⁰ Iriberry, Leroy, (2009)

- B. considera le community un esperimento di laboratorio dove a ogni stimolazione corrisponde una data risposta, mentre le community sono squisitamente un fatto sociale e la limitazione del fenomeno engagement alla sola manifestazione esplicita di consenso, senza prendere in considerazione tutte le variabili di contesto, pertanto è troppo riduttiva.
- C. le formule di engagement sono da noi ritenute l'elaborazione di vanity metrics a fini commerciali. Non dobbiamo dimenticare che gli algoritmi su cui si basano (Edge-Rank di Facebook in primis) sono proprietari e, pertanto, non verificabili da ricercatori indipendenti. Inoltre i Social Network sono falsamente gratuiti, nel senso che non caricano l'utente finale di costi per il loro utilizzo (quantomeno nelle versioni base), ma sono comunque aziende for profit, alcune di esse quotate in borsa con tutte le necessità di generare profitto che ciò implica. Pertanto dimostrare l'attività delle persone e un'ampia fanbase attiva è un loro obiettivo primario.

Facciamo nostra pertanto l'idea che la semplice misurazione della risposta all'azione di stimolo non sia sufficiente perché non comprende tutti coloro che, pur rimanendo silenti, fanno parte della community. Tracciare e misurare l'engagement come misurazione di azioni esplicite pertanto è limitante e riteniamo che anche i silenti vadano tracciati.

La letteratura e le interviste ci hanno permesso di definire l'engagement come un fenomeno complesso, ricco di elementi e strettamente relazionato agli obiettivi di progetto.

La primigenia ipotesi di definire dei design pattern per il community management legati alla stimolazione dell'engagement risulta poco praticabile perché:

- l'engagement è solo la parte di un fenomeno complesso e focalizzarsi solo sull'engagement come reattività, cioè come parte misurabile del fenomeno è limitante
- una definizione biologica come quella emersa in letteratura e sostenuta da alcuni dei nostri intervistati che definisce l'engagement come attenzione è difficilmente tracciabile, ma, soprattutto, in contrasto con la nostra visione di engagement come coinvolgimento perché la community è un momento di comunicazione multidirezionale e non monodirezionale (io attiro la tua attenzione, tu rispondi allora partecipi)

- l'engagement è la parte misurabile dello stato di salute di una community visualizzabile attraverso dei conteggi
- questi conteggi possono essere pesati perché non tutte le azioni hanno lo stesso valore
- l'engagement così misurato e pesato trascura però la componente dei silenti
- la misurazione quantitativo/metrica dell'engagement così definito e limitato non ci dice nulla sullo stato di salute effettivo della community, difatti community che hanno un alto tasso di engagement potrebbero però essere non coerenti rispetto al social object dichiarato all'ingresso e generare sì un livello di reattività alto, ma che si traduce in molto rumore; per questo abbiamo bisogno di relazionare la community con i suoi obiettivi
- ad indicatori quantitativi vanno affiancati indicatori qualitativi che verifichino non solo la quantità di azioni compiute, ma la qualità di esse e la coerenza con gli obiettivi della community

Come rileva anche Quintarelli nella sua intervista non si può parlare solo di engagement, ma si deve parlare in generale di stato di salute della community in un ecosistema informativo specifico e la misurazione è una fase di un processo che deve essere continuamente posto in essere e verificato.

Lo scopo del nostro lavoro non è un confronto con competitors, ma la verifica periodica e ciclica dell'andamento delle performance delle community rispetto agli obiettivi di progetto, come da competenza chiave della figura del community manager.

Il monitoraggio della community: il Community Performance Index (CPI)

Obiettivo del lavoro: lo strumento da creare

Obiettivo del nostro lavoro è trovare un modello di misurazione efficace della community che tracci la performance della stessa misurandone i risultati rispetto agli obiettivi e lo faccia assumendo il punto di vista del community manager che ha bisogno di uno strumento agile e semplice per verificare costantemente l'andamento della community.

Lo strumento deve riassumere in sé sia quelle che andiamo definendo come vanity metrics, sia le metriche specifiche di progetto (KPI), sia le performance dei silenti, riunendole in un indice globale di performance della community da noi definito **Community Performance Index (CPI)**.

Il Community Performance Index si compone di tre assi:

1. l'asse delle metriche della vanità (**Vanity Performance Indicators -VPI**) dove inseriamo le misurazioni derivate dall'attività generate sui social media
2. l'asse degli indicatori di performance (**Key Performance Indicators - KPI**) dove inseriamo le rilevazioni rispetto agli obiettivi di progetto
3. l'asse dei silenti da noi chiamati Peripheral Members (**Peripheral Members Performance Indicators - PMPI**) dove inseriamo la misurazione del contributo dei silenti alla performance globale della community.

Il modello CPI da noi proposto verrà poi applicato a un caso studio per testarlo. Il CPI è quindi il frutto di uno studio sperimentale, un modello non ancora validato perché testato su un solo caso studio.

Ulteriori ricerche confermeranno, perfezioneranno o smentiranno il modello.

Il CPI come strumento di monitoring

Il Community Performance Index (CPI) è stato concepito come strumento di lavoro per community manager di realtà medio piccole che si trovino dovere misurare in maniera agevole le performance delle community che gestiscono.

Il suo valore sta nell'essere uno strumento che riassume in sé tre dimensioni che, come abbiamo visto dall'analisi della letteratura e dalle interviste realizzate, sono importanti per capire il reale andamento della community.

Con la costruzione del CPI si intende fornire uno strumento operativo che nasce proprio da un'esigenza personalmente avvertita dal ricercatore. Infatti esistono numerosi tool che permettono, a vario titolo, di misurare alcuni aspetti della community online, in particolare con riferimento alla sua presenza sui social network. Il CPI non è uno strumento vero e proprio inteso come un tool che fa cose, quanto, piuttosto, lo si può intendere come una griglia di monitoraggio da sovrapporre alla community che si sta gestendo e/o studiando. Non è uno strumento di misurazione vero e proprio o un tool di monitoring perché esso non genera autonomamente l'elaborazione dei dati, ma va inteso come un modello ovvero un sistema da usare nell'interpretazione dell'andamento della community online.

Il successo della community, come abbiamo visto nell'analisi della letteratura e nell'intervista ai testimoni privilegiati, è qualcosa che non si può misurare in maniera semplice e automatizzata. Si tratta della generazione di uno scambio di valore tra le persone che risponde agli obiettivi dei committenti della community e, nel contempo, alle esigenze dei membri. Non è quindi qualcosa che è raccontato e sintetizzato in un mi piace e nemmeno nell'analisi dei click. La misurazione è un processo complesso, senza il quale siamo ciechi e che va pianificato attentamente sin dall'inizio del progetto.

Quando parliamo di attività di comunicazione attraverso i social media dovremmo avere in mente non uno strumento tecnologico, né un canale di distribuzione, ma attività tese a generare uno scambio di valore tra persone. Un valore immateriale, per

definizione, impossibile da misurare puntualmente e soprattutto non convertibile sic et simpliciter in valori finanziari.

La misurazione, dunque, è un processo, non un'attività che si può improvvisare ex post. Richiede un pensiero strategico, un contesto e un framework di riferimento⁸¹

Il CPI è definibile come un modello di monitoring per le community online.

Zaccone parla del monitoring in questi termini:

Il monitoring è un approccio ai social, prima che un'attività. Pensa sempre al Social Media Monitoring come a un processo circolare in cui ad un'azione online seguono un'attività di ascolto (il cosiddetto listening), di engagement e di monitoring dei risultati. E poi nuovamente azione⁸².

Anche il CPI è concepito come strumento ricorsivo di analisi. Infatti i tre assi proposti si prestano a essere continuamente aggiornati e confrontati tra loro nei risultati ottenuti di modo da vedere le variazioni nel periodo di tempo considerato.

Anche Polillo parla a tal proposito di circolarità del processo

Il percorso che ogni organizzazione deve affrontare è quindi ciclico. [...] Definiti gli obiettivi iniziali della comunicazione (che dovrebbero essere abbastanza stabili nel tempo), la strategia e il piano di comunicazione dovranno essere continuamente perfezionati, in un processo iterativo che tenga conto dei risultati via via raggiunti e "aggiusti il tiro" quando necessario⁸³.

L'iteratività del processo è ribadita anche da Vincenzo Cosenza che la sintetizza in questa immagine:

⁸¹ Cosenza, (2012), cap.1

⁸² Zaccone, (2015), p.23

⁸³ Polillo, (2014), pp.247-248



Fig.8: <http://bit.ly/1eJXd54>

Anche Paolo Ratto parla esplicitamente di questo aspetto nella definizione del suo modello:

Lo scopo del modello è quindi quello di tracciare l'attività svolta e tutta la sua influenza sull'intero sistema, giorno per giorno, settimana per settimana, mese per mese, con l'obiettivo di poterla rimodulare ed ottimizzare nel tempo⁸⁴.

L'utilizzo di questi tool richiede training e studio appositi e spesso lo sforzo di apprendere degli strumenti, oltre, in alcuni casi, al costo economico dell'acquisto, scoraggiano l'utilizzo degli stessi riducendo drasticamente le capacità di analisi di realtà di dimensioni medio piccole.

⁸⁴ Ratto, (2013), cit.

A tal proposito Kaushik⁸⁵ mette in guardia dall'usare sistemi complessi sovradimensionati rispetto alle effettive esigenze e profilazioni iperdefinite che si traducono in un appesantimento dell'infrastruttura organizzativa dell'istituzione, senza produrre un vantaggio concreto.

In merito all'analisi dei dati, le metriche da analizzare devono essere poche, ben chiare e legate agli obiettivi. Questo modo di lavorare è necessario sia in organizzazioni di grandi dimensioni, sia, a maggior ragione, in realtà medio piccole dove le risorse umane e economiche sono limitate.⁸⁶

Il CPI nasce proprio con l'obiettivo di essere strumento di lavoro quotidiano e di monitoraggio periodico per il community manager che, pur non essendo un puro analista dei dati, non può rinunciare all'analisi degli stessi nello svolgimento del proprio lavoro.

Siamo consapevoli dell'esistenza di strumenti di analisi estremamente raffinati sia per la parte legata al social web (da tutta la suite di Google legata agli Analytics a strumenti quali Sysomos, Radian6) e altri strumenti di analisi statistica ampiamente diffusi nel mondo accademico quali NetVivo o SPSS, tuttavia essi non possono essere la risposta alle esigenze di realtà medio piccole che fanno dell'analisi dei dati on una parte fondamentale del loro lavoro perché essi:

- richiedono competenze di analisi avanzate che spesso il community manager non possiede
- richiedono un settaggio e un mantenimento oneroso
- sono spesso sovradimensionati per le esigenze di queste realtà e l'eccesso di report e di granularità è difficile da governare
- comportano problemi di budget, anche quando sono apparentemente gratuiti per via del training richiesto al personale

Kaushik, a proposito di questo ultimo punto, parla della regola del 10/90 ovvero, anche quando lo strumento è gratuito o fornito a un costo irrisorio (10\$), in realtà l'allocation di risorse umane pesa per i restanti 90\$ perché va formata una persona all'analisi dei dati⁸⁷.

⁸⁵ Kaushik, (2010), cit. cap. 2

⁸⁶ <http://www.kaushik.net/avinash/web-metrics-demystified/>

⁸⁷ Kaushik, cit., p.16

Non si tratta quindi di fornire un ulteriore strumento di reportistica, ma di permettere al community manager di agire nel proprio quotidiano seguendo un pattern di analisi sui tre assi che gli fornisca l'integrazione della misurazione quantitativa con quella qualitativa.

Kaushik distingue chiaramente report e dati, il primo fornisce dati (segmentati, graficizzati, lavorati ma solo dati) il secondo invece situa i dati nel contesto in relazione agli obiettivi e sottolineando le azioni da compiere.⁸⁸

Un capo vi chiederà raramente un'analisi; vi chiederà dei "dati" (le metriche) o dei "report" (KPI). Noi, naturalmente, sappiamo qualcosa di più: gli forniamo un'analisi, basata su un attento esame delle metriche e dei KPI. Ricordatevi almeno questo: la vita consiste nel prendere decisioni; se il vostro lavoro non aiuta a prendere decisioni, fermatevi e ripartite.⁸⁹

Il CPI vuole essere d'aiuto nel passaggio tra metriche e report perché costringe il community manager che lo usa come roadmap dello sviluppo della community a porre uno sforzo di analisi e programmazione della community.

Analogamente a Kaushik riteniamo che sia importante fornire un'analisi che sia di dimensioni ridotte, su pochi indicatori individuati come essenziali.

Il CPI è stato costruito basandosi sull'idea che dovesse essere:

- adatto anche a chi non ha competenze statistiche avanzate
- adatto a chi non ha competenze avanzate di analisi dei dati provenienti dal web
- un sistema di rappresentazione anche visivo della community
- un sistema di misurazione che sintetizzasse efficacemente dati provenienti dai vari strumenti usati per costruire gli assi che lo compongono
- di bassissimo costo di implementazione e mantenimento

⁸⁸ <http://www.kaushik.net/avinash/difference-web-reporting-web-analysis/>

⁸⁹ Kaushik, cit., p.29

Le caratteristiche del CPI

L'esigenza avvertita da chi scrive come parte integrante del proprio lavoro è quello di colmare quella che, attualmente, sembra essere una lacuna nel panorama degli strumenti offerti con un sistema di monitoraggio dell'andamento di una community online che sia:

1. semplice da usare e implementare
2. scalabile e flessibile
3. multiplatforma

Semplice: La semplicità dell'indice proposto sta nell'aver individuato le dimensioni importanti da analizzare riducendole a tre dimensioni, ognuna delle quali costituisce un asse di attenzione per il community manager. Lo sforzo di elaborazione teorica del modello ha portato alla costruzione di un sistema che permetta al community manager di orientarsi nella misurazione della performance della community tenendo sempre in chiaro gli assi di misurazione ovvero la misurazione delle metriche di attività generate dai social, unitamente alla misurazione rispetto agli obiettivi di progetto e valorizzando al contempo su un asse apposito il contributo dei silenti.

La somma di queste dimensioni che vengono posizionate sugli assi danno un'approssimazione dello stato di salute effettivo della community, permettendo di avere un'idea delle performance rispetto agli obiettivi prefissati.

Scalabile: Il modello è scalabile perché può applicarsi a vari livelli di granularità. Si può decidere di valutare ad esempio più social network assieme, un solo social network alla volta (e queste decisioni impatteranno sull'asse VPI), si può decidere di tracciare un solo indicatore di performance o più di uno (e questo impatterà sull'asse dei KPI e dei PMPI). L'applicabilità del modello poi prescinde dalle dimensioni della community, è facilmente applicabile a prescindere dal numero di membri presenti.

Quando intendiamo parlare di scalabilità e flessibilità intendiamo dire che lo stesso impianto teorico, ovvero l'individuazione di una misurazione relazionata agli obiettivi di progetto sugli assi individuati, avrebbe potuto essere condotta diversamente pur essendo ugualmente valida. Avremmo potuto decidere, sempre rimanendo in tema di TwLetteratura, di analizzare rispetto

a un singolo progetto rivolto alle scuole sull'asse dei VPI i soli tweet prodotti su quel progetto ad opera delle scuole, operando un filtro sugli account che twittano a nome della scuola. inserendo sugli altri due assi degli obiettivi didattici specifici, ad esempio il miglioramento delle capacità di comprensione del testo con una misurazione prima e dopo; ad ogni obiettivo specifico si può adattare il modello proposto.

Multipiattaforma: Intendiamo con l'indicazione multipiattaforma l'idea che il CPI non accolga la terminologia di uno specifico social network, ma che le dimensioni individuate siano sufficientemente ampie da essere applicabili a qualunque ambiente online.

Infatti l'asse VPI è un asse di attività, misura quanto le persone stanno facendo in un ambiente, quanto stanno esplicitamente rispondendo con azioni a uno stimolo. Se lo traducessimo nella logica di Facebook parleremmo di mi piace, condivisioni; in termini di Twitter parleremmo di numero di tweet, retweet; in termini di forum conteremmo il numero di messaggi prodotti, il tempo di permanenza nel forum etc.

Non si tratta quindi di un sistema per il monitoraggio su un social specifico ma è trasversale e indipendente dall'ambiente usato.

Antecedenti:

Non possiamo ignorare nel nostro lavoro un analogo sforzo compiuto da Paolo Ratto che, nel suo già citato ebook "*Un modello di analisi per il social media ROI⁹⁰*", spiega di avere approntato il modello dopo un anno di quotidiano lavoro sul tema.

Anche Paolo Ratto, parte da un'esigenza analoga alla nostra ovvero dalla necessità lavorativa di approntare uno strumento agile e iterativo di supporto alle attività quotidiane di gestione delle community, seppure egli si occupi prevalentemente di *community business oriented* orientate alla *lead generation*⁹¹.

Lo scopo cui tende è la creazione di:

⁹⁰ Ratto, (2013), cit.

⁹¹ https://it.wikipedia.org/wiki/Lead_generation

*uno strumento con cui ci si potesse soffermare sulla valutazione di tutti i risultati, conseguenze ed effetti che un'iniziativa di social media marketing produce in un dato periodo di tempo*⁹².

Altra istanza comune tra il modello proposto da Ratto e il nostro è quella di offrire uno strumento flessibile sia a livello di granularità sia di ambito di applicazione

Il modello è elastico, nel senso che può essere applicato a vari livelli di profondità: sia su progetti complessi e multicanale (per esempio un'attività di content marketing veicolata sui social con obiettivo di fidelizzazione dei clienti di un albergo) sia sulle singole attività che li compongono, canale per canale (per esempio una campagna di Facebook Advertising all'interno del progetto).

*Da questo si capisce anche che il modello è dedicato a tutti quei colleghi del settore, che a vari livelli, gestiscono strategicamente, operativamente e commercialmente, iniziative di comunicazione online sul social web*⁹³

Come già sottolineato la premessa da cui partiamo è analoga perché anche il CPI vuole essere elastico ed applicabile a vari livelli di granularità, può essere usato per valutare complessivamente l'andamento della community nel corso del tempo o la risposta della stessa a uno stimolo o azione precisa, ma rispetto al modello proposto da Ratto vuole diminuire l'enfasi sulla conversione in termini economici e includere il ruolo dei silenti.

Infine, analogamente a Ratto, vuole proporre un modello teorico in cui situare il monitoraggio delle proprie azioni adatto a tutte le realtà operative, siano esse piccole imprese o freelance.

Nel caso studio scelto abbiamo enfatizzato anche l'importanza di usare una combinazione di approcci (*mixed methods*) nell'analisi della community includendo sia la misurazione qualitativa (survey) e quantitativa (analisi statistica e dei tweet), ma senza essere prescrittivi sui tipi

⁹² Ratto, (2013), cap 2.1

⁹³ Ibidem

di strumenti da usare, lasciando piena flessibilità di utilizzo all'interno dello schema teorico di riferimento individuato.

Il CPI non è un modello impositivo, ma vuole portare all'attenzione dei community manager la necessità, nella misurazione delle dimensioni di riferimento per l'analisi della community, di tenere in considerazione anche coloro che normalmente non vengono considerati cioè i silenti che hanno un modello passivo di fruizione dei contenuti e della community, ma sono comunque parte della stessa e ad essa partecipano in termini di ricezione del messaggio veicolato dalla community, come rilevato nell'analisi della letteratura.

Se per una community brand oriented con un obiettivo di business legato alle vendite questo sembra più lontano dalla realtà dei fatti (ma così non è perché ci sono obiettivi di business anche legati alla *brand awareness* che vengono soddisfatti dai silenti anche se non comprano), questo è più vivo e sentito ancora nelle community educational o legate al no profit dove gli obiettivi non sono quantificabili in una vendita, ma sono legati, come nel caso di TwLetteratura, a una interiorizzazione del messaggio, a una sua condivisione, a una sua riscrittura.

Sebbene siamo consapevoli che è oggetto di grande interesse lo spostamento di parte della popolazione di riferimento dall'asse dei silenti all'asse degli attivi, ovvero l'individuazione del *tipping point* oltre il quale si passa da silenti e attivi, tuttavia l'analisi di questa dinamica e le proposte per la modifica della stessa esulano dagli scopi del presente lavoro che è mirato alla sola proposta di un modello di analisi che unisca al suo interno anche la componente dei silenti valorizzandola. Non ci occuperemo quindi in questo lavoro di analisi delle migliori dinamiche di engagement a livello di content curation o di tecniche di attivazione della community.

Ulteriori indagini potranno verificare come i silenti passino da questo stato a quello di attivi in base alla tipologia di contenuti pubblicati, alle attività proposte, verificando in tale modo un aumento del livello di coinvolgimento dei membri.

Le Vanity Metrics: l'asse VPI

Nell'analisi delle community online facciamo nostra la premessa di Cosenza che dichiara che il punto di partenza è quello della misurazione dei social in senso rigoroso e pratico.

Rigoroso perché basato sulla misurazione quantitativa dei fenomeni; pratico, perché dalla teoria più alta si allontana per diventare insieme di azioni e best practice.

Misurare, dunque. Certo misurare vuol dire valutare, ma ciascuna misura, presa da sola, si limita a un numero tanto preciso quanto inutile. Quindi per valutare in modo compiuto e utile bisogna comprendere altri elementi: lo scenario di riferimento, con uno sguardo prospettico, i mutamenti che ha contribuito a determinare, il terreno d'azione e le logiche di funzionamento⁹⁴.

Quando si compie un'attività, per capirne l'andamento dobbiamo definire degli obiettivi e misurare il loro grado di raggiungimento e decidere sulla base di questi le strategie da adottare.

I social media non fanno eccezione, anche se, essendo un ambiente relativamente nuovo, la pratica di misurazione e monitoraggio inizia a essere concepita in maniera critica e sistematica da poco. Grandi aziende hanno iniziato a attivare i *social media command center*, braccio operativo delle *reputation room*, che fanno un'attività di *social media listening* ovvero ascoltano, rilevano e analizzano ciò che in rete si dice spontaneamente rispetto a un brand o a un progetto, un personaggio.

Quando parliamo di attività di comunicazione attraverso i social media dovremmo avere in mente non uno strumento tecnologico, né un canale di distribuzione, ma attività tese a generare uno scambio di valore tra persone. Un valore immateriale, per definizione, impossibile da misurare puntualmente e soprattutto non convertibile sic et simpliciter in valori finanziari⁹⁵.

⁹⁴ Cosenza, (2012), cap.1

⁹⁵ Ibidem

Questo modo di agire ci rivela che i social media non sono impostati su un'azione di comunicazione unidirezionale, ma sono fatti di dialogo con gli utenti e questi non sempre vogliono dialogare nei canali che noi abbiamo messo disposizione loro, ma lo fanno in luoghi diversi, che normalmente frequentano e dove si trovano a loro agio, pertanto non possiamo pensare che l'unica attività sia quella di vedere cosa si dice di me sulle mie attività online. In altre parole non ha senso aprire una pagina Facebook di un'azienda o progetto e monitorare solo ciò che su di esso viene scritta dagli utenti perché la maggior parte dei discorsi intorno al tema si svolgeranno in un altro ambiente. Pertanto l'ascolto della community in ogni canale dove essa si esprime è fondamentale

Dice Zaccone

Si chiamano Social Media, non Monologue Media. Non è un caso. Una volta compreso questo bisogna approntare un'efficace strategia di azione, costruire una community attorno al proprio brand e soprattutto monitorare l'efficacia delle proprie azioni⁹⁶

L'effetto perverso del concentrarsi eccessivamente sulle metriche specifiche di un canale è quello di credere che esse siano rilevanti tout court e che le metriche specifiche di piattaforma diventino un obiettivo per se. Ma non è affatto così e serve un processo di analisi che traduca, come abbiamo visto, le vanity in actionable metrics.

Inoltre l'apparente facilità di calcolo delle stesse e il fatto che esse siano incluse nei report generati dalle piattaforme le rende il grado zero dell'analisi, alla portata di tutti.

Ogni attività che coinvolga l'analisi dei dati dovrebbe tradursi in raccomandazioni specifiche per i decisori aziendali. Anche se molte piattaforme di analisi promettono di riuscire a farlo in maniera automatica, la verità, che nessun fornitore di tecnologie vi dirà mai, è che questa attività non può che essere dominio dell'analista⁹⁷.

⁹⁶ Zaccone, (2015), p.22

⁹⁷ Cosenza, (2012), cap. 2

Insomma non conta il mero numero di (per usare un linguaggio di rispettivamente Twitter e Facebook) follower o mi piace, anche perché, come è noto sono misure ampiamente falsificabili, ma bisogna valutare il contributo che esso apporta agli obiettivi di progetto. Non conta quindi una fanbase ampia tout-court ma quanto la fanbase sia attiva e quanto le attività e i contenuti proposti si traducano in output significativi e non in rumore.

Tuttavia i VPI (per citarne alcuni numero di fan, follower, Mi piace, favourite, retweet, condivisioni) sono numeri che vanno considerati non tanto nel loro valore assoluto, quanto in termini di percentuali di crescita e tendenze di andamento.⁹⁸

Consideriamo le metriche di base e specifiche di piattaforma come importanti mattoni fondativi che non vanno ignorati:

Essendo metriche di base non vanno, però, sottovalutate, ma prese come un primo tassello della strategia di misurazione. Spesso vanno valutate dinamicamente, nel tempo, oppure combinate per derivarne dei rapporti utili a far emergere fenomeni nascosti⁹⁹.

La domanda su quali VPI inserire nell'asse specifico, pertanto non può avere una risposta univoca perché, dipende dal progetto e dall'obiettivo della misurazione specifica ovvero il progetto può essere interessato in un momento a presidiare maggiormente un aspetto e quindi formulare un obiettivo e poi in un secondo momento a un altro obiettivo.

Il CPI non è un modello assoluto, ma semplicemente uno schema in cui incasellare, sotto le macro categorie individuate dagli assi, gli aspetti che di volta in volta vanno considerati.

Non è possibile usare, per compilare questo asse, una formula che dica, a prescindere dalla community, quali misure inserire perché esse dipendono da una serie di variabili quali tipologia di community, dataset a disposizione e, soprattutto, obiettivo della misurazione.

Non saremo quindi prescrittivi indicando quali conteggi vadano inseriti, ma vedremo come il community manager deve, di volta in volta, fare delle valutazioni specifiche.

Le esigenze da tenere in considerazione sono di triplice natura:

⁹⁸ Kaushik (2010)

⁹⁹ Ibidem

1. ridurre il numero di indicatori:
2. normalizzare i dati,
3. uniformare i diversi social network.

1-Meno indicatori consentono di valorizzare meglio i dati, di monitorare e prendere decisioni in tempi più rapidi.

2-La normalizzazione dei dati consente di integrare più facilmente con la reportistica aziendale i dati provenienti dai Social Media e anche di renderli più “spendibili” in comunicazione e internamente.

3-Uniformare indici e parametri, per quanto possibile, consente infine di cogliere le differenze qualitative dei vari presidi aperti senza confronti impari tra numeri puri.¹⁰⁰

Tuttavia esistono metriche che danno il senso della vitalità della community stessa.

È evidente che in base alla tipologia di attività si potranno individuare metriche specifiche, ma è giusto considerarne alcune che, in ogni caso, danno il senso della vitalità e della forza della community¹⁰¹.

Cosenza menziona tra le metriche generalizzabili:

1. numero di membri e loro crescita nel tempo
2. numero di nuovi post complessivi (con analisi della loro qualità e pertinenza rispetto al social object dichiarato in ingresso)
3. numero di post in ciascuna discussione avviata (in relazioni agli utenti unici per rendersi conto di chi sono gli attivatori e promotori delle conversazioni e che rapporto c'è tra volume di conversazione generata e attori della conversazione)
4. oggetto delle discussioni
5. tempo trascorso nella community
6. numero di conversazioni
7. frequenza e ampiezza degli interventi di moderazione

¹⁰⁰ <http://bit.ly/1NjeB4W>

¹⁰¹ Ivi, cap.6

Un altro interessante macro-modello viene proposto da Kaushik che ha predisposto un framework che comprende alcune metriche fondamentali relative ai social network che pubblica con questo disclaimer:

I am going to break one of my unspoken cardinal rules: Only write about real problems and measurement that is actually possible in the real world.

I am going to break the second part of the rule.

I am going to define a way for you to think about measuring social media, and you can't actually easily measure what I am going to recommend. [Update: Please see update #2 below, you can now easily measure what's recommended in this post.]

So why break the rule?

Social media is evolving at an incredible pace. Most of us have no idea how to participate optimally in this unique channel – we are doing TV on Twitter (breaks my heart). The impact on the data side of the ecosystem is that massive amounts of data is being generated and much of what goes for measurement in "social media tools" is profoundly sub optimal (I'm being polite). We have IT-minded people engaging in massive data puking (one report with 30 metrics anyone?) and Marketing-minded people who are using lousy measures of success ("I got 158,632 Fans! Hurray!").

I want to propose a framework you can use to measure success using metrics that matter for one simple reason: They actually measure if you are participating in the channel in an optimal fashion.¹⁰²

Si tratta di un modello che prende le distanze da facili entusiasmi calcolati sui numeri grezzi o su confronti tra numeri di fan o rapporti tra followers/following. Ma si concentra sulle conseguenze di ciò che facciamo sui social media, su come un post, un tweet, una call to action impattano realmente sulla nostra community, quella che chiama la regola del “so what?”.

So what actually matters in Social Media?

¹⁰² <http://bit.ly/1c4D89e>

Not the number of Friends / Followers / Subscribers. Not the number of posts / tweets. Not the ridiculous Followers to Following ratio. Not the... well there are so many horrible ones to choose from.

What matters is everything that happens after you post / tweet / participate!

Did you grab attention? Did you deliver delight? Did you cause people to want to share? Did you initiate a discussion? Did you cause people to take an action? Did your participation deliver economic value?

The "so what? " matters!¹⁰³

Tuttavia questo framework non è ancora una volta generalizzabile perché, come dice lo stesso Kaushik, è pensato per uno stretto legame con gli obiettivi di business e per contesti brand-oriented.

The advice in this blog post is only for businesses and brands that participate in social media. [...] If you don't fall into those two categories then this social media measurement framework might not apply to you¹⁰⁴.

Le quattro metriche fondamentali che Kaushik propone sono:

1. conversation rate
2. amplification rate
3. applause rate
4. economic value

La **conversation rate** rappresenta il numero di commenti generati su un contenuto ed è data da una semplice formula:

$$\text{Conversation Rate} = \# \text{ of Audience Comments (or Replies) Per Post}$$

Si tratta di una metrica interessante perché cross-piattaforma

¹⁰³ Ibidem

¹⁰⁴ Ibidem

One beautiful thing... you can measure this on every social channel on the planet. Blog. Twitter. Facebook. Google Plus. YouTube¹⁰⁵.

Ovviamente bisogna poi interpretare il dato. Un alto conversation rate non vale come dato di per se, ma spinge l'analista a capire quale è il valore di business che un buon tasso di conversazione genera, quindi lo porta a riflettere su concetti come target e audience.

L'**amplification rate** rappresenta l'audience potenziale raggiunta attraverso la mia rete sociale. Infatti con un contenuto pubblicato su un social media non raggiungiamo solo il nostro interlocutore diretto ma, grazie alle funzioni di condivisione, possiamo raggiungere anche "gli amici di amici"¹⁰⁶.

Si può calcolare con delle formule di questo tipo, declinate sul tipo di social media scelto:

On Twitter: Amplification = # of Retweets Per Tweet

On Facebook, Google Plus: Amplification = # of Shares Per Post

On a blog, YouTube: Amplification = # of Share Clicks Per Post (or Video)

L'**applause rate** è l'indicatore che misura il successo del contenuto, il suo apprezzamento.

E si declina, a seconda del social media, in queste misurazioni

On Twitter: Applause Rate = # of Favorite Clicks Per Post

On Facebook: Applause Rate = # of Likes Per Post

On Google Plus: Applause Rate = # of +1s Per Post

On a Blog, YouTube: Applause Rate = # of +1s and Likes Per Post (or video)

L'**economic value** misura come i social media contribuiscono a macro e micro conversioni in termini di business.

¹⁰⁵ Ibidem

¹⁰⁶ Il concetto alla base è quello della teoria del mondo piccolo teorizzata da Stanley Milgram e applicata nel 2001 ad opera di Duncan Watts alla rete Internet. In base a questa teoria siamo tutti collegati attraverso un massimo di 6 gradi di separazione.

La formula per calcolarlo prescinde dai social media usati ed è generalizzabile secondo questo schema:

$$\text{Economic Value} = \text{Sum of Short and Long Term Revenue and Cost Savings}$$

Si tratta di valutare quanto i social media contribuiscano alla realizzazione di obiettivi di business. Siamo molto oltre quindi il semplice conteggio di follower e mi piace anche se, come ammette lo stesso Kaushik, qualcosa sfugge ancora alle maglie della misurazione.

	Twitter	Facebook	Google+	Blog	Youtube
# Posts:	8	9	4	3	4
# Comments:	13	22	5	22	5
# Re-tweets/Shares:	14	19	7	3	3
# Favorite clicks/Likes/+1:	3	81	19	16	28
1. Conversation Rate					
# Comments per post:	1.63	2.44	1.25	7.33	1.25
2. Amplification Rate					
# Re-tweets/Shares per post:	1.75	2.11	1.75	1.00	0.75
3. Applause Rate					
# Favorite clicks/Likes/+1 per post:	0.38	9.00	4.75	5.33	7.00
Imported data from analytics tool 1 time/day					
4. Economic Value:					
Value per visitor:	0.13 \$	3.72 \$	1.22 \$	1.43 \$	0.74 \$

Fig.9: Fonte <http://bit.ly/1c4D89e>

Social media participation, done right, adds value to the company's bottom-line. Some of it can't be computed. That is okay. But some of it can be and it is your job, nay duty (!), to quantify that¹⁰⁷.

Queste misurazioni possono essere inserite in una semplice dashboard analoga a quella riportata in figura (fig.9).

Il problema di questo framework però è triplice:

- è applicabile principalmente a contesti di business (ed è molto opinabile nel suo concetto di economic value)
- al momento non è automatizzabile e i dati vanno inseriti manualmente. Concordiamo con Kaushik nel rimpiangere le chiusure degli analytics dei social media in silos separati il che li rende poco interoperabili e intercambiabili.

My hope is that vendors will stop creating tools in silos (just do Twitter or Facebook or Google Plus or YouTube or...) and start to think of real world needs of Brands and Businesses and pull together metrics we need into one place (from all social channels)¹⁰⁸.

- per la sua natura di inserimento manuale dei dati si può applicare a contesti che non generano un volume di traffico notevole a livello di contenuti prodotti, nel caso studio da noi analizzato non è stato applicabile perché vengono prodotti delle vere e proprie tempeste di tweet (*tweetstorming*).

Il valore del framework proposto da Kaushik e quello che ci proponiamo con il CPI è quello di dare spunti di riflessione da applicare alla misurazione dei social media per approcciarli in maniera creativa:

In presenting new metrics for you to measure, what I'm really trying to do is provide a very small assistance in helping you think differently¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Ibidem

¹⁰⁸ Ibidem

¹⁰⁹ Ibidem

I numeri generati dai social sono come i percorsi, molti di noi sono abitudinari e percorrono sempre lo stesso tragitto casa lavoro, mentre altri passano per una data strada solo una volta nella vita. A noi interessa calcolare chi percorre abitualmente la strada, non quanti di loro una volta sola ci siano passati, magari senza nemmeno rendersene conto perché queste persone non hanno lasciato il segno nella community, si sono affacciati e hanno poi tirato dritto.

Ma ci sono dei percorsi più battuti di altri che hanno un'importanza maggiore: l'Avenue des Champs Elysées è diversa da un corso Roma che si trova praticamente in ogni paese d'Italia ed è stata calcata da milioni e milioni di persone, almeno una volta nella vita. Questo dato di per sé non è fondamentale, ma è tuttavia un indicatore di popolarità che non va ignorato ma, inserito nel contesto, fornisce le giuste informazioni. Non sempre vale di più l'Avenue des Champs Elysées perché più frequentata, perché una strada modaiola, popolare e famosa. Le strade servono a farci compiere un percorso e può avere molto più valore un banale corso Roma di provincia se serve a farci andare nella giusta direzione.

Questa metafora vuole solo portare di nuovo in luce come non sia facile decidere in un contesto come quello delle community in un ambiente online quale sia la scelta migliore.

Alla complessità derivata dal fatto che le community sono sistemi sociali complessi si aggiunge il fatto che questa relazione si svolge in un contesto mediato dalla tecnologia, potenzialmente tracciabile in tutte le sue briciole digitali, quindi ricchissimo di dati e questo causa il paradosso del fatto che, sommersi dalla possibilità di misurare tutto, non riusciamo a misurare nulla. L'invito è quello di non perdersi, come ricorda Kaushik¹¹⁰, in infiniti report di analisi ma di concentrarsi su poche e fondamentali metriche.

Per questo riteniamo opportuno l'inserimento anche di vanity metrics all'interno del CPI, perché esse prese singolarmente sono poco significative, tuttavia inserite nel contesto globale di monitoraggio e osservazione hanno una loro importanza innegabile.

¹¹⁰ Kaushik, (2010), cit.

L'asse dei Key Performance Indicators (KPI)

L'asse dei Key Performance Indicators (KPI) viene compilato in relazione al grado raggiungimento degli obiettivi. Ogni progetto che prevede l'attivazione di una community nasce per la realizzazione di uno o più obiettivi specifici.

Un indicatore chiave di prestazione è:

A performance indicator or key performance indicator (KPI) is a type of performance measurement. KPIs evaluate the success of an organization or of a particular activity in which it engages. Often success is simply the repeated, periodic achievement of some levels of operational goal (e.g. zero defects, 10/10 customer satisfaction, etc.), and sometimes success is defined in terms of making progress toward strategic goals¹¹¹

Il CPI è pensato per le community con un tipo di generazione top-down che nascono con un intento specifico, non che si generano spontaneamente con una dinamica bottom-up. Sappiamo che il successo di una community dipende dalla negoziazione tra gli obiettivi di coloro che creano la community e quelli di coloro che poi la vivono. Se questo rapporto si mantiene in un equilibrio reciproco allora è un tipico rapporto win-win e la community ha successo.

In questo asse vanno inclusi gli elementi di successo chiave del progetto dal punto di vista del committente della community. Il community manager valuta le misurazioni da inserire su questo asse sulla base di un attento dialogo con il committente della community.

Si tratta di un asse assolutamente non standardizzabile.

I KPI differiscono dai VPI che misurano solo l'attività sui social media e, pertanto, vanno valorizzati in un asse specifico.

In genere per capire quali sono i KPI da considerare si parte da un'intervista conoscitiva con il project manager e poi sta all'abilità del community manager tradurre il tutto in una misurazione efficace.

¹¹¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Performance_indicator

Nel nostro caso studio abbiamo proceduto con un'intervista a uno dei founder di progetto relativamente ai KPI da considerare. Sulla base delle indicazioni da lui fornite, poi abbiamo studiato la migliore maniera per tracciarli.

Nel nostro caso gli obiettivi non erano tracciabili direttamente per limiti tecnici. Ad esempio uno dei KPI riguarda il contributo di TwLetteratura alla vendita dei testi oggetto di riscrittura. Questo elemento sarebbe misurabile in maniera diretta e automatizzata con una buona approssimazione includendo, ad esempio, un widget di Amazon nel sito con l'invito ad acquistare il testo proposto.

L'unico modo per tracciarlo è se tu spingi la vendita di un libro direttamente attraverso Amazon. Io potrei direi domani facciamo la riscrittura di Ubik di P. Dick, non andate in libreria a comprarlo, ma cliccate qui e metto nella pagina web del mio sito un widget di Amazon e finisco nella pagina di Amazon dove l'utente ordina però compra sullo shop di Amazon. il widget genera un referral e include un contatore, il widget te lo dà Amazon.¹¹²

Questo tool avrebbe potuto misurare il rapporto tra riscritture e vendite del testo riscritto e tradursi in una percentuale di raggiungimento dell'obiettivo. Il progetto però non ha implementato questo widget pertanto si è convenuto con il project manager di misurare questa dimensione e le altre relative ai KPI individuati, con una indagine rivolta ai membri della community

Penso che la survey sia lo strumento giusto perché lo chiediamo a loro.¹¹³

L'indagine stessa è stata costruita in funzione dei KPI da analizzare e il risultato ottenuto dalla survey rappresenta il valore che poi è stato inserito sull'asse in oggetto.

¹¹² Intervista a Paolo Costa

¹¹³ Ivi

L'asse dei silenti: Peripheral Members (PMPI)

L'asse dei silenti misura come questo particolare sottogruppo all'interno della community contribuisca al raggiungimento dei KPI. Abbiamo già ampiamente argomentato l'importanza dell'inclusione delle loro performance ai fini della misurazione complessiva della community, pertanto non ritorneremo sull'argomento.

Se i KPI di progetto sono unici, allora perché riservare a quello dei silenti in una misurazione a parte? Questa necessità nasce da una duplice considerazione:

- in primo luogo il CPI è un framework che serve da portolano ai community manager per operare in un contesto non standardizzato e non standardizzabile senza perdere la bussola che, nel nostro caso, è basata sui tre punti cardinali degli assi di misurazione delle performance della community.

La valorizzazione dei silenti sull'asse PMPI ha proprio lo scopo di ricordare ai community manager l'importanza della misurazione anche della grande maggioranza dei silenti, di sforzarsi di evidenziare in ogni azione che si compie come anche essi portino valore all'interno della community

- una considerazione di taglio pratico facilmente esemplificabile facendo riferimento al caso studio proposto. Nel nostro caso per individuare i valori KPI e PMPI abbiamo proceduto con la stessa survey per silenti e attivi che mirava a indagare quanto essi perforassero rispetto agli obiettivi di progetto.

Nel nostro caso abbiamo individuato 4 KPI, indagando rispetto a ognuno il grado di raggiungimento di essi attraverso un subset di domande. In base ad esse, per ognuno dei 4 KPI individuati, il rispondente poteva prendere un valore tra 0 e 1. Il massimo raggiungimento della performance rispetto ai 4 KPI sarebbe risultato in un punteggio di 4, il raggiungimento nullo si sarebbe situato a 0. Il gruppo di attivi ha totalizzato un punteggio mediano di 3,23 mentre i silenti su quegli stessi 4 assi hanno ottenuto un punteggio 1,62. Se avessimo inserito un solo valore rispetto ai KPI sovrapponendo i due assi avremmo ottenuto una mediana di 2,65 che quindi avrebbe dato un appiattimento del valore al ribasso rispetto alle performance degli attivi e al rialzo rispetto ai silenti, dando l'idea di un gruppo di valore medio che non corrisponde alla realtà della community. Pertanto rilevare i KPI includendo

in essi anche la misurazione dei PMPI porterebbe a un errore in termini logico-matematici che non permetterebbe di apprezzare la realtà della composizione della community.

La flessibilità del modello e il suo valore nel monitoring

Se il CPI nella sua struttura su 3 assi rimane fissa, i dati contenuti in ognuno degli assi cambiano a seconda della community di riferimento. L'importanza di usare il CPI risiede nel suo valore riflessivo perché esso costringe a considerare attentamente i tre elementi che abbiamo messo in evidenza negli assi e porta a una misurazione e valutazione complessiva che li comprenda tutti e tre.

Abbiamo visto nelle interviste realizzate e nell'analisi della letteratura riportata, come si evidenzia l'importanza, per avere una visione sinergica e non falsata dello stato di salute della community, di affiancare a misurazioni quantitative, misurazioni qualitative e come sia importante non tanto parlare di vanity quanto di actionable metrics.

Il valore del CPI è proprio nel suo tentativo di condensare in un unico modello questi tre aspetti: la misurazione di indicatori di performance social (asse dei VPI) dove si condensano le misurazioni sulle azioni che compiono i membri della community all'interno degli ambienti online, l'asse dei KPI dove si condensano le misurazioni relative ai raggiungimento degli obiettivi di progetto, l'asse dei silenti (PMPI), dove si viene costretti a riflettere e tracciare il contributo dei silenti, ovvero di quel 90% di persone che non producono attività sull'asse dei VPI ma, tuttavia, partecipano in maniera passiva della vita della community.

In questi assi non possiamo definire delle formulazioni standard di misurazioni da inserire, non riteniamo ad esempio che l'asse dei VPI possa accogliere sempre lo stesso tipo di dati perché sappiamo che ogni community ha sue caratteristiche proprie che la rendono un unicum, pertanto il modello è solo descrittivo rispetto al tipo di dati da inserire e riflette una visione sinergica della community fatta dei tre elementi inseriti sugli assi, ma non è prescrittivo sul tipo di dati che ogni asse deve accogliere.

L'asse dei KPI poi va costruito in fase di pianificazione dell'attività di community management perché su di esso si riflettono le misurazioni legate agli obiettivi di progetto. Esso può difficilmente essere compilato in autonomia dal community manager che spesso non ha tutte

le informazioni necessarie per farlo, ma va concordato con il responsabile di progetto che ha

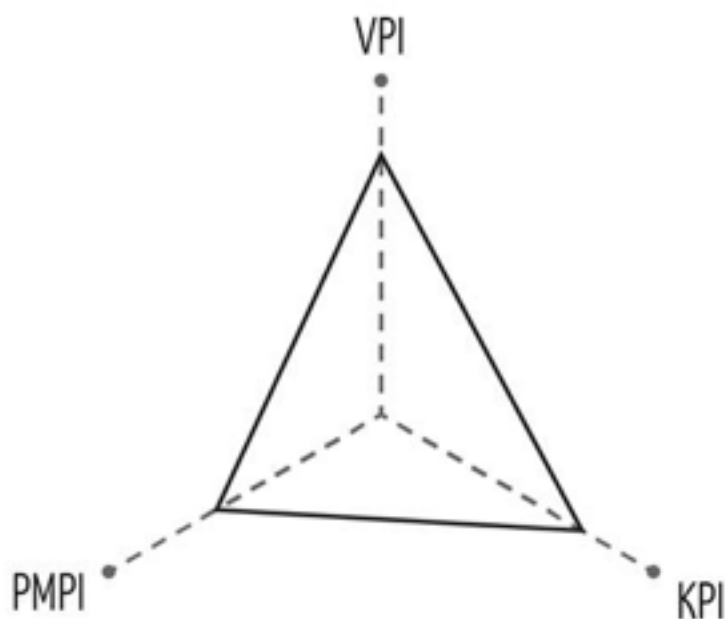


Fig.10: Rappresentazione grafica del CPI

la visione complessiva degli obiettivi della community.

Infine un asse è dedicato ai silenti, i “conversatori impliciti”¹¹⁴, coloro che, secondo la nostra visione, sono membri della community a pieno titolo e non solo un peso morto. Essi infatti ricavano comunque dalla community dei benefici, magari usandola secondo un modello di uso differente da quello da noi ipotizzato, e hanno dei risultati che, decontestualizzati, potrebbero semplicemente essere considerati sotto la media, mentre vanno inquadrati nel loro contesto specifico come spiegato nell’asse dei PMPI.

Riteniamo importante estrinsecare il loro contributo su un asse dedicato perché il loro contributo è stato sempre sottovalutato, essi stanno comunque agendo e vanno valorizzati non necessariamente per essere portati ai livelli degli attivi, ma per capire quali sono i loro pattern di attivazione. Sottovalutarli, non misurarli, semplicemente ignorarli oppure ridurli a mero peso morto costituisce un errore spesso commesso.

La valorizzazione del loro contributo pertanto merita un asse specifico.

¹¹⁴ Flora (2015), cit.

La misurazione del valore di ognuno di questi tre assi costituisce il vertice di un triangolo che, già grazie alla sua configurazione grafica, darà la stima dei risultati che sta ottenendo la community mostrano nella sua configurazione su quale vertice è più sbilanciato e quindi su quale asse la community sta agendo maggiormente.

Possiamo quindi ottenere, a seconda dei tipi di community o del momento all'interno del ciclo di vita che viene misurato, una configurazione differente.

Nella figura 11 si vede l'area rosa del triangolo che esplicita i risultati di una ipotetica misurazione 1

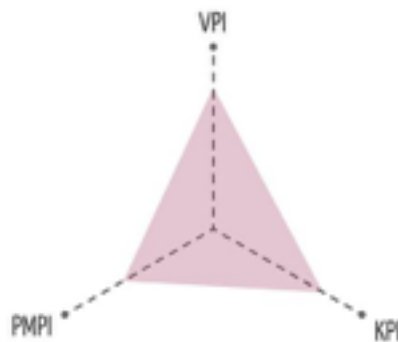


Fig.11: Misurazione 1

Nella figura 12 invece si vedono nell'area azzurra i risultati di una misurazione in un momento successivo (misurazione 2); il vertice è ora accentuato sull'asse KPI

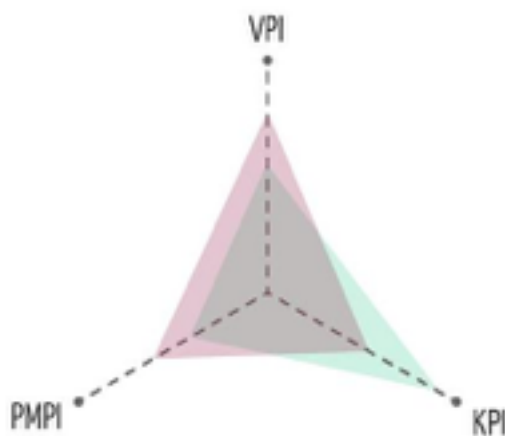


Fig.12: Misurazione 2

Nella figura 13 l'area gialla riflette invece i risultati di un terzo ciclo di misurazione (misurazione 3); ora l'asse è fortemente sbilanciato sull'asse PMPI

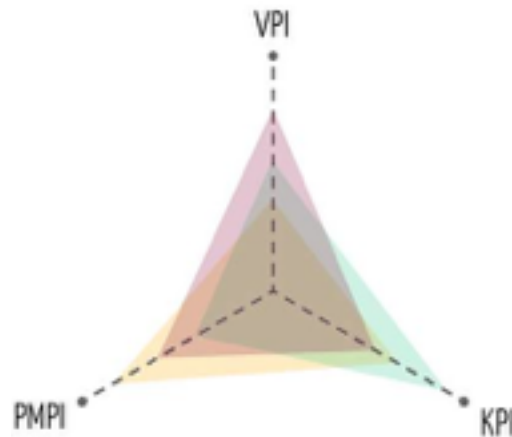


Fig.13: Misurazione 3

Questa rappresentazione grafica su dati ipotetici ci fa capire come le configurazioni possano cambiare anche profondamente e sta all'abilità del community manager capire come le variazioni vadano interpretate.

Ipotizziamo un triangolo scaleno, con un vertice fortemente sbilanciato sull'asse dei VPI. Questa community, per un profano, potrebbe essere considerata ottimale perché produce molto, ma sappiamo come questo mero indicatore sia fuorviante. Un siffatto triangolo preoccuperà molto il community manager esperto che sa che uno sbilanciamento eccessivo su questo asse non è sempre indice di buona salute perché non si sta lavorando sugli obiettivi di progetto, ma si stanno ottenendo dei risultati in un certo senso effimeri.

Analogamente un triangolo con un vertice accentuato sull'asse dei PMPI potrebbe dire molto a un community manager ,ovvero che una community che sembra non essere decollata in realtà sta dando semplicemente dei risultati inaspettati. Questo permette quindi di ripensare la community e, eventualmente, assecondare questi sviluppi inaspettati. Sono molti gli esempi di progettazioni di strumenti che poi diventano di successo per scopi diversi da quelli per i

quali erano stati inizialmente progettati, come gli SMS, inizialmente pensati come comunicazione veloce tra uomini d'affari, diventati poi uno strumento di comunicazione veloce e economico per tutti, la killer application dei cellulari nell'era pre-smartphone.

Caso di studio: TwLetteratura

Descrizione del progetto

TwLetteratura nasce nel 2012 come esperimento di riscrittura dei classici attraverso Twitter. L'idea ha origine da un gruppo di tre amici con una forte passione per la lettura e tre background differenti che hanno scelto di usare Twitter come mezzo per aggregare i lettori attorno ai libri, propendendo riscritture di testi attraverso un calendario condiviso.

La metodologia adottata è la seguente: la community decide un testo attraverso votazione o proposta diretta di uno dei membri o dei founder. Il testo in questo contesto va inteso in senso semiotico ovvero, secondo le parole di Paolo Costa, uno dei founder da noi intervistato:

Sin qui Twitteratura = riscrittura di libri, ma in senso lato, in senso semiotico non solo i libri sono testi; un monumento, la facciata di una chiesa, un quadro è un testo. Cioè sono testi tutti i contenuti culturali in qualsiasi forma si manifestino, un'opera lirica è un testo¹¹⁵.

Il testo scelto viene letto in maniera collettiva attraverso un calendario condiviso e commentato attraverso l'uso di un hashtag ufficiale che rende tracciabili le conversazioni che si svolgono attorno al progetto. Il limite tecnico è quello dei 140 caratteri imposto da Twitter che TwLetteratura sfrutta facendone la propria cifra stilistica.

Il metodo TwLetteratura è un esercizio di scrittura sintetica, di rielaborazione creativa del testo in modo comunitario e partecipativo. Si tratta di una community di *social reading*, ovvero una community che sfrutta la tecnologia di rete, in questo caso Twitter, come fattore abilitante per condividere la passione per i libri.

In realtà, ci spiega ancora Costa, non si tratta tanto di una community di persone che amano scrivere, ma di lettori.

¹¹⁵ Intervista a Paolo Costa

E quindi come dire quello che è importante ricordare è che noi eravamo partiti dall'idea (sbagliata) che la Twitteratura fosse un gioco di scrittura, quindi una comunità di gente che scrive. Strada facendo abbiamo capito che avevamo in realtà sbagliato tutto e che avevamo in realtà inventato un nuovo modo di leggere, non di scrivere.

La community che si è riunita attorno al progetto conta quasi 20mila follower ed è in forte crescita. I testi che vengono riscritti comprendono testi letterari classici, opere contemporanee, progetti dedicati alle scuole, ma anche workshop dove si utilizza il metodo TwLetteratura per dare vita a una serie di idee su temi di interesse sociale. Un calendario completo dei progetti in corso e quelli già svolti è disponibile sul sito del progetto. <http://www.twletteratura.org/>



La scelta di TwLetteratura come caso studio

La community di TwLetteratura ci è sembrata ottimale come caso studio perché risponde a queste caratteristiche:

- non è mai stata oggetto di studi specifici
- è di una dimensione numerica rilevante permettendoci quindi di avere una notevole quantità di dati in termini di interazione occorse
- è una community centrata su un solo social network (Twitter) e questo rende più facile studiarla nel suo complesso

- ci è stato segnalato dai key informants intervistati come potenziale caso interessante su cui testare il modello
- la vicinanza geografica con i fondatori del progetto e l'esistenza di collegamenti comuni ci ha garantito un facile accesso al campo, indispensabile ai fini della ricerca
- si avvale già di un sistema di tracciamento delle performance attraverso il tool Blogmeter

TwLetteratura è una community con una soglia di accesso medio alta; il gioco della TwLetteratura richiede delle abilità complesse perché implica il sapere leggere un testo complesso, rielaborarlo, riscriverlo in 140 caratteri, quindi si suppone una certa familiarità con la scrittura per il web e di Twitter in particolare, nonché capacità critica e di sintesi.

Si tratta di un *divertissement* letterario e il corpus testuale prodotto è qualcosa dalla cui lettura si ricava piacere, e questo ci sembra ottimale per testare in questa community l'idea del silente come membro a pieno titolo della community ovvero di una persona che legge un bel gioco letterario senza avere la voglia, le capacità, le caratteristiche personali adatte per mettersi in gioco in prima persona.

Tutti questi punti sono stati confermati nell'intervista a Paolo Costa che ci dice:

Ma la domanda ulteriore che ha senso formulare è: che ruolo ha il silente nella comunità di Twitteratura? Perché quella è una comunità che fa un certo tipo di attività, come è noto è legata all'esperienza della lettura e alla condivisione di contenuti di carattere culturale. Allora io che seguo senza partecipare attivamente la riscrittura de "Le città Invisibili" di Calvino, magari non intervengo a mia volta perché mi sento, come dire, inadatto, timido, ho paura di mettermi in gioco, temo il giudizio degli altri perché alla fine nel nostro gioco il tweet è un atto creativo.

Mentre in una comunità di pratiche, in un forum, quello che io esibisco è la mia opinione, nel nostro gioco quello che io esibisco è più spesso una capacità di tipo creativo: guardate cosa sono riuscito a fare rispetto al testo originale dell'autore che stiamo leggendo insieme! E abbiamo capito che la comunità premia la creatività, quindi tanto più il tweet, la riscrittura eccelle dal punto di vista della capacità di riconfigurare il testo di partenza in modo creativo, tanto più la comunità lo premia.

Allora io potrei essere una persona che ancora non si considera pronta per questa sfida ma che è molto attratta dalla performance creativa degli altri, di quelli che considera più bravi. D'altra parte io ho una grandissima ammirazione per i grandi narratori Israeliani, ma questo non mi spinge a scrivere. E quindi come dire quello che è importante ricordare è che noi eravamo partiti dall'idea (sbagliata) che la Twitteratura fosse un gioco di scrittura, quindi una comunità di gente che scrive. Strada facendo abbiamo capito che avevamo in realtà sbagliato tutto e che avevamo in realtà inventato un nuovo modo di leggere, non di scrivere.

Allora questo nuovo modo di leggere paradossalmente comporta il fatto che ciò che andiamo leggendo venga riscritto, ma non è obbligatorio che a riscriverlo siano tutti. C'è una comunità di 1000 persone, di queste 1000 ce ne sono 20 che riscrivono tanto, un centinaio che riscrivono abbastanza, le altre che riscrivono poco o nulla, ma che stanno leggendo il testo insieme alle altre, quelle più attive. Questa è una chiave di lettura che io non so in che misura si possa confermare empiricamente; in effetti l'unico modo che io vedo è quello di andare a interrogare la comunità facendo emergere le motivazioni¹¹⁶.

Riteniamo inoltre interessante l'applicazione del CPI a TwLetteratura per la sua natura di progetto culturale incentrato sulla promozione della lettura, una dimensione difficile da indagare perché non può estrinsecarsi solo nella somma dei libri letti.

Sappiamo che contare solo gli attivi è come considerare solo la punta dell'iceberg, la parte sommersa è estremamente più interessante per capirne la forma complessiva.

Pertanto riteniamo importante aggiungere alle classiche indicazioni di performance di Twitter, che sono comunque importanti come abbiamo visto nella analisi della letteratura sulle metriche, altre dimensioni che spingano nella costruzione del modello il community manager a interrogarsi sulla reale rispondenza di queste azioni ai KPI, un obiettivo dichiarato nella letteratura ma difficile da correlare nella realtà, soprattutto in realtà medio piccole dove l'attività

¹¹⁶ L'indagine sulle motivazioni della non partecipazione, ovvero un questionario o delle interviste in profondità ai silenti per capire le ragioni del loro agire nei confronti della community non è stato inserito nel presente lavoro e rimane oggetto di eventuali analisi future maggiormente incentrate sulle motivazioni dei silenti, mentre il presente lavoro vuole approntare uno strumento di monitoraggio per il community manager.

social stenta a prendere piede a livello di impiego di risorse umane, economiche. L'aver riunito in un unico modello i tre assi spinge il community manager che intenda usare il CPI a interrogarsi, in ogni ciclatura di monitoraggio, sulle performance dei tre assi, non tralasciando i silenti.

Il CPI inoltre è concepito per essere uno strumento ricorsivo, che permette di verificare lo spostamento degli assi confrontando le performance a distanza temporale, e granulare cioè può essere applicato sia alla community tout court, sia a una sua manifestazione su un solo social o a un evento particolare.

La costruzione del CPI di TwLetteratura: VPI

A questo punto si pone per noi il problema di individuare le misurazioni da inserire sull'asse dei VPI.

L'asse dei VPI accoglie la misurazione delle metriche proveniente dai social media. Nel nostro caso studio abbiamo operato la scelta di includere in questo asse solo la presenza su Twitter. Infatti TwLetteratura ha presenze social ufficiali su 4 canali:

- Twitter <https://twitter.com/twletteratura>
- Google Plus <https://plus.google.com/u/0/114172494731696392840/about>
- Facebook <https://www.facebook.com/twletteraturaorg>
- YouTube <https://www.youtube.com/channel/UC6Gs4zhn2LrKykOOrT41L6Q>

oltre a gestire una mailing list.

Il nostro obiettivo è monitorare lo stato di performance della community di riscrittori. La scelta di focalizzarci solo su Twitter è coerente con questa dichiarazione in quanto è su Twitter che avviene il gioco della TwLetteratura ed è quello il posto dove la community si attiva. Gli altri canali sono gestiti in maniera differente e sono utilizzati maggiormente con uno stile *broadcast* come canale comunicativo tradizionale per messaggi legati al progetto e *dissemination* di iniziative e non come canali conversazionali.

In ottemperanza a un punto emerso dall'intervista con i founder abbiamo indagato attraverso la raccolta dei dati sull'asse dei VPI la percentuale di persone che si attivano sui progetti proposti dalla community.

Questa esigenza nasce da un colloquio con i responsabili di progetto che hanno dichiarato:

Al termine di ogni progetto di riscrittura noi celebriamo il fatto che hanno partecipato tot utenti producendo una tot quantità di contenuti. La verità è che il 10% ha generato almeno l'80% dei contenuti, come succede in tutte le comunità, non è che ci stupisce più di tanto; un po' ci rammarichiamo, perché ci sarebbe piaciuto smentire la regola del 10/90 ma non è così¹¹⁷.

Sappiamo che la cosiddetta regola del 90/10 è una euristica utile per definire la percentuale di partecipazione nelle community online ed è diffusamente accettata nei contesti relativi alle community online.

The 1% rule is often misunderstood to apply to the Internet in general, but it applies more specifically to any given Internet community¹¹⁸

L'asse dei VPI pertanto in questo caso studio andrà monitorando la percentuale di utenti che si attiva sui progetti per vedere come questa si scosti o meno dal 10% della *rule of thumb*¹¹⁹ dichiarata.

Nel nostro lavoro di analisi l'obiettivo è stato di valutare quanto la community si sia in percentuale attivata nell'anno corrente sui progetti considerati cardine dai founders, verificando la rispondenza o meno alla regola del 90/10.

TwLetteratura lancia ogni anno dei macroprogetti che coinvolgono tutta la community e delle riscritture più brevi e limitate geograficamente che coinvolgono, per la loro natura, solo una

¹¹⁷ Intervista a Paolo Costa

¹¹⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/1%25_rule_%28Internet_culture%29

¹¹⁹ https://en.wikipedia.org/wiki/Rule_of_thumb

parte di essa: si tratta ad esempio di progetti o legati a riscritture in dialetti locali¹²⁰ o che sono dedicati alla riscrittura di immagini¹²¹

Il discrimine da noi usato per definire una tipologia o l'altra, è dato dall'attivazione su di essi del tool BlogMeter, infatti i progetti cardine vengono seguiti con questo strumento e sono considerati dai founder quelli da monitorare per comprendere l'andamento del progetto.

Gli altri micro-progetti attivano invece delle piccole sotto-community e li riteniamo non ugualmente significativi) per cui abbiamo deciso di escluderli dall'analisi anche perché non paragonabili con i dati di progetti nazionali e di interesse più generale.

L'analisi prende in considerazione i quattro progetti cardine dell'anno 2015 che si sono conclusi entro Ottobre 2015 (momento di chiusura della raccolta dati del presente lavoro)

Progetti analizzati

Progetto	Descrizione	Durata	Hashtag ufficiale
Twifaber	Riscrittura dell'Antologia di Spoon River di E.L.Masters e ascolto contemporaneo di "Non al denaro né all'amore né al cielo" di F. De Andrè (disco ispirato all'Antologia di Spoon River)	18 febbraio/7 marzo 2015	#Twifaber
PetitPrince	Riscrittura de Il Piccolo Principe di A. de Saint-Exupéry	2 marzo/28 marzo 2015	#petitprince
TwAusten	Riscrittura di Orgoglio e Pregiudizio di J.Austen	13 luglio/11 settembre 2015	#TwAusten
LabEXPO	Riscrittura del Patto della Scienza per Expo Milano 2015, in collaborazione con Fondaz. Feltrinelli	13 luglio/11 ottobre 2015	#LabExpo

Il dataset oggetto è stato costruito attraverso il tool di Social Listening fornito da Blogmeter, normalmente utilizzato all'interno del progetto.

Sui progetti in oggetto abbiamo calcolato:

1. numero di tweet generati in totale (compresi i retweet)

¹²⁰ <http://www.twletteratura.org/2015/05/dialetto/>

¹²¹ <http://www.twletteratura.org/2015/06/time-table-atavolaneisecoli/>

2. numero di tweet originali (esclusi i retweet)
3. numero di autori di tweet (compresi coloro che solo fanno un retweet)
4. numero di autori di tweet originali

Anche se riteniamo importante la precisazione di Flora¹²²

Ogni indagine definisce a “tavolino” un orizzonte temporale utile per l’analisi stessa. Raramente è quello “da inizio a fine della trasmissione” e, se ci pensate, è una scelta intelligente: un approccio così restrittivo non farebbe altro che escludere dall’analisi il pre-programma e la coda di post-programma, che fanno assolutamente parte dell’effetto di coinvolgimento del programma stesso, ed escluderli sarebbe prima di tutto errato ed in secondo luogo poco utile ai fini della ricerca.

abbiamo scelto di non sottoporre a analisi la coda temporale pre e post progetto perché in questo specifico caso la community si esprime attraverso regole precise e condivise, cioè il tweet secondo un calendario definito a priori

Anche quella che Flora¹²³ chiama ontologia semantica ovvero l’insieme di hashtag, mention e hashtag storpiati e non ufficiali che va predisposta è in questo caso volutamente semplice, limitandosi al tracciamento degli hashtag ufficiali. Infatti, per le regole del gioco, prendere parte a esso significa conoscerne e applicarne le regole che si sostanziano essenzialmente in questa prassi: leggi il testo e riscrivilo secondo il calendario ufficiale usando l’hashtag ufficiale.

Ci siamo limitati all’analisi delle metriche pubbliche¹²⁴ con la convinzione che, in sede di proposta di un modelli di analisi, sia opportuno basarsi solo su metriche verificabili anche da altri ricercatori e disponibili per ulteriori progetti di convalida del modello stesso

¹²² Flora (2015), cit.

¹²³ Ivi

¹²⁴ Altra importante distinzione è quella tra Metriche Pubbliche e Metriche Private: le prime sono disponibili a chiunque e possono quindi costituire un metodo per paragonare tra loro differenti competitor ad armi pari, le seconde invece sono disponibili solamente agli amministratori dei vari profili e non disponibili al mondo esterno. (Flora, 2015)

Abbiamo fatto nostra la distinzione di Flora¹²⁵ che parla di tre tipologie di metriche:

Metriche di Diffusione: Quantificano numericamente un fenomeno e le caratteristiche che hanno portato alla sua diffusione;

Metriche di Influenza: Analizzano quantitativamente gli utenti che hanno partecipato alle conversazioni cercando di stabilirne l'efficacia di comunicazione.

Metriche di Contenuto: Analizzano quantitativamente e qualitativamente i contenuti del fenomeno, cercando di interpretarne il senso;

[...]

Ciascuna metrica verrà analizzata singolarmente anche se, ovviamente, quasi tutte interagiscono tra di loro per la valutazione complessiva di un fenomeno e non possono che essere prese in esame nella loro interezza

In questa analisi come metriche di diffusione abbiamo considerato il numero di tweet e retweet prodotti sugli hashtag monitorati.

Come metriche di influenza abbiamo individuato gli utenti maggiormente attivi.

Metriche di diffusione	N/ Tweet; N/Tweet-RT
Metriche influenza	N/Autori; N/Autori-RT
Metriche di contenuto	n.a.

Una riflessione a parte meritano le metriche di contenuto. L'analisi del corpus testuale prodotto è sicuramente interessante, a maggior ragione in un progetto di riscrittura letteraria come quello in oggetto.

Tuttavia l'obiettivo del lavoro è quello di delineare un sistema di misurazione delle performance delle community che risponda alle esigenze dei community manager e testarlo su un caso studio, non indagare in maniera estensiva la community. Pertanto questo interessante aspetto esula dagli scopi del lavoro e potrà essere oggetto di indagini e ulteriori ricerche successive.

¹²⁵ Ibidem

Per ogni progetto preso in analisi abbiamo calcolato quanti tweet sono stati prodotti complessivamente durante il periodo ufficiale di durata del progetto e quanti autori si sono attivati, calcolando la media di tweet per autore (Tw/Au)

Progetto	Tweet	Autori	Tw/Au
Twifaber	12875	1872	6,87
PetitPrince	13551	1458	9,29
TwAusten	17510	823	21,27
LabEXPO	4083	715	5,71

Successivamente abbiamo deciso di escludere dal computo i retweet e quindi abbiamo calcolato quanti Tweet sono stati prodotti escludendo i retweet (Tweet-RT) e quanti autori non sono dei meri retwittatori e producono anche contenuti originali (Autori-RT), calcolando per essi la media (Tw-RT/Au)

Progetto	Tweet-RT	Autori -RT	Tw-RT/Au
Twifaber	4208	345	12,19
PetitPrince	5576	354	15,75
TwAusten	7004	210	33,35
LabEXPO	1323	115	11,5

Come si può vedere i progetti mostrano un andamento simile pur nelle loro diversità intrinseche. TwAusten spicca in questo panorama anche perché è un progetto particolare: nasce su un testo selezionato dalla community su votazione diretta e quindi sentito particolarmente, nasce e si sviluppa nel periodo delle vacanze estive ed è il più lungo tra quelli analizzati. Questo dato può essere letto in maniera duplice. Da una parte chi usa la TwLetteratura come svago e gioco lo seguirà ancora più attivamente approfittando delle tradizionali letture estive, invece chi alla TwLetteratura dedica un interesse maggiormente legato al lavoro tenderà a disamorarsene. Infatti se il numero di Twittatori è mediamente più basso rispetto a quello di altri

progetti, tuttavia la loro produttività è nettamente più alta. Potremmo dire che quindi con TwAusten emerge lo zoccolo duro della community, i grandi appassionati del progetto, coloro che vi trovano l'anima giocosa.

Maggiormente paragonabili sono i risultati di TwiFaber, PetitPrince e LabEXPO in termini numerici di media di tweet (originali e non prodotti).

Fanalino di coda rimane LabEXPO che, seppur producendo un numero di tweet e di utenti coinvolti minore (si tratta di un progetto di nicchia) rimane allineato agli altri per quanto riguarda la media di tweet prodotti.

La casistica rappresentata da questi quattro progetti è quindi abbastanza varia e comprensiva dell'anima multiforme di TwLetteratura.

TwiFaber è un progetto di durata temporale limitata legato alla riscrittura di un testo poetico trasposto in musica, PetitPrince, di durata anch'esso limitata ha una valenza legata anche all'anima didattica di TwLetteratura perché si presta a un uso nelle scuole, TwAusten è un tipico progetto di TwLetteratura, legato a un grande classico, di durata estesa, infine LabEXPO è dedicato alla riscrittura di un testo tecnico legato a una circostanza temporale precisa.

Infine l'ultima tabella riguarda la percentuale di nostro interesse per l'asse delle vanity metrics. Abbiamo detto che vogliamo verificare quanto la percentuale di utenti attivi si discosti dalla regola del 10%. I dati sono calcolati su una base di utenti della community di 18mila persone, dato che rispecchia la situazione media della community al momento dei progetti presi in considerazione.

Guardando i dati in dettaglio notiamo che, come sapevamo, TwAusten è stato uno dei progetti che ha movimentato meno la community, attivandone solo il 4,55%. Rispetto alla euristica del 10% è solo TwiFaber a rispettare questo numero e posizionarsi leggermente al di sopra (10,34%).

Il valore medio di attivazione della community sui 4 progetti selezionati è stato del 6,72%, di oltre 3 punti percentuali al di sotto della dimensione considerata media e ottimale.

Sappiamo che questa euristica è altresì detta regola del 90-9-1

La regola dell'1% suddivide gli utenti di community su Internet in tre categorie, in base al grado di partecipazione: i lurker, i contributori, i creatori. È importante no-

tare come queste tre categorie non siano imposte dai singoli siti (dato che ogni utente è libero di agire come crede), ma emergano in modo spontaneo all'interno di una comunità virtuale¹²⁶

La domanda è quindi, per riprendere la definizione appena riportata: se i contributori di TwLetteratura sono meno del 10%, quanti sono i suoi creatori? Nello schema che segue chiamiamo attivi i primi e superattivi i secondi.

Progetto	%attivi su totale	% superattivi sul totale
TwIFaber	10,34%	1,91%
PetitPrince	8,06%	1,96%
TwAusten	4,55%	1,16%
LabEXPO	3,95%	0,64%
Media	6,72%	1,41%

In base ai dati emersi da questa analisi in effetti TwLetteratura ha dei dati ottimali, posizionando TwIFaber e PetitPrince quasi al raddoppio del punto percentuale. Possiamo dire quindi che TwLetteratura si posiziona in maniera ottimale rispetto alla regola dell'1% con una media di 1,41% .

La partecipazione della community

Che cosa ci dicono questi dati rispetto alla community?

Innanzitutto che i dati derivati dai social vanno verificati e interpretati nella loro sinergia e dando una visione di insieme degli stessi. A una prima analisi TwAusten sembra essere il progetto di maggior successo perché su di esso sono stati prodotti sia il maggior numero di tweet, sia il maggior numero di tweet per persona rispetto ai progetti analizzati. Tuttavia TwAusten non è il progetto che ha smosso maggiormente la community, ma sono stati altri ad avere un interesse trasversale. Il numero di tweet generati alla fine è solo un numero che non riassunto nel contesto dice poco o nulla sulla community stessa. Tuttavia non stiamo dando

¹²⁶ https://it.wikipedia.org/wiki/Regola_dell'1%25

un giudizio di valore. TwAusten è stato un fenomeno per certi versi anomalo, probabilmente legato a una sottocommunity coesa di riscrittori storici. Il community manager deve essere consapevole quindi di questo dato e valutare se è coerente coi suoi obiettivi. Un momento di rafforzamento del senso identitario e di appartenenza alla community è sicuramente utile per cementare le dinamiche sociali interne, pertanto TwAusten e progetti dalle caratteristiche analoghe hanno senso e sono auspicabili per un corretto management della community. Se però l'obiettivo del community manager rispetto a TwAusten fosse stato quello di attivare in maniera trasversale una buona percentuale della community, allora esso sarebbe fallito e sarebbe stato raggiunto da altri tra i progetti elencati. Ovviamente starà al community manager capire come mai certi progetti performano meglio di altri: si tratta dell'argomento? o della durata? o TwiFaber è stato favorito dalla commistione del linguaggio letterario con quello musicale? o PetitPrince è stato invece spinto nel suo successo dall'integrazione nella didattica delle scuole?

Abbiamo quindi individuato il primo numero da inserire sul nostro asse che è quindi il valore medio percentuale di community attivatisi sui progetti 2015: 6,72%.

Individuazione dei KPI e costruzione della survey

Il modello CPI che proponiamo è composto da tre assi. Abbiamo già parlato dell'analisi delle metriche provenienti dai social (VPI), ora ci concentriamo sull'asse propriamente detto dei KPI e su quello dei PMPI.

Su questi assi abbiamo inserito le misurazioni risultanti da una survey online condotta tra i membri della community. La stessa survey ci ha permesso di individuare, rispetto ai KPI individuati, sia le performance degli attivi rispetto agli indicatori di performance di progetto, sia quelle dei silenti che, ribadiamo nuovamente, hanno un loro ruolo e peso nel raggiungimento degli stessi.

Per definire le dimensioni da analizzare sull'asse del KPI abbiamo intervistato uno dei co-founder di TwLetteratura, Paolo Costa.

L'asse dei KPI, infatti, va costruito dal community manager in sinergia con il Project Manager perché definisce gli obiettivi di progetto e gli output che si desiderano ottenere.

Nel nostro caso abbiamo chiesto a Paolo Costa quali siano i KPI di progetto ed egli, pur dicendoci che è difficile in progetti in divenire e con un notevole grado di complessità individuarli, ci ha fornito una serie importanti di informazioni sul contesto di TwLetteratura e sugli obiettivi da essa perseguiti.

Sulla base delle sue parole abbiamo costruito una bozza di indagine da sottoporre alla community.

L'indagine online come metodologia di ricerca è stata scelta perché i KPI definiti da Costa non sono misurabili se non coinvolgendo direttamente i membri della community ed è necessario interrogare direttamente i membri per poterli calcolare; ad esempio il numero di vendite di libri generato da TwLetteratura, pur se menzionato dallo stesso Costa come indicatore, è tracciabile in maniera automatizzata solo attraverso un widget di Amazon o dei sistemi di tracking che, al momento, il progetto non implementa, pertanto per ottenere il dato relativo a un rapporto tra la frequentazione della community e la propensione all'acquisto dei libri, si è creata una domanda apposita nel questionario.

I KPI si posizionano su 4 dimensioni principali individuate da Costa durante l'intervista che sono:

- 1. Lettura del testo**
- 2. Promozione del testo**
- 3. Divertimento e creatività attorno al testo**
- 4. Socialità**

La parola "testo" durante la nostra analisi e all'interno del progetto TwLetteratura, in accordo con le parole di Costa, è da intendersi in senso lato, non solo come testo letterario ma come

*tutti i contenuti culturali in qualsiasi forma si manifestino*¹²⁷

Nella dimensione 1 di Lettura del testo includiamo la valutazione del contributo di TwLetteratura in termini di:

- I. analisi critica del testo (Codifica AC1)
- II. lettura integrale del testo (Codifica LI)
- III. comprensione di nuovi significati attraverso una dimensione di lettura approfondita (Codifica NS)
- IV. apprendimento collaborativo (Codifica AC2)
- V. rilettura del testo (Codifica RT)

Queste dimensioni sono state estrapolate dall'intervista con Costa, in particolare :

Siccome la Twitteratura è un esercizio di lettura di un testo, questo esercizio comporta anche un lavoro sulle capacità di comprensione (AC1). Che contributo abbiamo dato alla comprensione di un testo complesso? (NS) Comprensione che è migliorata attraverso il contributo della comunità per cui una cosa che non ho capito io l'ha ca-

¹²⁷ Intervista a Paolo Costa

pito qualchedunaltra e siccome c'è la condivisione l'apprendimento di quell'altro diventa apprendimento mio (AC2).[...]

E quindi gli indicatori di performance sono collegati all'efficacia didattica. Quindi che contributo ho dato alla lettura integrale del testo? che i Promessi Sposi è vero che sono materia obbligatoria, ma è anche vero che in poche scuole tutti gli studenti riescono a leggere tutti i Promessi Sposi. (LI) [...]

Citiamo sempre la battuta di una giornalista che ci ha detto che se si fosse trovata a partecipare a un convegno di studi su Cesare Pavese non mi sarei convinta a leggere i Dialoghi con Leucò, con questo gioco io non solo li ho letti ma in due mesi li ho letti 5 volte perché per giocare dovevo leggere e rileggere e come lei tanti. (RT) [...]

E si sono tradotte in queste domande del questionario:

TwLetteratura ha contribuito a:

- Q02(3): Farti leggere integralmente i testi proposti
- Q02(4): Farti scoprire nuovi significati del testo
- Q02(12): Farti chiedere aiuto su alcuni punti del testo poco chiari
- Q02(13): Farti leggere il testo proposto più di una volta

Con la dimensione promozione del testo (2) intendiamo valutare il contributo che TwLetteratura ha dato in termini di:

- I. vendite di un testo (Codifica VT)
- II. possibilità di conoscere nuovi autori e nuovi testi in un'ottica di promozione editoriale o, anche, del territorio (Codifica PT)

Queste dimensioni sono state estrapolate dall'intervista con Costa, in particolare:

In questo senso l'indicatore di performance che primo viene in mente è il contributo che diamo, misurabile, alla vendita di un libro. Ora siccome è la prima cosa che ci viene in mente è la cosa che ci è venuta in mente per prima e abbiamo cercato di capire innanzitutto se questo contributo noi siamo in grado effettivamente di darlo, in secondo luogo se diventa qualcosa di monetizzabile da noi (VT) [...]

Abbiamo oramai quasi 3 anni fa lavorato sui dialoghi con Leucò di Cesare Pavese. Einaudi che ha i diritti di Pavese non può non avere tutte le opere di Pavese a catalogo, ha anche i dialoghi con Leucò ma non li vende. E infatti i dialoghi editi da Einaudi prendono la polvere nelle librerie di tutta Italia. Quando noi abbiamo fatto questo progetto che ha coinvolto centinaia di persone di tutti i tipi, tanta gente che i Dialoghi non li aveva mai letti, li ha acquistati. [...] Infatti Einaudi ci ha chiamato e ci ha chiesto: "cosa sta succedendo?" perché il libro era esaurito in molte librerie (VT)

Allora, ad esempio nel caso del Piccolo Principe come fai? L'unico modo per tracciarlo è se tu spingi la vendita di un libro direttamente attraverso Amazon. Io potrei direi domani facciamo la riscrittura di Ubik di P. Dick, non andate in libreria a comprarlo, ma cliccate qui e metto nella pagina web del mio sito un widget di Amazon e finisco nella pagina di Amazon dove l'utente ordina però compra sullo shop di Amazon. il widget genera un referral e include un contatore, il widget te lo dà Amazon. Non è monetizzabile perché divento ricco se faccio vendere 6 milioni di copie di Ubik. (VT)

Io la collaborazione con l'editore la vedo impostabile in termini un po' diversi, la vedo nella fase più che altro di promozione. (PT) Promozione di testi, di libri nuovi, perché io posso fare vendere qualche copia di Cesare Pavese, (VT) ma Cesare Pavese è morto, tra l'altro tra qualche anno scadono pure i diritti di Cesare Pavese. Invece se io voglio lanciare un nuovo libro posso immaginare di utilizzare le facilities di Twitteratura diciamo così nella fase di lancio, di promozione di questo libro. In tanti

modi, per esempio potrei dare in preview che so le prime 15 pagine del primo capitolo, darle in pasto alla comunità di Twitteratura che comincia a costruire una conversazione intorno a quel libro e quindi a generare su Twitter traffico in cui si parla di quel libro (PT), il che dovrebbe essere coerente in qualche modo con l'obiettivo di venderlo quel libro. (VT) [...]

Da questo punto di vista delle esperienze le abbiamo anche fatte nel senso che abbiamo fatto un esercizio di riscrittura su alcune pagine, una selezione di un paio di capitoli di un libro molto bello di uno scrittore livornese che si chiama Prunetti, intitolato Amianto.[...] E Prunetti è una persona fantastica quindi gli abbiamo detto: Sai che c'è? Mettiamo online dieci pagine del tuo libro -d'accordo con l'editore ovviamente, c'è sempre il problema del copyright-, apriamo la conversazione della comunità in merito al tuo testo però tu stai in mezzo alla comunità, rispondi alle persone che ti fanno domande, ti chiedono delle cose sullo stile, ti contestano. E ha funzionato. [...] Questo fa bene al libro? Ne sono certo! (PT)Qualcuno il libro lo ha comprato per partecipare al gioco, perché si è innamorato di Prunetti, conversando online con lui, quanti lo hanno fatto? Difficile da misurare e ancora una volta non è una roba industrializzabile per cui io vado lì e alla fine non fatturo tante copie vendute in più grazie al mio metodo. (VT) [...]

Cioè la Twitteratura non serve al Parini di Milano, serve agli Istituti Tecnici della periferia di Padova, con gente che diciamo "Libro vade retro!". Ragazzi che vivono in famiglie dove i libri non entrano. Se noi a questi ragazzi facciamo leggere un libro in un anno è un miglioramento del 100% rispetto all'anno precedente. (PT) [...]

Qui bisogna fare uno sforzo di estrapolazione. Sin qui Twitteratura = riscrittura di libri, ma in senso lato, in senso semiotico non solo i libri sono testi, un monumento, la facciata di una chiesa, un quadro è un testo. Cioè sono testi tutti i contenuti culturali in qualsiasi forma si manifestino, un'opera lirica è un testo. (PT)

[...] La provincia di Monza e Brianza ogni anno fa un evento che si chiama “Ville Aperte In Brianza” e l’obiettivo di questo evento è portare le persone in Brianza e fare scoprire che Brianza non è solo fabbrichette ma che Brianza è una regione che rigurgita di cose interessanti quasi tutte in queste ville. Quindi per una settimana ville aperte e tutti andiamo in Brianza. Però bisogna portarli in Brianza. Come li portiamo? Prendiamo dei testi e invitiamo la comunità di Twitter a leggere questi testi e a fare una riscrittura. Abbiamo scelto il capitolo 9 dei Promessi Sposi, la Monaca di Monza, abbiamo scelto un libretto di Stendhal intitolato “Viaggio in Brianza”, in una settimana abbiamo prodotto diverse migliaia di tweet di persone che parlavano della Brianza anche in modo un po’ diverso. (PT)

E si sono tradotte in queste domande del questionario:

TwLetteratura ha contribuito a:

- Q02(15) Farti scoprire testi che prima non conoscevi
- Q02(16) Farti scoprire autori che prima non conoscevi
- Q02(7): Farti comprare più libri
- Q02(1): Farti leggere più libri

In Divertimento e creatività attorno al testo (3) includiamo:

- I. dimensione ludica (Codifica: DI)
- II. espressione della propria creatività e performance (Codifica: CP)
- III. sfida e gamification (Codifica: SG)

Questo aspetto è evidenziato da Costa in più punti dell’intervista:

Perché alla fine nel nostro gioco il tweet è un atto creativo (CP); mentre in una comunità di pratiche, in un forum, quello che io esibisco è la mia opinione, nel nostro gioco (DI) quello che io esibisco è più spesso una capacità di tipo creativo: guardate cosa sono riuscito a fare rispetto al testo originale dell'autore che stiamo leggendo insieme! E abbiamo capito che la comunità premia la creatività, quindi tanto più il tweet, la riscrittura eccelle dal punto di vista della capacità di riconfigurare il testo di partenza in modo creativo, tanto più la comunità lo premia. (CP)[...]

L'indicatore di performance qui potrebbe esserlo il numero di tweetbook prodotti? Sì assolutamente (CP) [...]

All'inizio della sfida ci sono ragazzi che di fronte alla sfida "riassumi quello che hai letto in 140 caratteri" dicono "è impossibile". Ragazzi di 20 anni, no? Sono molto più bravi i bambini di 7 anni che sono molto più liberi. Invece è solo questione di esercitarsi, quindi se tu lo fai a scuola, specie se non sei solo, vedi che lo stanno facendo anche gli altri, vedi che gli altri riescono etc... impari. Impari una cosa che nella vita è molto utile. (CP)

E si è tradotto in queste domande del questionario:

TwLetteratura ha contribuito a:

- Q02(10) Farti sviluppare doti di scrittura sintetica
- Q02(9): Aiutarti a sviluppare la tua creatività
- Q02(8): Farti Divertire?
- Q04: Hai creato almeno un tweet-book ?

Infine per quanto riguarda la categoria Socialità (4) vi includiamo:

- I. le relazioni online e offline che si sono sviluppate coi membri (Codifica: RO)
- II. i rapporti all'interno della comunità e la comprensione delle regole della community (Codifica: RC)

III. la partecipazione a eventi e iniziative particolari (Codifica: EL)

IV. la relazione tra la frequentazione della community di TwLetteratura e la nascita di nuove relazioni interpersonali, la partecipazione a eventi sul territorio, la vita all'interno della community online. (CP)

Del rapporto falsamente dicotomico tra online e offline parla diffusamente Costa:

Quello che però ci tenevo a dire è che per noi il vero indicatore di successo è la partecipazione offline, che può sembrare una cosa assurda però non è affatto così. (EL)

Perché noi sentiamo di essere una comunità? Perché se diciamo che ci vediamo tutti a Roma il giorno XY il giorno XY a Roma ci sono 300 persone. Noi vediamo che c'è proprio questo bisogno da parte delle persone che si sentono coinvolte nel nostro discorso di momenti di verifica in presenza, vis a vis tanto è vero che noi li abbiamo in qualche modo integrati nel nostro modello. (RO-EL)[...]

(Parlando dell'esperienza della riscrittura del testo di Prunetti) Prunetti si è entusiasmato alla cosa, addirittura sono nate delle amicizie, addirittura dopo....Ancora una volta l'offline...è stato organizzato in Maremma una mangiata a base di salamella e cose tra Prunetti e le persone della nostra comunità che si erano più appassionate a questa cosa, sono addirittura nate delle amicizie. (RO-EL) [...]

Molti secondo me, come dire sono attratti più da altre cose, dal fatto per esempio di potersi esibire. (CP) C'è una dimensione narcisistica forte, fortissima, che poi spinge alla ricerca della menzione, del retweet, a volte una ricerca perseguita con mezzi semplici. (RC) [...]

Allora io che seguo senza partecipare attivamente la riscrittura de Le città Invisibili di Calvino, magari non intervengo a mia volta perché mi sento come dire inadatto, timido, ho paura di mettermi in gioco, temo il giudizio degli altri perché alla fine nel nostro gioco il tweet è un atto creativo; mentre in una comunità di pratiche, in un fo-

rum, quello che io esibisco è la mia opinione, nel nostro gioco quello che io esibisco è più spesso una capacità di tipo creativo: guardate cosa sono riuscito a fare rispetto al testo originale dell'autore che stiamo leggendo insieme! (RC)[...]

E si sono tradotte in queste domande del questionario:

TwLetteratura ha contribuito a:

- Q02(11): Farti conoscere nuove persone online
- Q02(2): Farti conoscere nuove persone offline
- Q02(6): Farti partecipare a eventi sul territorio legati a TwLetteratura
- Q02(5): Farti conoscere all'interno della community
- Q02(14): Farti capire come funziona una community online

Tutte le domande della sezione Q02 sono a risposta dicotomica Si/NO. Nella prima formulazione della survey, la pre-survey di test, abbiamo inizialmente deciso di lasciare tutte le domande come facoltative. L'unica domanda obbligatoria da noi inserita è Q01 (*Hai mai scritto un tweet o fatto un retweet su uno dei progetti promossi da TwLetteratura?*) che serve a discriminare il campione tra silenti e attivi.

Il questionario così costruito è stato proposto sia ai silenti sia agli attivi perché le categorie individuate sono valide per entrambi.

L'attribuzione di un interesse per queste categorie anche ai silenti è in linea con la nostra visione degli stessi e con la visione di essi messa in evidenza nell'analisi della letteratura. Infatti non crediamo (e le evidenze della letteratura lo confermano) che il silente sia un lurker nel senso tradizionalmente attribuito al termine, quello di un guardone che attinge al sapere della community senza dare nulla in cambio, ma riteniamo che i silenti abbiano un loro modo di partecipare alla vita della comunità, pur non producendo attivamente un bene tangibile e conteggiabile in termini di VPI. I silenti di TwLetteratura non twittano né retwittano ma, per godere del gioco, seguono le letture proposte.

Scopo della survey è verificare come differiscano le performance dei silenti e degli attivi rispetto ai KPI individuati.

A chiusura dell'indagine sono state inoltre incluse due domande di tipo più generale volte a indagare maggiormente il vissuto dei rispondenti nei confronti di TwLetteratura: una a risposta aperta (Q07: Cosa è per te TwLetteratura?) e l'altra sulle motivazioni della partecipazione a scelta multipla (Q06: Per quale motivo frequenti TwLetteratura? Studio, ricerca, svago, altro).

Completano la survey delle domande di carattere socio-demografico utili alla profilazione dei rispondenti (sesso, età, professione, luogo di residenza, titolo di studio)

L'analisi dei risultati della pre-survey

La bozza così costruita è stata sottoposta ai community manager di TwLetteratura per una verifica sulla rispondenza della nostra formulazione degli aspetti da indagare rispetto agli obiettivi di progetto da loro dichiarati, ottenendo il loro pieno avallo.

Una volta ottenuta la conferma che le domande da noi formulate coprono esattamente i campi che devono essere indagati, abbiamo coinvolto un ristretto gruppo di utenti di TwLetteratura per una verifica sul grado di comprensione delle domande poste e per verificare difficoltà di compilazione, eventuali ambiguità di formulazione e potere effettuare una prima analisi delle risposte e apportare gli eventuali correttivi necessari.

La scelta dei beta-tester della survey è stata fatta a valanga, attivando le relazioni personali dei responsabili di progetto che hanno dato la loro disponibilità in tale senso.

La pre-survey è stata diffusa dal project manager di TwLetteratura sui propri account sui canali social (Facebook e Twitter) con preghiera di compilazione e di rilancio della stessa.

La diffusione della notizia è stata data il 5 maggio 2015 e la survey è stata accessibile sino al 28 maggio, raggiungendo 38 rispondenti. Le risposte considerate valide sono state 28 perché 10 utenti non hanno completato l'indagine.

Il campionamento a valanga (sono state raggiunte persone che hanno forti contatti con il project manager e conoscono bene il progetto) ha creato un problema di sotto-rappresentatività dei silenti che sono percentualmente poco rappresentati (7%)

La survey è stata creata con il tool dedicato Limesurvey, scelto per via della sua gratuità, coerentemente con l'obiettivo di fornire strumenti a realtà medio piccole con budget limitati. L'indagine è accessibile senza richiesta di codici di invito e questa scelta, da noi effettuata per garantirci una maggiore percentuale di rispondenti, ha posto dei problemi interpretativi emersi in sede di analisi dei dati. Si sono verificati casi di persone che hanno risposto alla domanda da noi inserita come obbligatoria (Q01) in maniera positiva, configurandosi per i criteri che abbiamo definito come attivi (condizione necessaria per essere definito attivo, ricordiamo, è quella di avere fatto un tweet o un retweet su uno dei progetti promossi da TwLetteratu-

ra) ma poi non hanno risposto in maniera positiva a nessuna delle domande della sezione Q02. Le difficoltà interpretative sottese (sono stati delusi dal progetto, hanno partecipato in un momento specifico della vita su un progetto specifico e poi non hanno avuto ulteriori manifestazioni di interesse, hanno intercettato un tweet con uno degli hashtag di TwLetteratura che è loro piaciuto e lo hanno fatto proprio retwittandolo ma non capendo bene di cosa si trattasse) e l'esiguità dei casi di silenti intercettati durante la pre-survey ci ha portato a riflettere sulla necessità di qualificare ulteriormente la domanda Q01 inserendo un limite temporale e riformulandola nella seguente forma:

Q01: Hai mai scritto un tweet o fatto un retweet su uno dei progetti promossi da TwLetteratura negli ultimi 12 mesi?

Pertanto abbiamo ridefinito il nostro criterio di inclusione andando a comprendere nei silenti anche coloro che, pur essendo stati attivi in passato con almeno un tweet o un retweet sul progetto TwLetteratura, non hanno avuto manifestazioni di interesse negli ultimi 12 mesi.

Si è valutata anche l'inclusione di una domanda specifica sulle motivazioni dell'inattività al fine di indagare le motivazioni di questo disinteresse (le motivazioni della non partecipazione) ma è stata esclusa perché in questa sede il nostro obiettivo è quello di fornire uno strumento di lavoro per community manager di tipo pratico, limitato a poche dimensioni essenziali e si è ritenuto non prioritario in questa sede indagare questo aspetto.

Inoltre dalla analisi di questi casi di rispondenti che affermano di avere fatto un tweet/retweet almeno una volta e poi non rispondono ulteriormente è derivata la convinzione che è necessario includere una ulteriore domanda sbarramento che abbiamo qualificato come

Q00: Sei follower di @TwLetteratura su Twitter?

Se si risponde di NO l'indagine termina. Scopo della domanda è quella di escludere le persone che sono incappate fortunosamente nel questionario e, pur non conoscendo affatto TwLetteratura decidono di rispondere comunque alla survey e, rispondendo alla domanda

nella sua prima formulazione (“Hai mai fatto un Tweet [...]”) si configurano impropriamente come silenti. Il loro caso non è quello di reali silenti della community, ma di persone al di fuori della community stessa. Pertanto la domanda Q00 pone un nuovo requisito di accesso per essere definiti membri della community ovvero essere follower di TwLetteratura su Twitter.

Pertanto la casistica è la seguente:



Fig.14: discriminante Silenti/attivi

Riteniamo in tal modo di avere qualificato maggiormente i silenti della community andando a escludere quelli che con la definizione precedente sarebbero ricaduti nella casistica dei silenti pur non essendolo di fatto.

La prima analisi dei dati ci ha fatto balzare subito all'occhio un dato importante: un elevato numero di non rispondenti che in tutte le domande non obbligatorie si attestava attorno al 30%. Per ovviare questo problema è stata oscurata l'opzione *non sa/non risponde* prima in chiaro ed è stata resa obbligatoria la domanda Q02 che è il core dell'indagine.

Anche la domanda Q00 e Q01 sono ugualmente obbligatorie per i motivi già esposti di individuazione corretta dei silenti, pertanto nella sua versione finale il questionario è composto da un numero maggiore di domande obbligatorie rispetto alla versione preliminare (tre rispetto a una sola).

La scelta di rendere obbligatoria la domanda Q02 è stata motivata dal fatto non solo di volere garantirsi una percentuale di rispondenti più alta possibile e abbattere quella percentuale troppo alta di persone che non rispondono, ma anche, visto che si configura come una domanda a scelta multipla composta da 16 sotto-domande, come criterio di controllo per evitare il salto involontario di una risposta a una sotto-domanda dovuto a banali motivi grafici o di difficoltà di lettura.

TwLetteratura: indagine sulla community (testo della survey)

Q00: *Sei follower di @TwLetteratura su Twitter? (inserita dopo la pre-survey)*

Q01: Hai mai scritto un tweet o fatto un retweet su uno dei progetti promossi da TwLetteratura? *(prima formulazione)*

diventa

Q01: Hai mai scritto un tweet o fatto un retweet su uno dei progetti promossi da TwLetteratura negli ultimi 12 mesi? *(formulazione definitiva, inserita dopo la pre-survey)*

Q02: Secondo la tua personale esperienza ritieni che TwLetteratura abbia contribuito a:

1. Farti leggere più libri
2. Farti conoscere nuove persone offline
3. Farti leggere integralmente i testi proposti
4. Farti scoprire nuovi significati del testo
5. Farti conoscere all'interno della community
6. Farti partecipare a eventi sul territorio legati a TwLetteratura
7. Farti comprare più libri
8. Farti Divertire
9. Aiutarti a sviluppare la tua creatività
10. Farti sviluppare doti di scrittura sintetica
11. Farti conoscere nuove persone online
12. Farti chiedere aiuto su alcuni punti del testo poco chiari
13. Farti leggere il testo proposto più di una volta
14. Farti capire come funziona una community online
15. Farti scoprire testi che prima non conoscevi
16. Farti scoprire autori che prima non conoscevi

Q04: Hai creato almeno un tweet-book ?

Q07: Cosa è per te TwLetteratura?

Q06: Per quale motivo frequenti TwLetteratura?

La diffusione della survey

La survey dal titolo: “TwLetteratura: analisi della community” è stata ridefinita con le specifiche sopra esposte che sono state implementate in seguito alla riflessioni risultanti dall’analisi dei risultati della pre-survey.

I canali di diffusione che in fase di pianificazione sono stati ipotizzati in sinergia con i responsabili di progetto sono:

- il lancio sugli account ufficiali Twitter e Facebook di TwLetteratura della notizia dell’indagine con preghiera di compilazione e rilancio e con ulteriori richiami cadenzati nel tempo, su testo deciso in autonomia dai responsabili di progetto
- apposito post sul sito TwLetteratura (<http://www.twletteratura.org/2015/06/conoscere-comunita/>)
- inserimento della notizia con preghiera di compilazione nella mailing list di TwLetteratura diffusa in data 13 giugno 2015.

Ad essi si sono affiancate ulteriori azioni:



Fig.15: il Tweet di Mr.Darcy che invita la community a completare la survey

- il rilancio della survey attraverso gli account social della ricercatrice e dei responsabili di progetto con effetto a cascata su altri utenti
- il divertimento di fare twittare sulla survey anche alcuni personaggi letterari fittizi creati su Twitter nel corso dei giochi di riscrittura (Jane Austen e i suoi personaggi di Orgoglio e Pregiudizio, libro scelto per la riscrittura estiva e la cui notizia è stata data nella stessa newsletter in cui viene data la notizia della survey e Goethe, autore di un progetto appena concluso con successo)
- un post apposito sul blog personale della ricercatrice (<http://bit.ly/1OkWj0r>)

Il tono mantenuto in questo secondo tipo di comunicazioni è ludico e giocoso, in linea con lo spirito di gioco del progetto stesso e la diffusione e il rilancio da parte dei membri stessi della community si è attivata secondo queste modalità come dimostra il tweet che riportiamo



Fig.16: Il Tweet di un membro della community

Inoltre, si è fatto ricorso anche al contatto attraverso messaggio diretto su Twitter di quegli utenti della community che fossero follower anche della ricercatrice.

Questo metodo, pur se considerato un po' invasivo, è stato ugualmente adottato per cercare di ampliare il più possibile il numero di partecipanti e l'attenzione sulla survey visto che abbiamo osservato un andamento di risposte con un picco massimo nei giorni tra il 9 e il 14 giugno in corrispondenza del lancio della newsletter e dei rilanci della community sui propri follo-

wer. La curva discendente ci ha poi convinto a chiudere l'indagine il 1 luglio 2015 dato che ormai l'attenzione per la stessa era definitivamente scemata.

Nonostante ci fosse stato garantito dai responsabili di progetto anche un accesso diretto all'account di progetto, si è ritenuto di non procedere con un messaggio diretto ai follower dell'account ufficiale @TwLetteratura perché ritenuta una metodologia troppo invasiva e poco rispettosa delle regole della community e della netiquette di Twitter in generale che sarebbe stata percepita molto probabilmente con fastidio.

Infine la scelta metodologica della ricercatrice è stata quella, nei confronti della community di TwLetteratura, di comportarsi come una osservatrice non partecipante.

Il progetto è a noi noto da tempo e di esso siamo seguaci sui social networks, tuttavia a parte una sporadica partecipazione a un progetto minore con l'account personale della ricercatrice, volta a capire meglio le dinamiche del progetto, la scelta è stata quella di non partecipare alla riscrittura dei progetti che sono oggetto di analisi.

Se da una parte farci riconoscere dalla community come membro attivo di essa avrebbe potuto favorirci con un possibile maggiore numero di rispondenti più inclini a aiutare un membro riconosciuto della community che un ricercatore sconosciuto, abbiamo ritenuto ottimale l'osservazione non partecipante per massimizzare il distacco dall'oggetto di analisi.

La survey è stata lanciata il 9 giugno 2015 con un tweet dell'account TwLetteratura ed è stata accessibile sino al 1 luglio senza bisogno di codici di invito, attraverso LimeSurvey.

Il reach della survey e il numero di rispondenti

Il primo problema che ci siamo posti è stato quello di capire quale fosse numericamente il pubblico che pensavamo di potere raggiungere, di modo da comprendere quali numeri fosse ragionevoli aspettarsi. Se infatti guardassimo i numeri grezzi di seguito sui social dovremmo aspettarci una discreta diffusione della notizia attraverso questi canali e il raggiungimento di un pubblico che si conta nell'ordine delle migliaia e non delle centinaia di persone. Tuttavia sappiamo che il numero di fan, di follower o subscriber non sono indicativi del numero di persone che vedranno realmente un contenuto.

SurveyMonkey, azienda che si occupa di questionari online, nelle sue linee guida formula una ipotesi sulle percentuali di risposta nelle indagini online stimando una percentuale tra il 20% e il 30% come ottimale, ritenendo però più verosimile attendersi una risposta tra il 10% e il 15% in caso di indagini in cui non c'è rapporto preliminare con gli intervistati e non è mai stata condotta un'indagine sulla popolazione, come nel nostro caso.¹²⁸

Esaminiamo i dati in nostro possesso. All'8 giugno 2015, giorno precedente al lancio della survey, i numeri dei social network che consideriamo ai fini dell'analisi (Facebook e Twitter) sono:

- 2276 fan su Facebook
- 15600 follower su Twitter

Inoltre il nostro ulteriore canale di diffusione, la newsletter, conta

- 1163 subscribers

Una banale operazione matematica ci porterebbe a dire:

$$2276+15600+1163= 19039 \text{ persone.}$$

Questa addizione non corrisponde a realtà perché innanzitutto non conta i fake e gli inattivi e l'overlapping tra i canali (se sono fan su Facebook, follower su Twitter e subscriber di newsletter non sono 3 persone ma sono da contare come uno, il concetto su cui basarsi è quello di utente unico), ma soprattutto non ci dice quante di queste persone hanno effettivamente visualizzato il contenuto e interagito con esso.

Questo numero o meglio una sua stima al ribasso è però un indicatore di quella che Massimo Masserotto chiama Popularity e che ci dice qualcosa sull'affezione e diffusione del "brand" TwLetteratura ma non ci dice nulla sul pubblico che ha letto il nostro messaggio.

¹²⁸ La percentuale di persone che effettivamente compilano un'indagine che ricevono è noto come la "percentuale di risposta". Stimare la tua percentuale di risposta ti aiuterà a determinare il numero totale di indagini che è necessario inviare per ottenere il numero richiesto di indagini compilate.

Le percentuali di risposta variano notevolmente a seconda di una serie di fattori quali il rapporto con il pubblico mirato, la lunghezza e la complessità dell'indagine, gli incentivi e il tema dell'indagine. Per le indagini on-line in cui non c'è alcun rapporto preliminare con i destinatari, una percentuale di risposta tra il 20 e il 30% è considerata di grande successo. Una percentuale di risposta tra il 10 e il 15% è un'ipotesi più cauta e più sicura se non hai mai condotto prima un'indagine sulla tua popolazione.
<https://it.surveymonkey.com/mp/sample-size/>

Popularity è il macro-indicatore che ci fa capire quante persone sono “affiliate” alle nostre attività online. Che siano follower di Twitter o abbonati a un canale youtube o iscritti a una newsletter rappresentano persone che hanno deciso di ricevere comunicazioni dirette dall’azienda. A fronte di un interesse vestito o di una passione/attrazione. La difficoltà sta nel monitorare gli overlapping tra diversi spazi e comparare le metriche¹²⁹

Il valore che a noi interessa calcolare è la portata (o copertura) di un post o di un contenuto cioè il Reach

Questo concetto da sempre indica il pubblico, quando possibile in termini di utenti unici, che è stato esposto a un certo messaggio o attività. Gli elementi del calcolo del reach variano rispetto alla tipologia di azione avviata e ai social media coinvolti.¹³⁰

Flora lo spiega in questi termini:

Si tratta infatti della misurazione della esposizione che i contenuti che noi pubblichiamo sulle nostre pagine riescono ad ottenere da parte degli utenti di Facebook [...]. Il Reach è rappresentato dal numero di individui unici (o forse sarebbe meglio dire “account unici”) che sono stati esposti al contenuto analizzato e che hanno quindi avuto la possibilità di visualizzarlo. Non significa che l’utente lo abbia effettivamente letto, ma semplicemente che all’interno del suo “wall” ha effettivamente visualizzato quel contenuto. Se lo stesso contenuto è presentato più volte, magari perché condiviso da più amici contemporaneamente, o se è visualizzato su più piattaforme la metrica del Reach mi restituirà comunque un solo valore per ogni utente unico¹³¹.

¹²⁹ <http://www.chefuturo.it/2012/11/gli-unici-tre-parametri-per-misurare-davvero-limpatto-dei-social-media/>

¹³⁰ Cosenza, 2012, cap. 2

¹³¹ Flora, 2015, cap.7

Rispetto alla popularity, che è quindi un indicatore più generale sul progetto TwLetteratura e su quanto sia conosciuto (ma ancora non ci dice nulla sul fatto che sia apprezzato o meno o sulla qualità delle interazioni che esso genera), l'indicatore che a noi serve per capire quante persone ha raggiunto verosimilmente il nostro post è il reach.

Tuttavia esso si distingue tra quello potenziale e quello reale, concetto che Flora ha introdotto, specificando che l'apparsa sulla timeline di un utente non implica la lettura del contenuto stesso.

Secondo Tagliapietra esistono quattro tipi di reach: il primo è lo pseudo-reach che è la vanity metric per eccellenza:

Lo pseudo reach consiste semplicemente nel prendere il numero di follower e moltiplicarlo per il numero di tweet. Di solito questa metrica viene usata da alcuni guru durante i combattimenti rituali nella stagione dei budget¹³²

Il secondo è il reach possibile ed è una misura più interessante perché ci stima una possibile copertura del post eliminando gli inattivi e i fake. Ulteriore affinamento è dato dal terzo tipo di reach, quello potenziale, che ci permette di vedere solo gli utenti realmente attivi.

Per ottenere una stima il più possibile aderente alla realtà dobbiamo calcolare il reach verosimile che pesa anche il dato sul numero medio degli utenti attivi all'ora nel social media scelto, questa ulteriore precisazione è importante perché sappiamo che la comparsa della notizia sulla timeline di un utente è fortemente legata alla dimensione temporale ovvero al fatto che quell'utente sia in quel momento effettivamente attivo, per questo inserire il numero di utenti attivi/h ci permette di inserire in qualche misura questo parametro nel calcolo.

Per individuare il numero di utenti attivi (UA) l'autore ha considerato come elemento il click (non il retweet o lo starring/mark as favourite per evitare duplicazioni visto che le azioni sono spesso associate); per ottenere il reach possibile ha eliminato gli inattivi e i fake considerando tali coloro che non fanno un'azione da tre mesi e i fake calcolati con strumenti proprietari che però l'autore non esplicita.

¹³² <http://www.pierotaglia.net/un-tweet-che-cade-in-una-foresta/>

Lo pseudo reach consiste semplicemente nel prendere il numero di follower e moltiplicarlo per il numero di tweet.[...] Tuttavia questa metrica è assolutamente inutile perché il numero di follower ha veramente poco senso (dato che non ci da nessuna informazione).

Per capire il rapporto tra i nostri update e quante persone li vedono dobbiamo iniziare a fare pulizia tra i nostri follower e vedere quanto sono le persone che realmente ci seguono.

Se tolgo i fake e gli inattivi ottengo il reach possibile, se tengo solamente gli utenti attivi ottengo il reach potenziale, se faccio il calcolo sul numero di utenti attivi all'ora ottengo il reach verosimile¹³³.

Sinteticamente quindi possiamo ricondurre questi calcoli a queste formule

pseudo reach (PR): $nF * nT$

reach possibile (RPos)= $(nF - nI - nFk) * nT$

reach potenziale (Rpot)= $nUA * nT$

reach verosimile (Rv)= $nUA/h * nT$ ¹³⁴

Come si vede dall'immagine seguente (Fig.17) il reach verosimile è pertanto molto minore rispetto al reach possibile, si parla di reach verosimile perché non possiamo sapere con certezza quante persone hanno effettivamente visto il contenuto che a noi interessa, ma solo stimare una approssimazione di quante persone lo hanno visto apparire nella loro timeline.

Queste distinzioni non sono meramente questioni di scuola, ma sono importanti al fine di monitorare l'andamento e la salute della community come dice anche Tagliapietra:

Avendo inoltre il numero di follower attivi posso andare a visualizzare le variazioni mese per mese e verificare le variazioni all'interno della mia community ed eventualmente valutarne lo stato di salute. Avendo fatto un'analisi dell'attività posso sa-

¹³³ Ivi e <http://www.pierotaglia.net/follower-fake-bot-inattivi-limportanza-dei-dati/>

¹³⁴ Legenda: nF=numero follower, nT=numero Tweet, nI=numero Inattivi, nUA=numero utenti attivi

pere quali possono essere i contenuti che mi permettono di raccogliere il maggior numero di follower attivi che potrò andare a coinvolgere in altre attività

Infine posso andare a vedere quale potrebbe essere il livello di engagement medio (numero di utenti attivi / interazioni totali) per registrare eventuali variazioni durante il tempo. Personalmente non adoro questa metrica perché deve essere collegata ad altri fattori per capire se si tratta di un risultato positivo o negativo¹³⁵.



Fig.17: Fonte <http://bit.ly/1X5eQVS>

La prima operazione da fare è capire quante persone sono effettivamente nostre follower e quante in realtà siano inattive o fake profile. L'esercizio proposto da Piero Tagliapietra sul suo blog è esemplare in tal senso e, seppure limitato al solo Twitter, ci permette di inquadrare nel giusto ordine di grandezza i dati in nostro possesso. In tutti i casi dobbiamo ricordarci che si tratta di proiezioni e approssimazioni, che, seppure perfettibili, sono imprescindibili perché

¹³⁵ <http://www.pierotaglia.net/follower-fake-bot-inattivi-limportanza-dei-dati/>

ci ricordano ancora una volta come le metriche per i social media non possano essere i semplici numeri grezzi forniti dai social, ma una rielaborazione ragionata degli stessi.

Applicando quindi il metodo descritto da Tagliapietra e facendo nostre le sue generalizzazioni sulla stima del numero di inattivi da applicare come correttivo (30% di inattivi e 2% di fake nei profili aziendali, cui il nostro caso è equiparabile) otteniamo una stima del reach dell'update su Twitter lanciato il 9 giugno 2015 e i cui dati sono riportati nell'immagine 18.

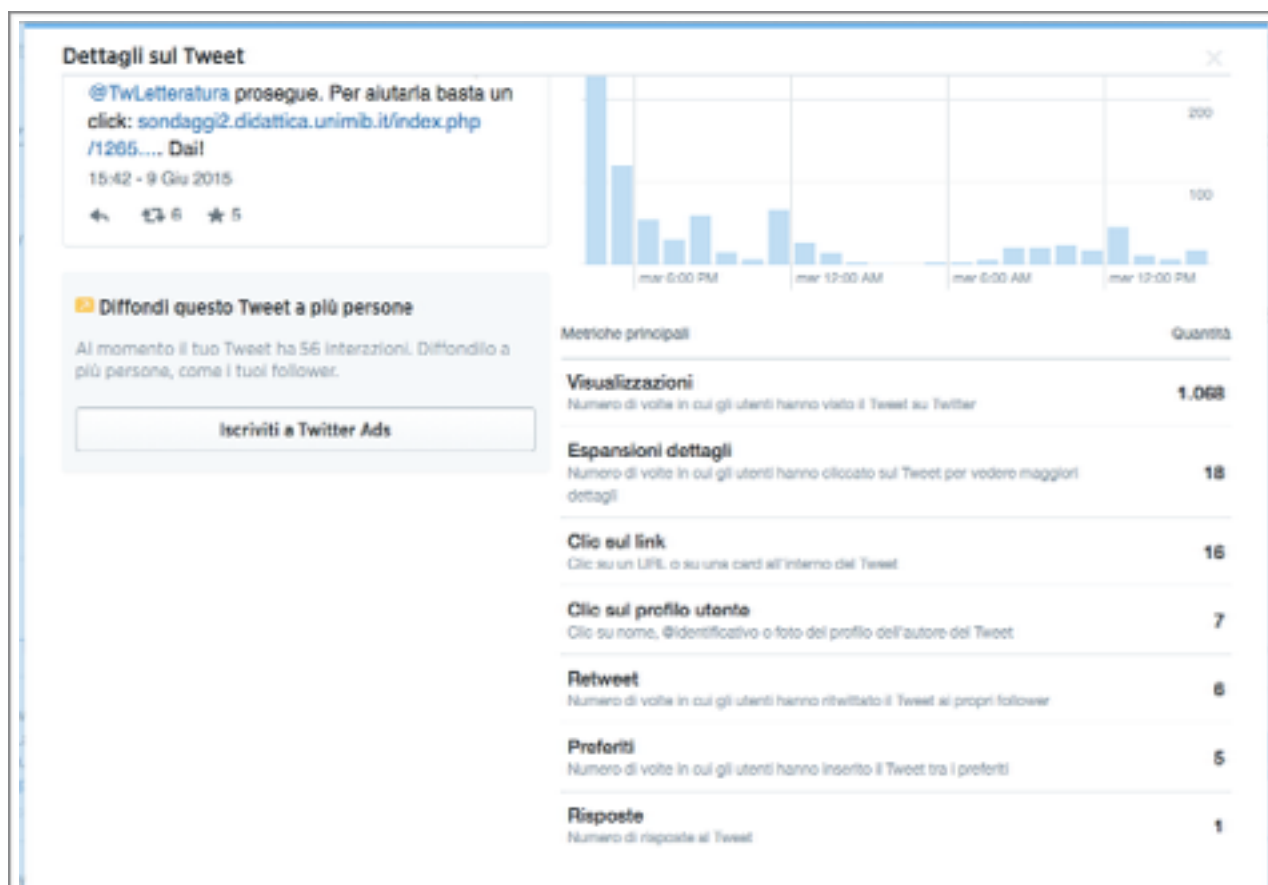


Fig.18: Analytics di Twitter

Il post ha ottenuto 1068 visualizzazioni che vuol dire che è apparso 1068 volte nella timeline dei 15600 follower di @TwLetteratura ovvero è stato visualizzato da meno del 7% dei follower totali e solo 0,11% dei follower totali ha cliccato sul tweet per espandere la notizia.

Quindi il numero grezzo di 15600 follower va drammaticamente ricalcolato, come ben sa chi si occupa di social media e questo ci rende l'idea di come parlare di account di successo basandoci solo sul numero di follower e di mi piace come stima effettiva di un loro reale seguito sia un esercizio di vanità che non riflette una situazione reale.

Il calcolatore approntato da Tagliapietra ci permette di fare una stima dei valori ed inserisce tra i parametri di calcolo dei correttivi rispetto al numero di inattivi e fake (30% per i profili aziendali cui @TwLetteratura è equiparabile) e il numero di utenti attivi all'ora (2%).

Pertanto otterremmo un dato di reach potenziale e probabile di 6240 (40%) e un reach verosimile di 312 utenti. Quindi, basandoci su questa proiezione possiamo dire che il dato di 1068 visualizzazioni fornito dal pannello delle statistiche di Twitter è una stima per eccesso e il dato più probabile è che quel contenuto sia stato visto solo da 312 follower, ovvero il 2% del totale.

Si tratta, come ripetiamo di stime che servono però a farci individuare il numero di risposte attese in maniera più corretta.

Per quanto riguarda Facebook, la notizia della nostra indagine è stata data con un post che ha potenzialmente raggiunto, secondo gli Insights di Facebook, 678 persone, generando 16 tra mi piace, commenti e condivisioni, ma solo 29 click sul post di cui solo 12 sul link. E non è detto che chi ha cliccato sia poi andato a compilare la survey così come non è detto che chi non ha cliccato non abbia poi compilato la survey la cui notizia ha visto su un altro canale.

Basandoci quindi su una stima possiamo dire che da 2276 mi piace siamo riusciti a raggiungere potenzialmente 678 persone, ma verosimilmente solo 12 di loro hanno poi raggiunto la survey, tradotto in percentuale questo significa che potenzialmente secondo Facebook abbiamo raggiunto il 29,7% del pubblico potenziale (che significa che questa notizia è apparsa nella loro timeline) ma di essi di sono attivati cliccando sul post l'1,2% e ha cliccato sul link lo 0,5%.

Social media	Visualizzazioni	Click	Reach verosimile
Twitter (base 15600)	1068 (7%)	18 (0,11%)	312 (2%)
Facebook (base 2276)	678 (29,7%)	12 (0,5%)	n.a.

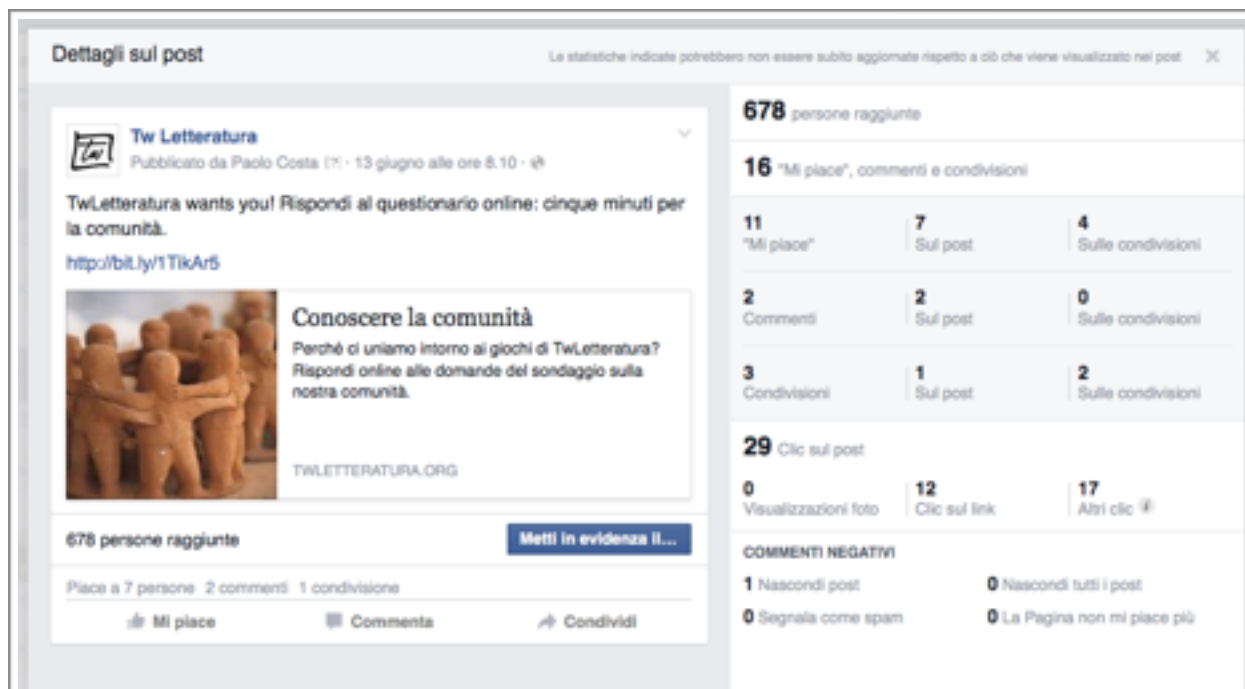


Fig.19: Insights di Facebook

Ulteriore difficoltà è che la landing page del post non fosse direttamente la survey ma il post sul sito di TwLetteratura in cui si annuncia la survey, con un aumento del numero dei click per raggiungere la survey che è percepito come negativo¹³⁶.

Il problema di qualificare il campione come persone che effettivamente conoscono TwLetteratura e non come persone che si imbattono nel sondaggio e decidono comunque di compilarlo è stato risolto inserendo la domanda Q00 dopo il test della pre-survey e riteniamo che ora i dati in nostro possesso siano riferiti effettivamente ai follower della community.

¹³⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/Three-click_rule

Analisi dei risultati della survey

Risposte ottenute:

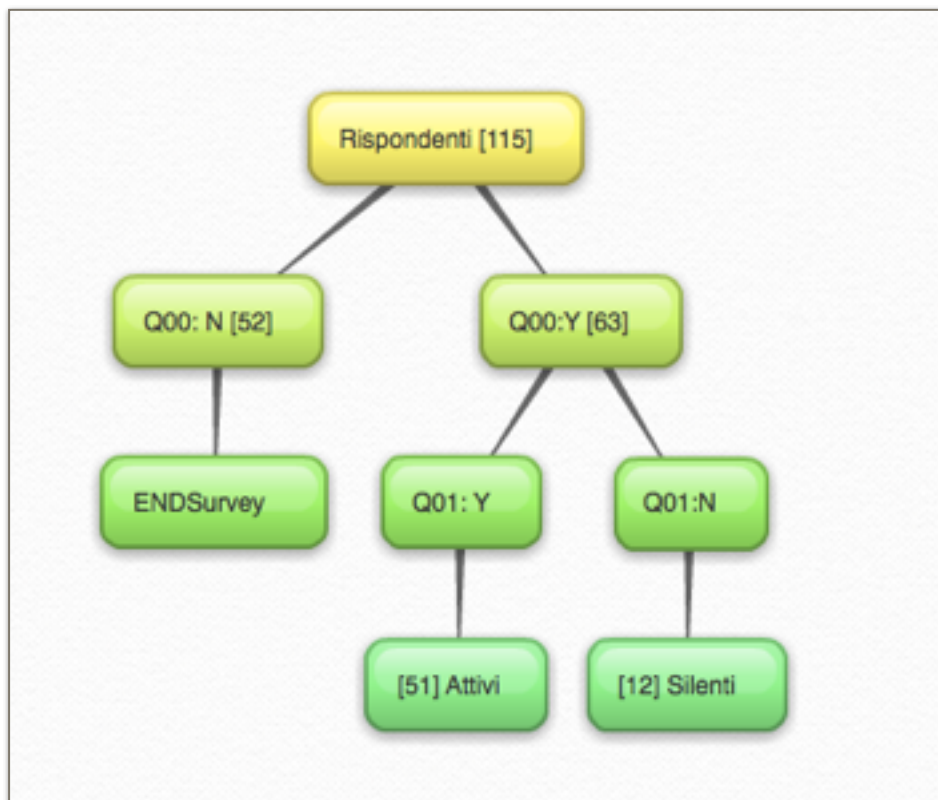


Fig.20: Schematizzazione numero risposte

La survey ci ha permesso di raccogliere dati da 115 rispondenti, ai fini dell'analisi abbiamo potuto però basarci sui dati di 63 rispondenti perché i rimanenti non hanno superato la domanda sbarramento Q00.

Di questi 63 rispondenti 51 hanno fatto un tweet negli ultimi 12 mesi per questo sono stati inseriti in un primo momento nell'insieme degli attivi, mentre 12 sono risultati silenti.

Abbiamo incluso in questo calcolo solo le risposte complete, intendendo con esse, secondo i criteri di Limesurvey, lo strumento usato per la somministrazione del questionario, coloro che sono arrivati alla fine dello stesso, visionandone tutte le domande e, ovviamente, rispondendo a quelle obbligatorie. La survey è però stata presa in considerazione da 161 rispondenti, di essi 46 hanno dato risposte incomplete (non sono arrivati alla fine del questionario) e, pertanto, non sono stati inclusi.

Un dato interessante però emerge dall'elevato numero di coloro che non sono stati inseriti nel campione oggetto di analisi perché alla domanda sbarramento Q00 ovvero quella che indagava se fossero follower o meno del progetto su Twitter, hanno risposto NO e, in conseguenza di ciò, hanno terminato immediatamente l'indagine. Si tratta di 52 persone su 115 ovvero il 55% dei rispondenti totali.

Da questo dato si evince come la diffusione dell'indagine abbia raggiunto anche una grossa parte di rispondenti non qualificati e non in linea con il target oggetto della nostra indagine che, in quanto tali, sono stati esclusi dall'analisi.

Questo dato numericamente significativo ci ha confermato la bontà della scelta di inserire la domanda Q00 inserita a seguito dell'analisi dei risultati della pre-survey che ci ha permesso quindi di targetizzare meglio il gruppo di rispondenti.

Possiamo ipotizzare che questi rispondenti non qualificati siano venuti a conoscenza dell'indagine tramite i rilanci della rete sociale e grazie a quell'opera di amplificazione svolta volontariamente dagli utenti della community; questi contatti, che si possono definire di secondo grado, ovvero che non sono follower diretti del progetto, ma si trovano a un grado di separazione da esso, possono essersi incuriositi rispetto all'indagine rilanciata da un loro contatto diretto, averla raggiunta e provata a compilare, ma essere stati bloccati subito perché non in linea con il profilo richiesto.

Un ulteriore caso che si può ipotizzare è quello di persone che, pur essendo follower del progetto su Twitter come richiesto dalla domanda Q00, se ne siano dimenticate e non lo abbiano verificato prima di rispondere. Questa ipotesi è nata dal fatto che un paio di contatti personali della ricercatrice si siano messi in contatto con lei di loro spontanea volontà per informarla che, pur avendo visto la survey, non erano in grado di compilarla oltre la domanda sbarra-

mento perché non erano follower di TwLetteratura, mentre erano invece correttamente presenti nella lista dei follower di progetto.

Ragionevolmente possiamo pensare che si tratti di persone che, in un certo momento della loro vita, sono venuti in contatto con TwLetteratura attivandosi per seguire il progetto su Twitter, tuttavia non hanno poi ulteriormente approfondito la loro partecipazione. Essi pertanto si sono autoesclusi, dimostrando, ancora una volta, come il numero di follower non sia un dato importante se essi concorrono solo numericamente ad ampliare la fanbase.

Questo fatto, unitamente ai risultati della pre-survey dove si vedeva come persone che rispondevano positivamente al fatto di essere follower di TwLetteratura poi rispondessero in maniera completamente negativa rispetto alle domande del gruppo Q02, unitamente alle perplessità sullo scrivere un tweet come modo per discriminare tra attivi e passivi, ci hanno spinti a questionare la bontà della domanda discriminante Q01 e verificare se, rispetto alla nostra ipotesi di divisione della community in due gruppi definibili a priori a seconda dell'attività di tweeting sul progetto, essa trovasse rispondenza nella realtà dei dati raccolti.

Scopo della survey:

Lo scopo della survey è indagare quanto il campione di rispondenti raggiunga i KPI di progetto e verificare se siano differenti le performance degli attivi rispetto a quelle dei silenti.

Inoltre, stante quanto sopra appena esposto, sarà posto a tema anche la bontà del criterio di ripartizione e qualificazione di silenti e attivi sulla base della loro risposta alla domanda Q01.

Metodo di analisi

Ipotesi iniziale:

La nostra ipotesi primigenia è stata quella di applicare ai dati raccolti una semplice analisi monovariata con il calcolo della distribuzione delle frequenze, in coerenza con con l'obiettivo di fornire un *modus operandi* adatto anche ai community manager di realtà medio piccole che non potessero fare ricorso a risorse esterne per l'analisi dei dati o non avessero nel proprio bagaglio competenze statistiche avanzate.

L'idea di operare con delle semplici tabelle pivot ci sembrava pertanto in linea con l'ipotesi e alla portata di tutti. Tuttavia, dopo una prima analisi, questo approccio è stato scartato perché ci sembrava non donare la profondità di approfondimento necessaria a questa ricerca.

Ricordiamo che il nostro obiettivo è testare un modello di misurazione delle performance delle community.

L'uso di tabelle pivot ci sembrava in questo caso, seppure funzionale all'obiettivo di fornire uno strumento agevole e maneggevole da tutti, limitante. Infatti fa parte integrante del modello l'asse dei silenti e il loro inserimento come membri importanti della community ai fini di progetto; questa ipotesi di rivalutazione del ruolo dei silenti è suffragata dalla letteratura e dalle interviste ai testimoni privilegiati.

Il nostro obiettivo è verificare se questa idea di riabilitazione del ruolo dei silenti all'interno della community, trovasse riscontro anche nei dati raccolti sulla community di TwLetteratura. Per fare questo è stato necessario verificare se i silenti e gli attivi avessero dei risultati assimilabili in termini di performance per quanto riguarda i KPI di progetto e necessitavamo di una distinzione tra di essi e una attribuzione al gruppo verificabile in base ai comportamenti emersi dai dati e non solo in base alla qualificazione a priori data dalla risposta alla domanda Q01.

Questo ulteriore elemento di complessità è emerso già nell'analisi dei risultati della pre-survey e si è instillato come dubbio dall'analisi dei dati e in particolare modo dalla necessità di non qualificare la divisione del campione come silenti o attivi in base a una metrica di attività (il twittare o non twittare), quanto piuttosto in base al loro comportamento rispetto ai KPI in analisi.

La metodologia scelta:

Si è deciso, in sede di testing del modello di misurazione della community qui proposto, di applicare una cluster analysis che rivelasse la struttura dei gruppi, anche se essa necessita di uno strumento di analisi non alla portata di tutti e che non rientra nel bagaglio culturale tipico

¹³⁷ Sul tema si veda Strategie di istituzionalizzazione delle nuove professioni del web: un'analisi del community manager, Gilda Morelli, Tesi di dottorato

del community manager¹³⁷. In questo contesto è stata applicata per decidere se il criterio aprioristico di partizione tra silenti e attivi fosse confermato dall'analisi dei dati o meno.

Obiettivo della cluster analysis è quello di classificare i rispondenti in gruppi (cluster) aggregati in base alla loro somiglianza interna e alla distanza euclidea rispetto al centroide, verificandone le performance rispetto ai KPI. La cluster analysis ci permette di identificare entro un insieme di oggetti di natura qualsiasi delle classi o sottoinsiemi (i cluster appunto) e mira ad operare una classificazione degli oggetti senza avere prima definito le classi.

L'utilizzo di questa tecnica di analisi ha il doppio obiettivo di essere esplorativa e confermativa rispetto alla letteratura quindi di confermarci o smentire la letteratura rispetto alla rivalutazione del ruolo dei silenti, verificando se l'ipotesi che essi dalla community ricavano comunque dei risultati sia valida o meno e questionando se la distinzione a priori tra i gruppi di silenti e attivi in base all'atto dell'aver prodotto o meno un tweet negli ultimi mesi possa essere solida o meno.

Non abbiamo ritenuto necessario operare un'analisi fattoriale esplorativa che avrebbe lo scopo di

*individuare le dimensioni più importanti sottostanti all'insieme di variabili disponibili e il ruolo delle diverse variabili nell'identificazione di tali dimensioni*¹³⁸

perché le dimensioni sono state fornite dal project manager. In base alle sue indicazioni le quattro dimensioni di analisi individuate (Lettura del testo, Promozione del testo, Divertimento e creatività attorno al testo, Socialità) concorrono in eguale misura a definire l'essenza della community e i KPI di progetto.

Date queste premesse non è stato assegnato un peso differente a nessuna delle variabili che concorrono in maniera eguale alla formazione degli indici. Sebbene la community di TwLetteratura sia dedicata come core mission alla lettura (e riscrittura) dei testi, non si può ipotizzare la preponderanza della dimensione lettura sulle altre perché il metodo di TwLetteratura si basa sulla sinergia tra le quattro dimensioni individuate e, se viene meno una di esse, la

¹³⁸ Biorcio, 1993, p.31

community cessa di funzionare, di produrre riscritture di testi e, quindi, il progetto così come pensato dai project manager, viene a cadere.

L'analisi fattoriale esplorativa pone in luce lo studio della relazione tra le variabili pertanto non è da noi ritenuta necessaria in questa fase in cui riteniamo prioritario la classificazione dei casi.

Lo studio che si sta conducendo però è mirato al testing del modello di misurazione proposto e non allo studio di dettaglio della composizione e delle dinamiche della community di Tw-Letteratura, pertanto esula dagli scopi del presente lavoro l'analisi di dettaglio dei comportamenti della comunità oggetto del caso di studio e l'analisi della community nei suoi aspetti socio-demografici è condotta in maniera funzionale al testing del modello e non rappresenta *per se* una domanda di ricerca da indagare.

La scelta degli strumenti

Abbiamo proceduto a una cluster analysis eseguita con il software R (R version 3.2.1) in linea con l'obiettivo di usare, ove possibile, strumenti non proprietari. R infatti è un ambiente di analisi statistica rilasciato in licenza libera GNU-GPL, tuttavia non possiamo definirlo uno strumento alla portata di tutti perché, essendo un vero e proprio linguaggio di programmazione mirato all'analisi statistica, richiede una serie di abilità e competenze non scontate in un profilo di community manager, ma che appartengono maggiormente a un profilo di data analyst.

Data l'esigenza già ricordata di usare, per testare l'ipotesi del ruolo dei silenti, uno strumento maggiormente raffinato rispetto a delle semplici tabelle pivot, dovendo rinunciare a una parte di accessibilità per guadagnarne in profondità di analisi, abbiamo ritenuto R un compromesso adeguato per via della sua gratuità e per il fatto che sia fortemente supportato da una community attiva di sviluppatori.

La costruzione degli indici

In fase di stesura della survey abbiamo costruito le domande di modo che esse rappresentassero le dimensioni di indagine da analizzare e sulle quali misurare le performance della community in base agli obiettivi di progetto, come emerso dall'intervista con il co-founder.

La prima operazione da noi eseguita è stata la creazione del data frame con le inclusioni delle variabili dicotomiche cardinali (Q01, Q02.1., Q02.2., Q02.3., Q02.4., Q02.5., Q02.6., Q02.7., Q02.8., Q02.9., Q02.10., Q02.11., Q02.12., Q02.13., Q02.14., Q02.15., Q02.16., Q04), creando un subset relativo alle risposte SI/NO (ricodificate in seguito all'esportazione da Limesurvey come 1/0)

Le variabili non sono pesate perché esse, secondo quanto emerge dall'intervista col responsabile di progetto, concorrono in eguale misura alla formazione dell'indice relativo; non vi è tra di loro una importanza di tipo gerarchico e hanno la stessa validità, cogliendo in eguale misura la dimensione che abbiamo operativizzato.¹³⁹

Abbiamo optato per la costruzione degli indici perché essi, attraverso la loro forma aggregata, ci permettono di analizzare più facilmente le dimensioni operativizzate rispetto a quanto sarebbe potuto accadere con l'analisi di ogni indicatore in forma disgregata, inoltre essi correggono l'eventuale distorsione degli indicatori e rivelano meglio la complessità delle dimensioni di analisi.

Abbiamo pertanto proceduto operativamente come illustrato in questo schema.

¹³⁹ Corbetta, Gasperoni, Pisati, (2001), p. 89-96

Dimensione	Include	Variabili	Genera
Letture del testo	<p>I. l'analisi critica del testo (Codifica AC1)</p> <p>II. la lettura integrale del testo (Codifica LI)</p> <p>III. la comprensione di nuovi significati attraverso una dimensione di lettura approfondita (Codifica NS)</p> <p>IV. l'apprendimento collaborativo (Codifica AC2)</p> <p>V. la rilettura del testo (Codifica RT)</p>	<p>[TwLetteratura ha contribuito a]:</p> <p>Q02(3): Farti leggere integralmente i testi proposti</p> <p>Q02(4): Farti scoprire nuovi significati del testo</p> <p>Q02(12): Farti chiedere aiuto su alcuni punti del testo poco chiari</p> <p>Q02(13): Farti leggere il testo proposto più di una volta</p>	Indice di lettura del testo
Promozione del testo	<p>I. vendite di un testo (Codifica VT)</p> <p>II. possibilità di conoscere nuovi autori e nuovi testi in un'ottica di promozione editoriale o, anche, del territorio (Codifica PT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Q02(15) Farti scoprire testi che prima non conoscevi • Q02(16) Farti scoprire autori che prima non conoscevi • Q02(7): Farti comprare più libri • Q02(1): Farti leggere più libri 	Indice di promozione del testo

Dimensione	Include	Variabili	Genera
Divertimento e creatività attorno al testo	I. dimensione ludica (Codifica: DI) II. espressione della propria creatività e performance (Codifica: CP) III. sfida e gamification (Codifica: SG)	<ul style="list-style-type: none"> • Q02(10)Farti sviluppare doti di scrittura sintetica • Q02(9): Aiutarti a sviluppare la tua creatività • Q02(8): Farti Divertire? • Q04: Hai creato almeno un tweet-book ? 	Indice di divertimento e creatività
Socialità	I. le relazioni online e offline che si sono sviluppate coi membri (Codifica: RO) II. i rapporti all'interno della comunità e la comprensione delle regole della community (Codifica: RC) III. la partecipazione a eventi e iniziative particolari (Codifica: EL)	<ul style="list-style-type: none"> • Q02(11): Farti conoscere nuove persone online • Q02(2): Farti conoscere nuove persone offline • Q02(6): Farti partecipare a eventi sul territorio legati a Twletteratura • Q02(5): Farti conoscere all'interno della community • Q02(14): Farti capire come funziona una community online 	Indice di socialità

Successivamente abbiamo calcolato la media dei punteggi di ogni singolo caso per capire, rispetto a ogni indice, dove esso si posizionasse in un valore tra 0 e 1, operando quindi una riduzione da quattro variabili (nel caso dell'indice di socialità tra 5 variabili) a un valore da 0 a 1, con questa sintassi

```
macro_variabili <- data.frame(  
  rowMeans(lettura_testo),  
  rowMeans(promozione_testo),  
  rowMeans(divertimento_creativita),  
  rowMeans(socialita) )
```

In questo modo abbiamo ottenuto un nuovo dataframe costituito da 4 variabili: la media delle variabili che costituiscono la dimensione della lettura testo, quelle della promozione testo, quella del divertimento e creatività e infine quelle della socialità.

La cluster analysis

Successivamente abbiamo operato una cluster analysis, classificando i casi in base alle variabili in cui abbiamo sintetizzato i KPI di progetto sulle dimensioni individuate (Lettura del testo, Promozione del testo, Divertimento e creatività attorno al testo, Socialità), verificando in questa maniera i gradi di somiglianza e differenza dei casi rispetto alle variabili in oggetto.

Il nostro obiettivo è classificare i 63 casi, caratterizzati dagli atteggiamenti espressi rispetto alle quattro dimensioni rilevanti per la realizzazione dei KPI di TwLetteratura.

Operiamo con il metodo k-means ovvero una classificazione a partizioni ripetute (*iterative partitioning*)

Che determina una partizione degli N oggetti studiati in K gruppi e che ottimizzi un criterio prefissato. Sono tecniche diverse da quelle gerarchiche che non producono fusioni di interi gruppi, le diverse partizioni vengono determinate, a partire da quella iniziale, spostando via via i singolo oggetti, secondo criteri prefissati, finché si raggiunge una situazione in cui lo spostamento dei singoli elementi non migliorerebbe più il valore della funzione-obiettivo prescelta”¹⁴⁰

¹⁴⁰ Biorcio, (1993), p.63.

Abbiamo determinato i semi iniziali (seed) settandoli a 0 e proceduto a una prima analisi. Per determinare il gruppo di cluster ottimale abbiamo inizialmente adottato la “rule of thumb” che definisce il numero di cluster come la radice quadrata del numero di casi diviso 2.

Abbiamo ipotizzato quindi una prima partizione in 5 cluster, che però non era soddisfacente, ripetendola poi a 4, 3, infine a 2 gruppi. Abbiamo notato come emergessero sempre, in ognuna di queste partizioni, gruppi distinti ovvero molto nettamente un gruppo di fortemente attivi che ottiene, nella cluster un valore alto su tutti gli indici, un gruppo mediamente basso e numericamente esiguo e un gruppo che sta nel mezzo tra i due e che viene diviso a metà tra quelli con punteggio alto e basso ma non si caratterizza per nessun comportamento preciso (un valore alto in uno degli indici). Abbiamo quindi scartato le prime partizioni a 5 e 4 cluster che non erano esplicative rispetto alla situazione in analisi, concentrando il nostro sforzo interpretativo sulla partizione a 3 e 2 cluster per verificare la loro efficacia rispetto alla nostra ipotesi.

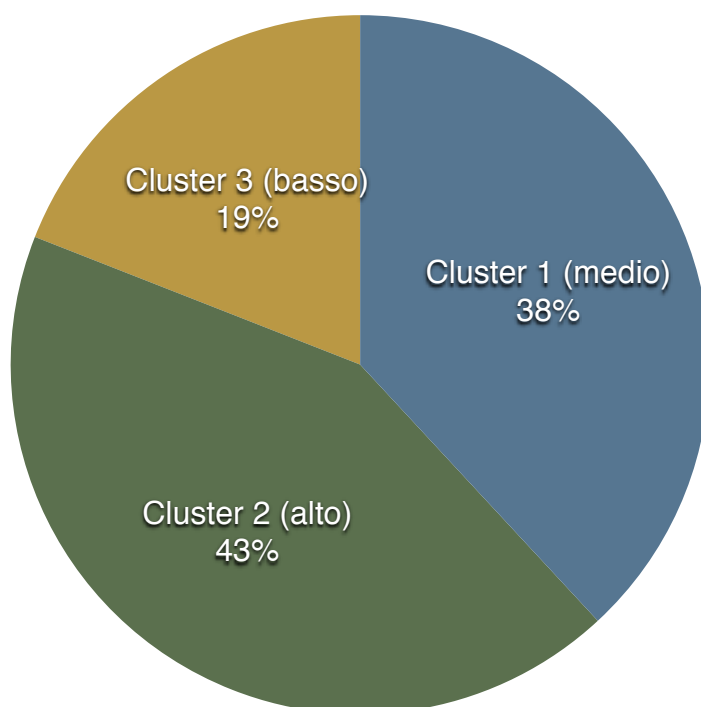
Il modello di clustering a 3 cluster

Abbiamo proceduto a un’analisi rispetto agli indici verificando poi la composizione numerica di ogni cluster e la sua caratterizzazione procedendo secondo un modello a 3 cluster con il metodo k-means, calcolando i centroidi sui fattori e verificando poi come coloro che si sono qualificati come silenti e attivi rispondendo alla domanda Q01 siano stati posizionati nei cluster emersi

```
> clusters_fattori$centers
> set.seed(0)
> clusters_fattori <- kmeans(as.matrix(macro_variabili), 3)
> clusters_fattori$centers
> table(data$Q01, clusters_fattori$cluster)
```

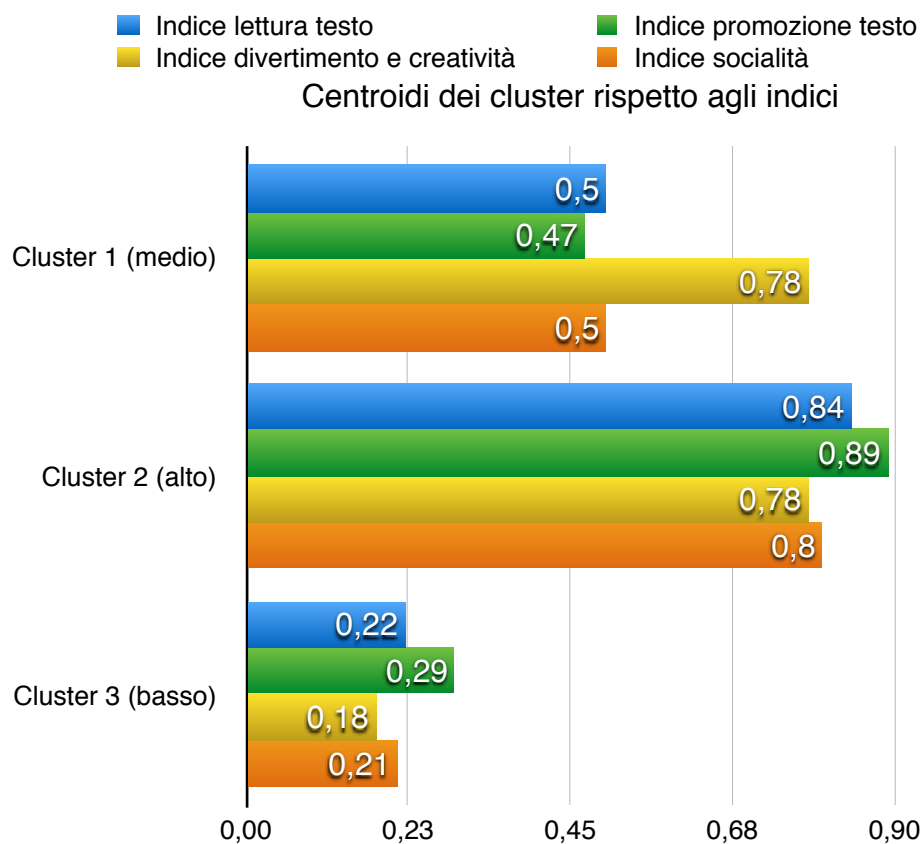
Nel grafico seguente vediamo la composizione numerica del campione in oggetto all'interno dei 3 cluster individuati e da noi rinominati come alto, medio, basso a seconda del punteggio ottenuto sugli indici.

● Cluster 1 (medio) ● Cluster 2 (alto) ● Cluster 3 (basso)
Composizione numerica del cluster

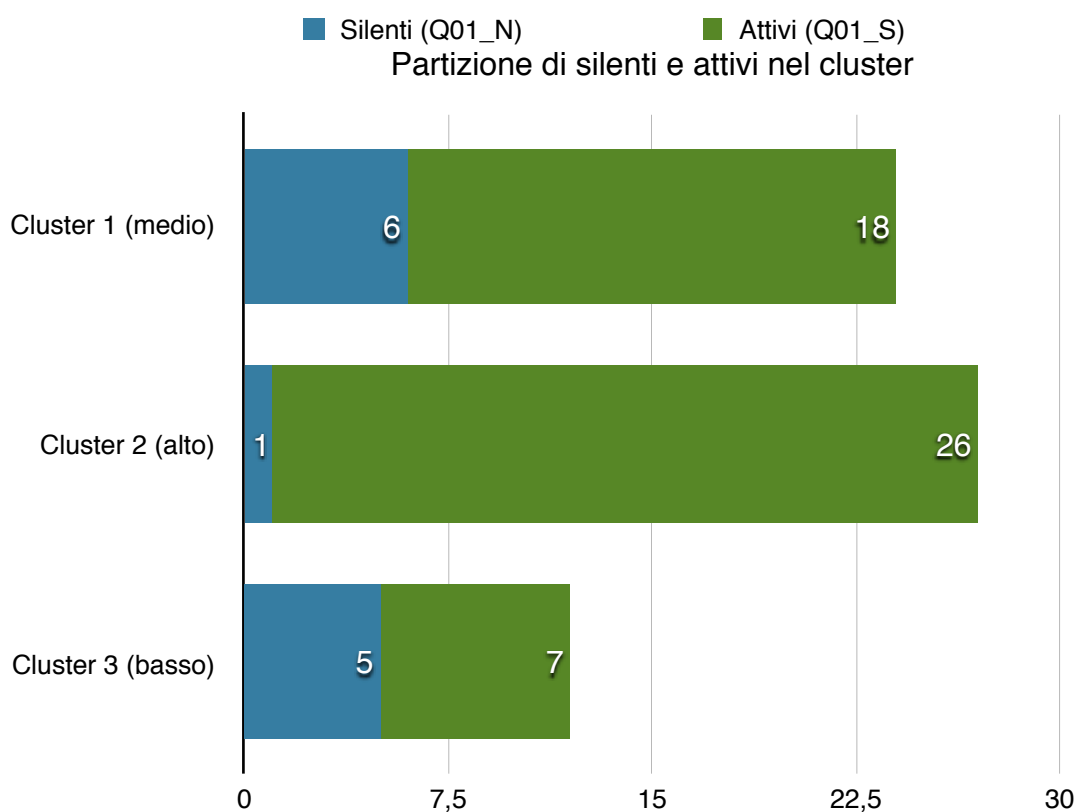


L'analisi della composizione in dettaglio ci rivela che il primo cluster è formato da 24 persone di cui 6 silenti e 18 attivi (come qualificati in base alla domanda Q01), il secondo da 27 persone di cui 1 solo silente e 26 attivi e il cluster 3 da 5 silenti e 7 attivi.

Il cluster 2 ottiene punteggi alti in tutti gli indici, il cluster 3 ottiene punteggi bassi, il cluster 1 è esattamente una via di mezzo tra i due con l'eccezione dell'indice di divertimento e creatività che, per le domande da cui è composto, riguarda una dimensione meno impegnativa rispetto alla community, ovvero, a parte la domanda sulla creazione del tweetbook che presuppone un'attività ben precisa legata agli adempimenti richiesti dal metodo TwLetteratura, per il resto si tratta di una dimensione "light" di vita della community, come un luogo dove passare piacevolmente del tempo a divertirsi, facendo un'attività creativa.



Ma la distinzione silenti/attivi sulla base del tweet effettuato non è rilevante rispetto alle dimensioni che stiamo indagando, perché a parte un caso che si qualifica come appartenente al cluster 2 nonostante dichiararsi di non avere prodotto un tweet negli ultimi sei mesi, non esiste



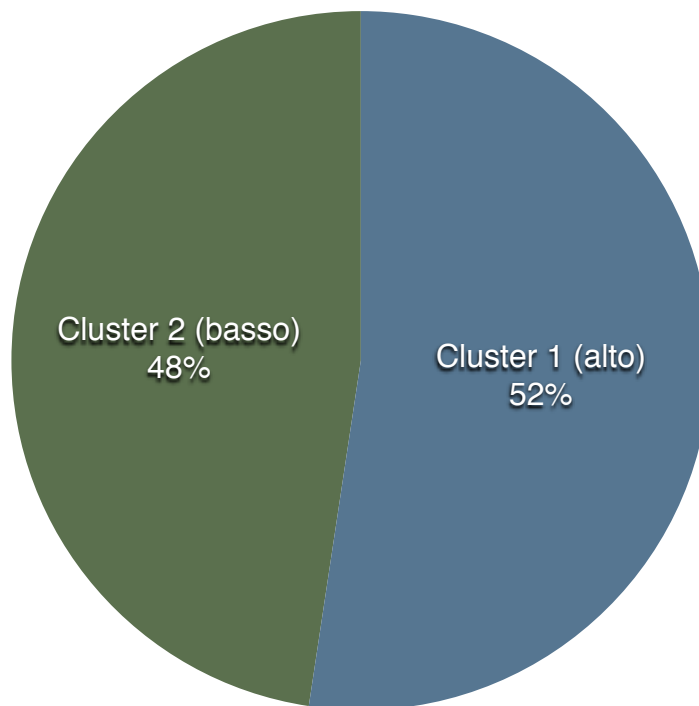
un cluster di soli silenti, ma essi si dividono equamente tra il cluster a livello basso (3 cluster) e il cluster a livello medio (cluster 1).

Ne consegue che il non avere prodotto un tweet negli ultimi dodici mesi non significa non avere performato in qualche maniera rispetto ai KPI di progetto che, come abbiamo visto, non sono impostati solo sul produrre una manifestazione fisica di interesse, quanto sull'interiorizzazione e valorizzazione a livello personale di ciò che TwLetteratura ha da offrire.

Non si tratta quindi solo di produrre dei tweet di riscrittura, ma di vivere l'esperienza proposta leggendo (magari senza discuterne online o riscrivendo pubblicamente) o partecipando alle attività proposte sul territorio, o semplicemente osservando e scoprendo nuove forme del leggere e nuovi stimoli e suggestioni letterarie.

Se guardiamo poi la composizione di quelli che abbiamo qualificato come attivi in base alla domanda Q01 vediamo che se essi popolano nettamente il cluster 2, tuttavia non sono localizzati solo in esso.

● Cluster 1 (alto) ● Cluster 2 (basso)
Composizione numerica dei cluster



Pertanto, dall'analisi a 3 cluster che abbiamo riportato abbiamo visto emergere come esistano due gruppi caratterizzati ai due poli opposti, un terzo gruppo nel centro che si compone di attivi e silenti.

Abbiamo visto però come il cluster 2 sia effettivamente caratterizzato dalla presenza di attivi, mentre i cluster 1 e 3 raccolgono in eguale misura silenti e attivi, pertanto diciamo che avere prodotto un tweet (Q01) è condizione necessaria ma non sufficiente per ricadere nel cluster 2, mentre il non avere prodotto un tweet non indica la stretta appartenenza al cluster di coloro che ottengono i punteggi più bassi (cluster 3).

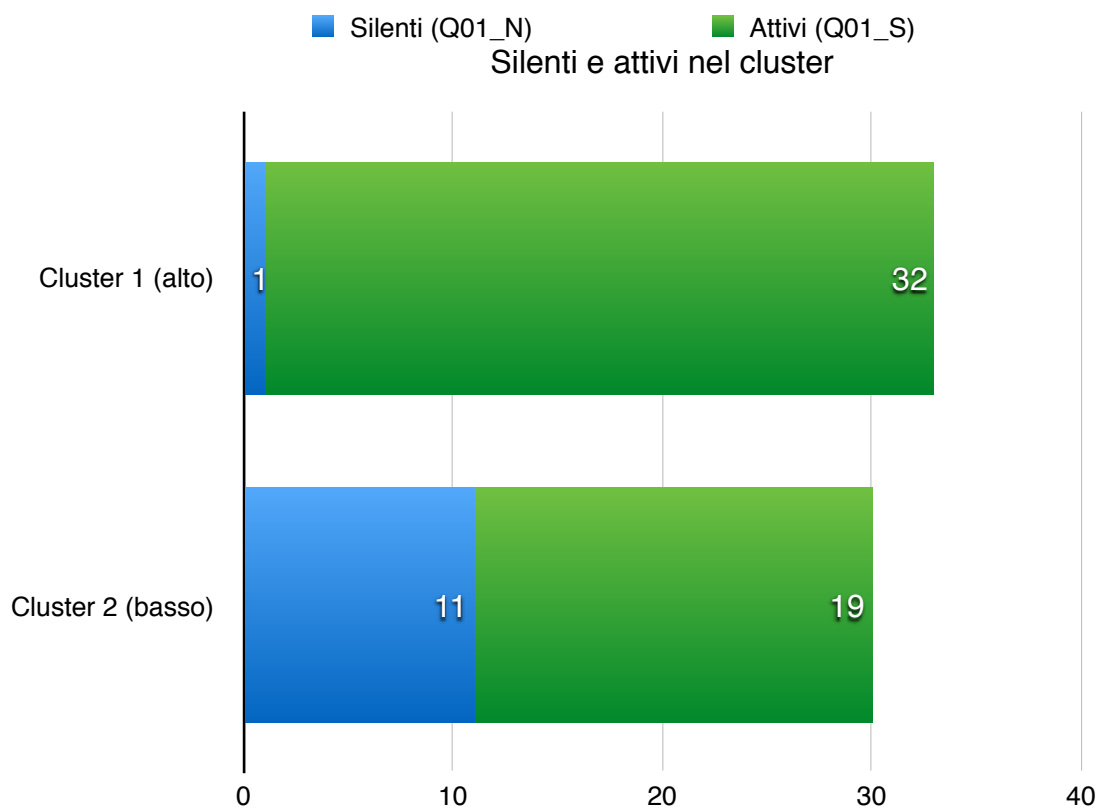
Alla luce di questa analisi quindi riprendiamo la nostra ipotesi di non parlare tanto di silenti o attivi come condizione binaria, quanto di introdurre un label più pregnante di significato che è quello del gradiente di engagement, definendo quindi l'appartenenza al gruppo come stabilita in base a un gradiente di engagement.

Il modello di clustering a 2 cluster

Verificando quindi i dati rispetto a una cluster a 2 gruppi otteniamo una caratterizzazione maggiore dei gruppi rispetto alle dimensioni di analisi, verificata sia attraverso l'analisi dei centroidi di ogni indice, sia attraverso la disanima della ripartizione dei silenti e attivi nei cluster ottenuti.

```
> clusters_fattori$centers
> set.seed(0)
> clusters_fattori <- kmeans(as.matrix(macro_variabili), 2)
> clusters_fattori$centers
> table(data$Q01, clusters_fattori$cluster)
```

In questo caso. Il primo cluster è formato da 33 persone di cui 1 silente e 32 attivi (in base alla domanda Q01), il secondo da 30 persone di cui 11 silenti e 19 attivi.

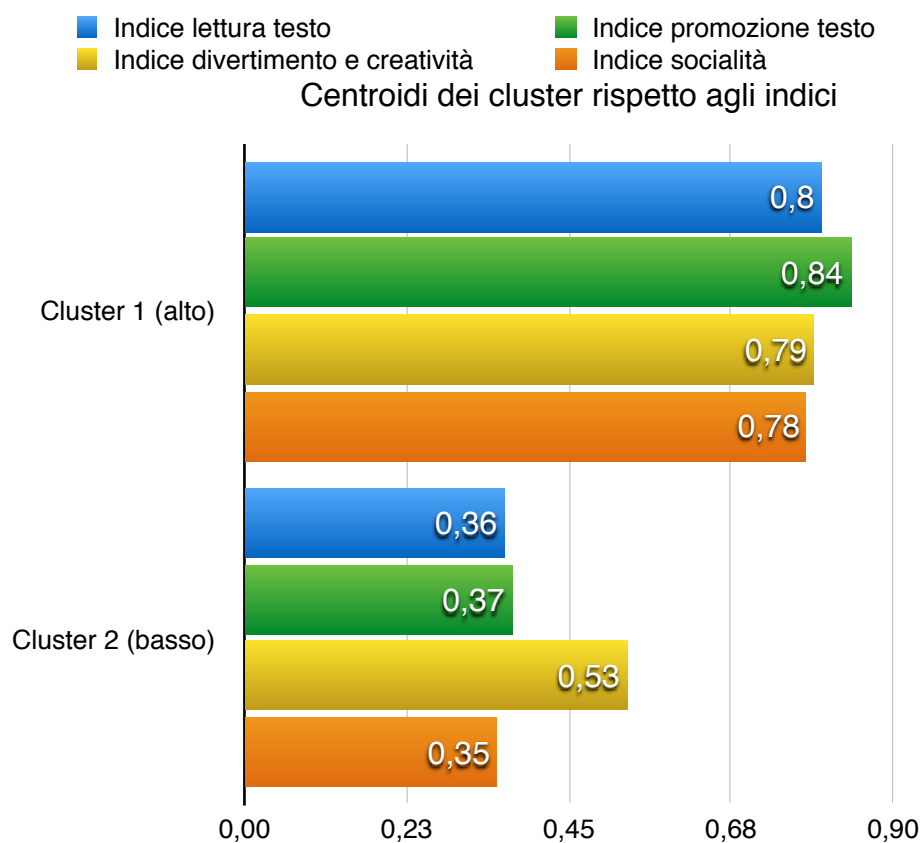


```

>
> set.seed(0)
> clusters_fattori <- kmeans(as.matrix(macro_variabili), 2)
> clusters_fattori$centers
> clusters_fattori$size
> table(data$Q01, clusters_fattori$cluster)

```

Confrontando i valori dei centroidi notiamo come il cluster 1 sia caratterizzato dall'essere formato da persone che ottengono negli indici un punteggio di circa 0,80 e esso raggruppa (a parte un caso singolo di silente) persone che si sono qualificate come attive. I casi che, nella precedenti analisi a 3 cluster erano stati raggruppati nel cluster 1 che otteneva livelli medi si sono divisi ora nei 2 cluster.



Confrontando pertanto i valori dei centroidi rispetto alle due ipotesi vediamo come nella tabella seguente otteniamo, nella rappresentazione a 2 cluster, una spiegazione migliore della composizione della community rispetto alle dimensioni oggetto di indagine.

Confronto dei punteggi degli indici

	Cluster 1 (medio)	Cluster 2 (alto)	Cluster 3 (basso)
Indice lettura testo	0,50	0,84	0,22
Indice promozione testo	0,47	0,89	0,29
Indice divertimento e creatività	0,78	0,78	0,18
Indice socialità	0,50	0,80	0,21

	Cluster 1 (alto)	Cluster 2 (basso)
Indice lettura testo	0,80	0,36
Indice promozione testo	0,84	0,37
Indice divertimento e creatività	0,79	0,53
Indice socialità	0,78	0,35

La clusterizzazione a tre gruppi ha posto in luce l'emergere di una caratterizzazione del cluster 1 (medio) sull'indice del divertimento e della creatività, tuttavia essa viene mantenuta anche nella partizione a due.

La dimensione a due cluster ci permette di evidenziare come esistano due stili di comportamento, uno caratterizzato da un alto livello di coinvolgimento e partecipazione, un altro caratterizzato da un livello medio basso.

Il primo gruppo ottiene un punteggio medio di 0,8 sui 4 indici, il secondo gruppo invece si attesta su uno 0,30 eccettuando la dimensione del divertimento e della creatività che si posiziona a uno 0,53 e sembra esserne la cifra distintiva.

Se nel primo gruppo confluiscono persone che sono interessate alla dimensione di lettura e promozione (leggere e conoscere nuovi libri come cifra distintiva) e in misura lievemente minore, ma sempre con un punteggio alto, meno interessati al gioco e alle relazioni sociali, nel secondo gruppo convergono persone che possono essere attivate maggiormente puntando sulla leva del divertimento e della creatività personale, persone che frequentano la community per divertirsi e esprimersi in maniera ludica, che sono interessate alle relazioni interpersonali e alla dimensione di community stessa, focalizzati più sulle dinamiche che scaturiscono da TwLetteratura che sugli oggetti culturali in analisi, i testi e la loro riscrittura.

Questo per il community manager costituisce una conoscenza importante che si può tradurre sul piano operativo perché sa che potrà contare su questi aspetti ludici e ricreativi per aumentare e cercare di spostare i valori di coloro che sono low e portarli verso i valori degli high.

Abbiamo visto come i valori dei centroidi, sostanzialmente stabili sullo 0.80 nel cluster 1 che raggruppa i livelli alti, non presentino nette differenze in termini di valori rispetto alla ipotesi di cluster a 3.

L'aggregazione numerica è variata e le persone del cluster medio della ipotesi a 3 sono in parte confluite nel cluster 1, in parte si sono riversate nel cluster 2 che comprende ora 30 casi.

La composizione numerica dei cluster nel suo confronto tra una ipotesi a 3 cluster e una ipotesi a 2 ci rivela come, di fronte a un cluster 1 (alto) che aggrega la totalità delle persone attive, i silenti si siano posizionati tutti nel cluster 2 (basso). Il tratto distintivo del cluster Alto è quello di aggregare tutti gli attivi, mentre il secondo cluster (basso) è composto equamente da silenti e attivi, come sintetizzato nella tabella che segue.

Composizione numerica dei cluster

	Cluster 1 (medio)	Cluster 2 (alto)	Cluster 3 (basso)
Silenti (Q01_N)	6	1	5
Attivi (Q01_S)	18	26	7

	Cluster 1 (alto)	Cluster 2 (basso)
Silenti (Q01_N)	1	11
Attivi (Q01_S)	32	19

Se con la prima distinzione basata sul criterio di autodichiarazione di appartenenza al gruppo silenti con la risposta alla domanda Q01, avevamo un gruppo di silenti limitato a 12 casi, ora che abbiamo adottato una qualificazione del campione in base ai comportamenti analizzati, abbiamo un riequilibrio anche numerico perché il cluster 2, composto da persone a basso tasso di engagement è ora composto da 30 casi. In questa maniera coloro che hanno un basso grado di engagement sono diventati 30 persone, misurando in maniera maggiormente aderente alla realtà l'entità del fenomeno. Infatti quello che vogliamo misurare non è dato da una qualificazione sulla base di una metrica di attività, ma sulla base delle performance ottenute rispetto ai KPI di progetto.

Dal concetto di silente e attivo a quello di alto e basso engagement

In base a quanto emerso dall'analisi non applicheremo più il concetto di silenti e attivi perché non intendiamo qualificarli sulla base di una attività, ma riteniamo importante riflettere, anche nella denominazione utilizzata, il cambiamento di prospettiva avvenuto dopo l'analisi dei

dati, ovvero la definizione dei gruppi in base alla loro performance rispetto ai KPI di progetto,

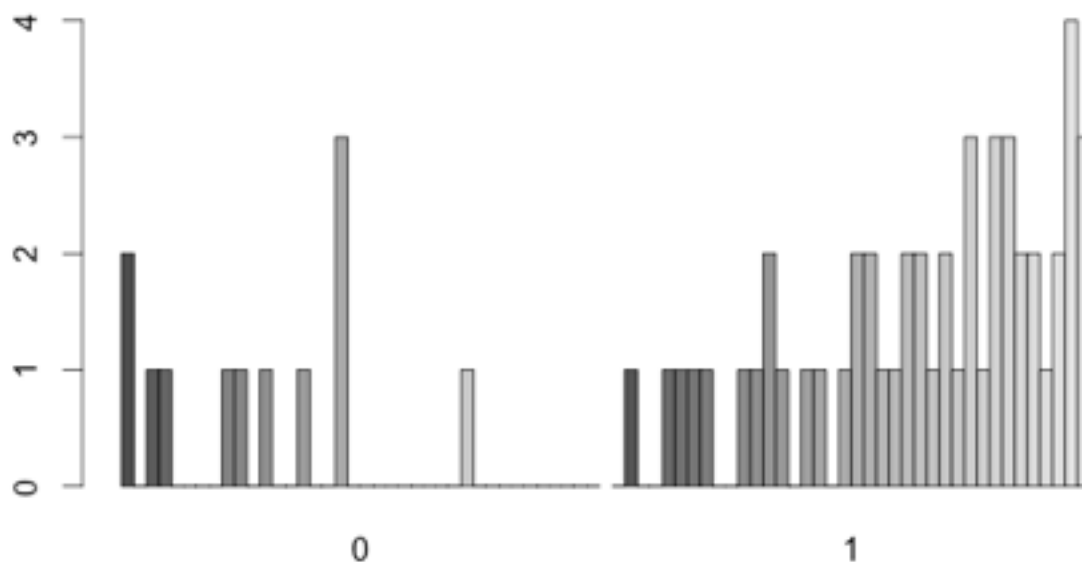


Fig. 21: Silenti/Attivi cfr Indici

to, ovvero il loro punteggio sugli indici definiti.

Il grafico sopra riportato (fig.21) raffigura la partizione dei silenti e degli attivi secondo la loro risposta alla domanda Q01 rispetto alla somma dei punteggi degli indici. Sull'asse delle X si trovano i silenti (0) e gli attivi, sull'asse delle Y i punteggi da 0 a 4 ottenuti nella somma dei 4 indici di lettura testo, promozione testo, divertimento e creatività e socialità che rappresentano i nostri KPI.

Vediamo quindi come non vi è una partizione netta tra gruppo 0 a valori bassi negli indici e gruppo 1 a valori alti negli indici, quindi il criterio di partizione iniziale sulla base della domanda Q01 non era realmente rappresentativo rispetto alle performance della community e il produrre o meno tweet non è condizione vincolante per ottenere un punteggio basso o alto negli indici.

Il concetto cui facciamo ricorso è quello di engagement che, abbiamo visto nell'analisi della letteratura, può essere misurato secondo un gradiente definito dal livello di coinvolgimento rispetto agli obiettivi di progetto e caratterizzabile secondo le etichette alto e basso.

I disengaged

In sede di analisi ci ha colpito vedere la quasi totale assenza del silente totale, la persona completamente disengaged, ovvero colui che si disinteressa totalmente della community e che avrebbe avuto risultati vicini allo zero negli indici da noi costruiti. In parte abbiamo visto come essi stessi si siano auto-esclusi dalla community, in parte riteniamo che questo sia da imputarsi a una distorsione non correggibile in fase di campionatura.

Il silente totale attua un comportamento di completo disinteresse nei confronti del progetto, è un “peso morto” sulle spalle della community, un numero che gonfia le statistiche, è banale massa numerica che non entra mai nella sfera di azione della community se non per il primo approccio attivo (avere fatto, nel caso di TwLetteratura, un follow ad esempio).

Essi quindi non sono nemmeno stati raggiunti dalla notizia della survey e non vi sono entrati in contatto. Il campione da noi analizzato non è pertanto rappresentativo della totalità della community ove per community intendiamo l’insieme di persone aggregate attorno all’oggetto TwLetteratura tramite un atto di following volontario, ma questa aporia è irrisolvibile proprio per la caratteristica intrinseca del silente completamente disengaged.

La costruzione degli assi del CPI

Abbiamo quindi operato una divisione in due gruppi caratterizzati da un comportamento di high and low engagement. Il livello di alto o basso engagement è stato definito in base al punteggio ottenuto sugli indici individuati sui KPI di progetto.

Gli assi dei CPI andranno ad accogliere la somma dei valori dei centroidi calcolati rispetto agli indici.

Calcolando quindi la somma di questi elementi con questa sintassi:

```
> rowSums(clusters_fattori$centers)
```

abbiamo ottenuto questo risultato

Cluster	SommaValoriIndici
1 (high)	3,234848
2 (low)	1,628333

Pertanto l'asse dove inseriremo le misure degli high avrà un valore di 3,23, l'asse dei low un valore di 1,62.

Dato 100 il livello massimo di engagement raggiungibile rispetto ai KPI di progetto, il primo gruppo (high) si posiziona con una percentuale di raggiungimento dell'80,75% sui quattro indici (ricavata dalla misura dei centroidi sopra calcolata), il cluster 2 (low) invece si posiziona con un valore di 40,75%.

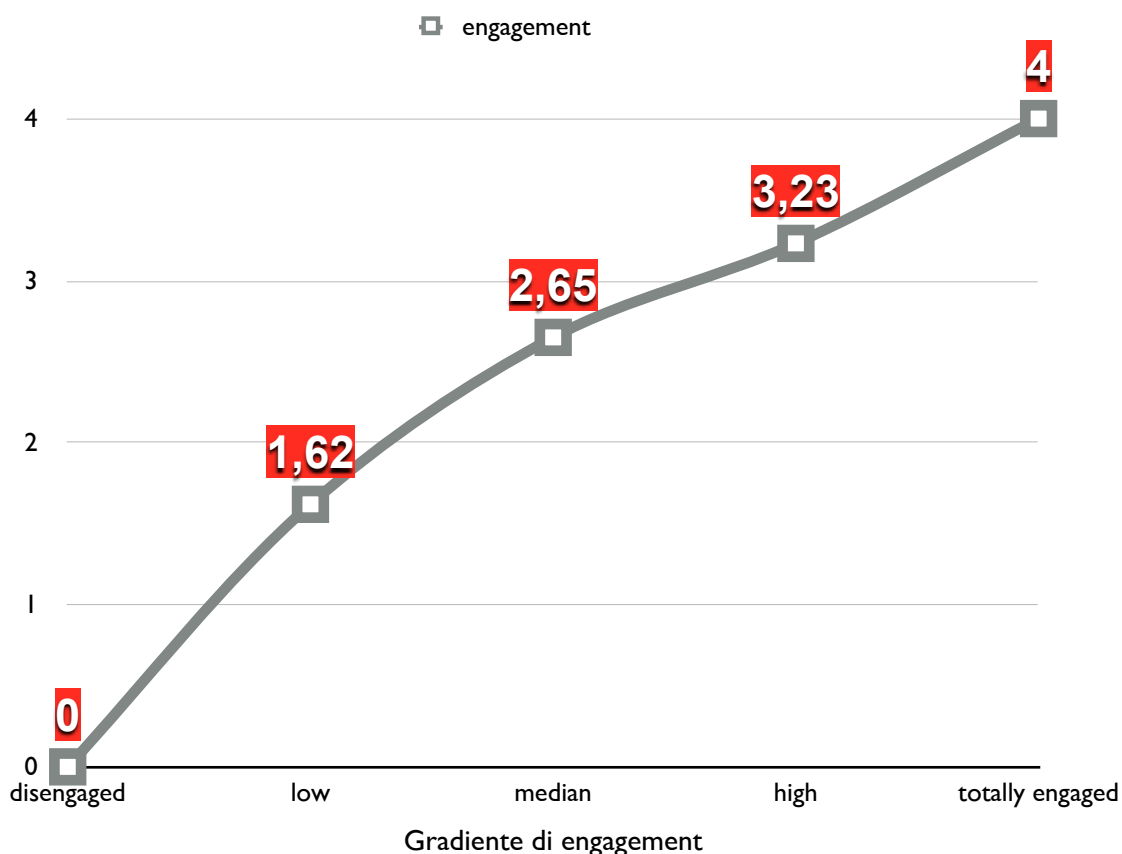
Importante indicazione operativa per il community manager è però capire quale sia il punto oltre il quale si passa da low a high e viceversa.

La mediana è un valore semplicemente calcolabile e, nel nostro caso, è rappresentato da 2,65.

> summary(rowSums(macro_variabili))

Min	1 Quartile	Mediana	Media	3 Quartile	Max
0,00	1,80	2,65	2,47	3,25	4,00

Pertanto in un valore da 0 (disengaged) a 4 (totally engaged) abbiamo questa rappresentazione



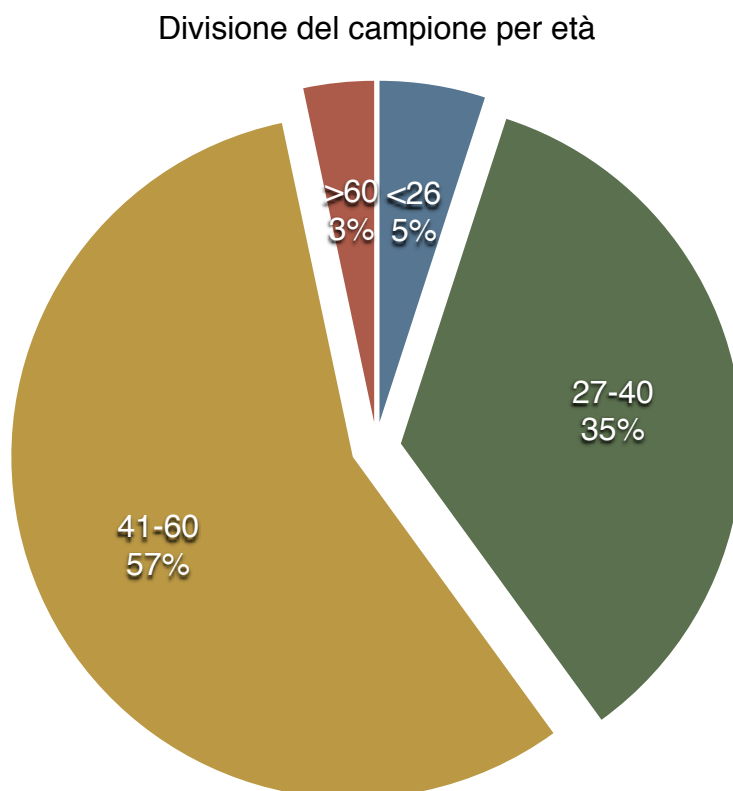
Le caratteristiche socio-demografiche

La parte conclusiva dell'indagine è composta da una serie di domande per la profilazione socio-demografica dei rispondenti che comprendono la raccolta di informazioni su: età (domanda A01), sesso (domanda A02), titolo di studio (domanda A03), professione (domanda A04), provenienza geografica (domanda A05)

Età:

Il nostro campione è composto in prevalenza da persone che si situano tra i 41 e i 60 anni (57%), seguiti da una fascia più giovane (27-40 anni, 35%), mentre sono praticamente assenti

i ragazzi sotto i 26 anni e gli anziani over 60 e la stessa partizione si riflette anche all'interno dei cluster senza differenze significative.



Dice Costa, riferendo una sua esperienza personale, che:

All'inizio della sfida ci sono ragazzi che di fronte alla sfida "riassumi quello che hai letto in 140 caratteri" dicono "è impossibile". Ragazzi di 20 anni, no? [...] Io all'università ho studenti che "frego" regolarmente all'esame in questo modo: nell'esame è previsto la lettura di un testo e loro arrivano e dicono "nel capitolo numero 4 del testo si dice che.....bla bla bla...." e vanno avanti per 40 minuti. "Mi chiedi il capitolo 7!", "Le parlerò del capitolo 2.!" Io a un certo punto li interrompo e dico: "Va bene ma senta, in due parole, questo libro di che cosa parla?" Allora lì si bloccano e dicono: "Come in due parole? se me lo chiede in 40 minuti glielo dico ma in due parole no!"

Secondo questa teoria, quindi la caratterizzazione di TwLetteratura come community di persone adulte è imputabile a difficoltà di espressione attraverso Twitter che non sono ancora mature nei ragazzi più giovani. Inoltre per potere fruire appieno del gioco culturale espresso in TwLetteratura, si richiede un bagaglio di conoscenze e letture pregresso, per potere cogliere rimandi ed esprimere relazioni originali tra i testi dando vita alla riscrittura collettiva creativa, cosa più difficile da realizzarsi per chi sta ancora formandosi come studente.

La quasi totale assenza di anziani over 60 riflette in generale la diffusione dei social e dell'accesso a Internet da parte della fascia di età più avanzata della popolazione.

Inoltre sappiamo che fanno parte della community anche gli studenti che sono stati coinvolti nel progetto attraverso le scuole, ma la nostra indagine non ha raggiunto questo target. In parte essi non usano direttamente Twitter, ma nelle scuole la riscrittura viene per lo più fatta a mano e poi inserita su Twitter dall'insegnante, in parte essi hanno degli obiettivi differenti da quelli della community tout court in termini di output desiderati e questo li caratterizza come una sotto-community che vive di una profilazione e di regole a parte.

Indagare questo sotto-gruppo, seppure interessante, esula al momento dagli scopi della ricerca.

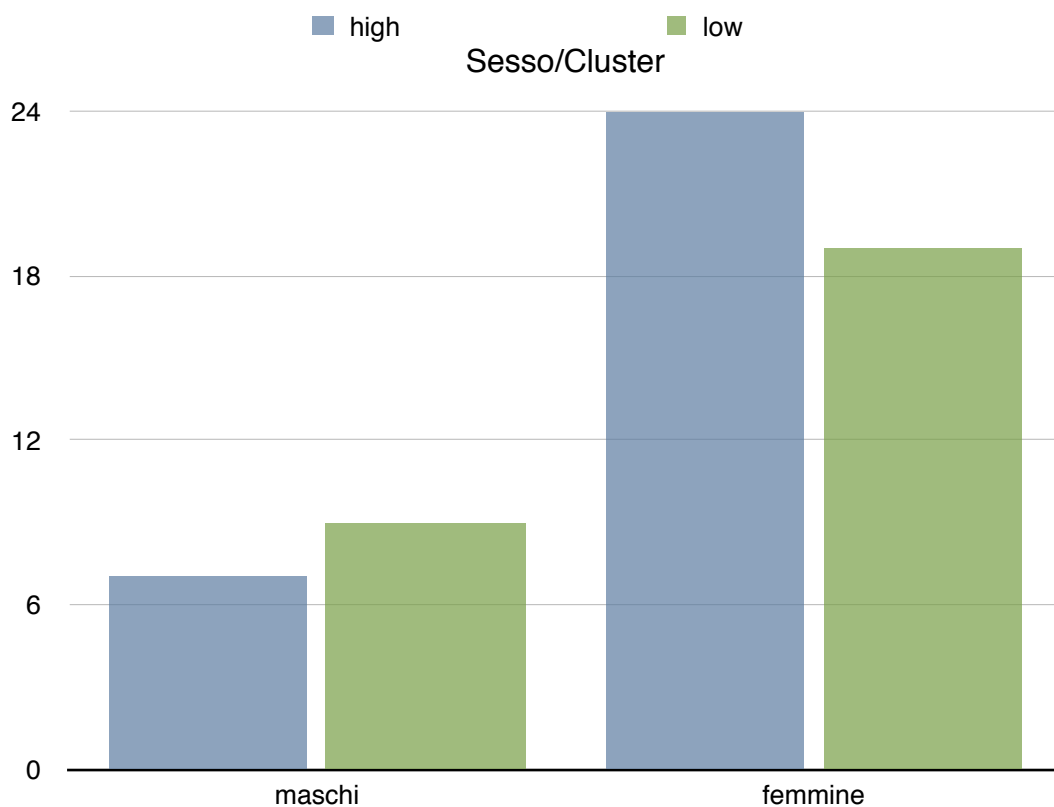
Dice infatti Costa:

Poi c'è la scuola. Lì gli indicatori di performance sono altri. [...]Il mio obiettivo è contribuire efficacemente all'attività didattica. E quindi gli indicatori di performance sono collegati all'efficacia didattica.

All'interno della community di TwLetteratura esiste quindi un sotto-gruppo omogeneo che non è rientrato nel nostro gruppo di indagine, vuoi per le difficoltà di avere un accesso non mediato dai genitori a Internet e quindi alla survey, vuoi per il periodo estivo di chiusura delle scuole, che avrebbero potuto essere un punto di accesso al campo privilegiato, tuttavia questo gruppo ha delle caratteristiche sue proprie che lo rendono un sotto-gruppo analizzabile a parte che la nostra ricerca non ha considerato.

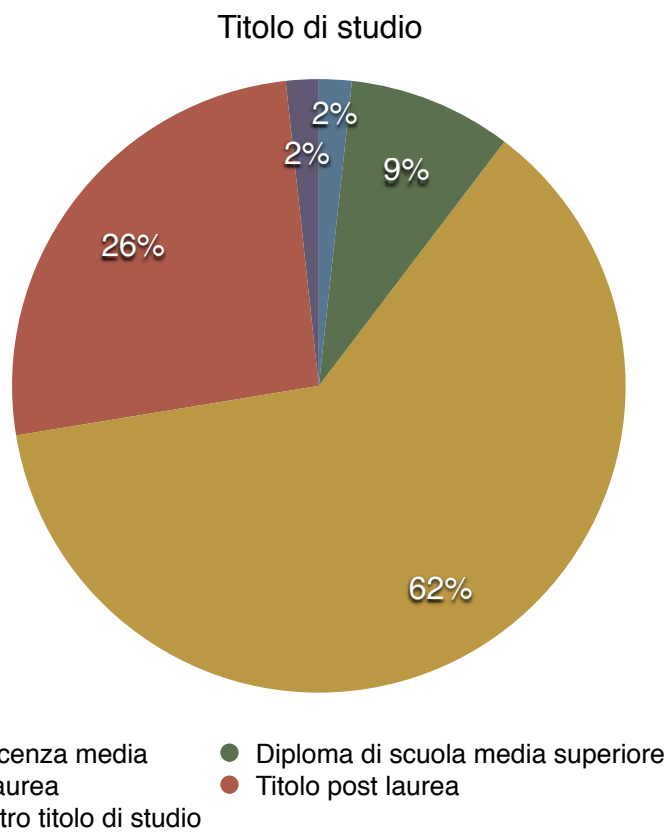
Sesso:

Il campione è composta da una netta prevalenza di persone di sesso femminile (73% contro il 27% di maschi), ma con una ripartizione non significativa nei cluster (p-value = 0.5949) tale che non si può dire che il genere sia significativo rispetto all'appartenenza al cluster

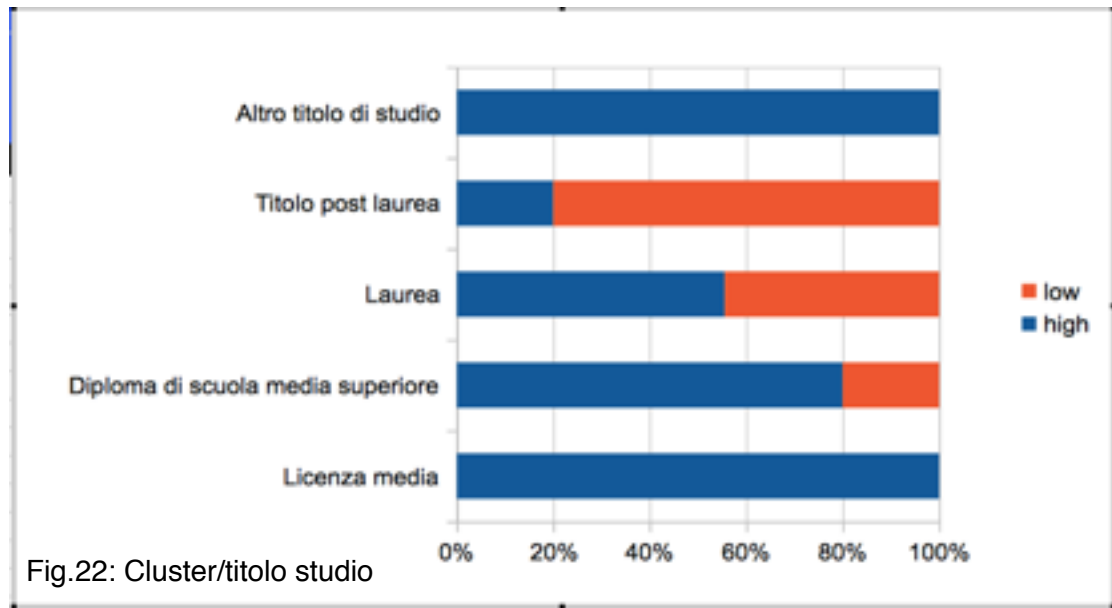


Istruzione

Maggiore significatività assume invece il titolo di studio. L'88% del campione ha un livello di studio di livello alto (uguale o superiore alla laurea). Il dato non è inaspettato, considerando il tipo di community cui si fa riferimento che ha una elevata barriera di accesso in ingresso per via dei pre-requisiti culturali che presuppone.

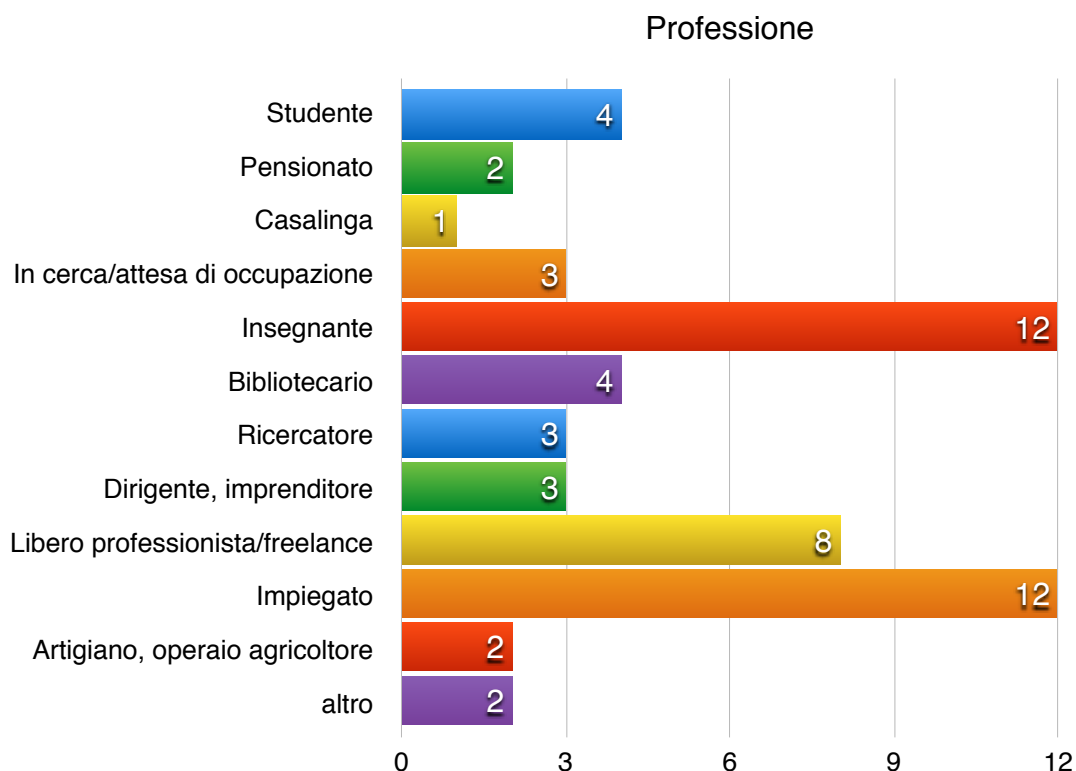


La disposizione all'interno dei cluster è interessante perché vi è una correlazione tra l'appartenere al cluster degli high engaged e l'aver un titolo di studio post laurea. (p-value = 0.04526)



Professione:

La domanda sulla professione svolta é volta a indagare che professione svolge il campione intervistato e se vi sono delle ricorsività significative. Inoltre, vista la diffusione del progetto attraverso scuole e biblioteche ci interessava indagare sulla percentuale di rispondenti in queste professioni rispetto al campione.

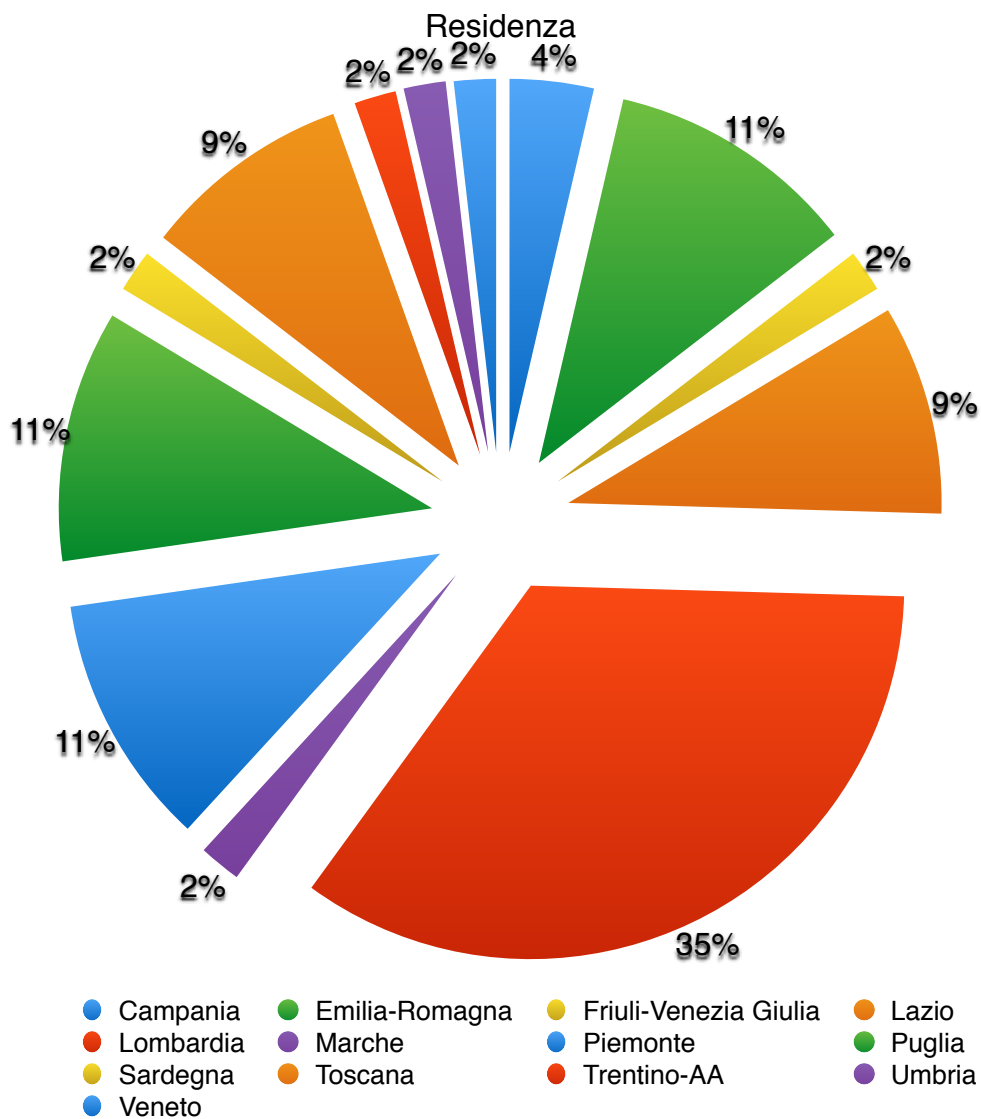


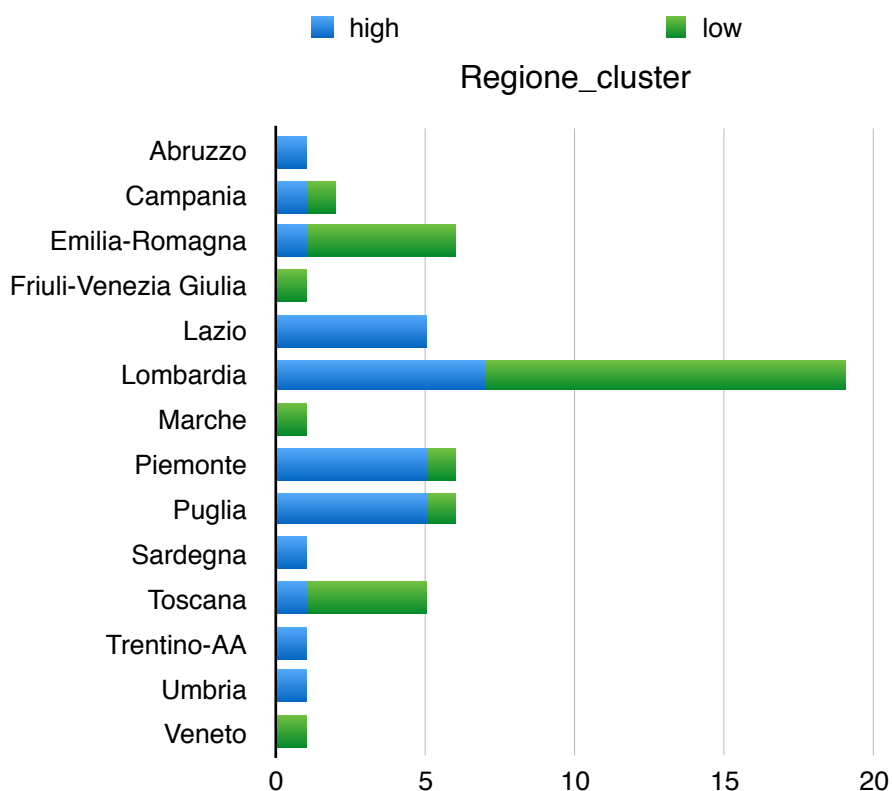
In effetti emerge che la community di rispondenti è formata da insegnanti (21%), impiegati (21%), liberi professionisti (14%), bibliotecari (7%) e studenti (7%) con le altre professioni poco rappresentate (valori inferiori al 5%), ma senza nessuna significatività di distribuzione rispetto ai cluster.

Residenza

Infine abbiamo indagato il rapporto tra campione e residenza per verificare se vi fosse un radicamento particolare del campione nel territorio.

Abbiamo visto che TwLetteratura è legata a un ambito territoriale specifico che è quello lombardo da cui proviene il 34% del campione in analisi. Altresì rappresentate sono l'Emilia-Romagna, il Piemonte e la Puglia (11%), il Lazio e la Toscana (9%), mentre tutte le altre regioni si attestano sotto il 5%, ma senza significatività di relazione con il cluster.





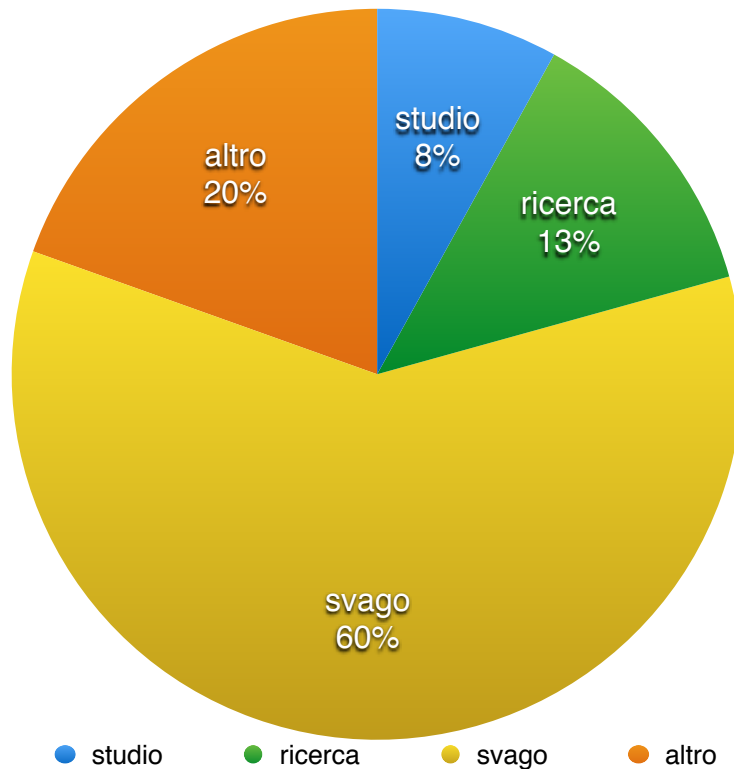
Motivazioni:

Una ulteriore domanda chiedeva poi ai rispondenti di definire il motivo per cui frequentavano TwLetteratura. La domanda prevedeva la possibilità di indicare studio, ricerca, svago o una risposta aperta (altro) ed era possibile dare più di una risposta.

Lo svago è sicuramente il motivo principale per cui si frequenta la community, come indicato dal 60% del campione, ma senza una distinzione significativa all'interno dei cluster per quanto riguarda il prevalere di una motivazione rispetto all'altra.

Tra le risposte aperte invece molti indicano una motivazione lavorativa, cioè usano il metodo TwLetteratura nella loro esperienza professionale. Non è difficile immaginare la loro appartenenza alle categorie di insegnanti o bibliotecari, ma anche a categorie professionali inaspettate come ci ha raccontato Costa nella sua intervista o come i recenti sviluppi di TwLetteratura dimostrano.

Motivazione



Il metodo di riscrittura dei testi adottato infatti può essere utilizzato anche in ambiente corporate, per motivare i dipendenti alla condivisione dei valori aziendali e alla conoscenza dei documenti di vision, proponendo la riscrittura collettiva di essi, ma anche essere utilizzato da persone che si occupano di promozione territoriale, intendendo in questo modo il testo in un'accezione più ampia di artefatto culturale.

E' questo il caso dell'adozione del metodo di TwLetteratura per il progetto "Ville aperte in Brianza" con la riscrittura del testo di Stendhal "Viaggio in Brianza", oppure del contributo dato in occasione della candidatura a Siena come capitale europea della cultura per il 2019 (titolo poi assegnato a Matera).

Come messo in evidenza nella tag cloud un altro aspetto importante emerso dall'analisi delle risposte a testo libero è quello legato all'aspetto dell'interazione come fattore scatenante di interesse per TwLetteratura, intesa sia come interazione tra lettore e testo, ma soprattutto come rapporto tra i membri della community.

Dice infatti un intervistato che

L'interazione tra lettori consente il confronto diretto nella rilettura di testi da apprezzare in modo diverso

Abbiamo visto già in sede di cluster analysis come emerge questo aspetto di interesse per le dinamiche di community *per se*, come il valore della riscrittura sia proprio quello di poterlo fare in maniera condivisa con un mezzo che permette un elevato livello di interazione tra i membri stessi.

Infine molte persone sono attratte proprio dal contenuto dei testi, quindi dagli oggetti culturali che si discutono, come dimostra la rilevanza della parola letteratura. In sostanza, dicono coloro che non frequentano la comunità per lavoro né si sentono di definirsi motivati da un interesse di ricerca, studio o svago, ma che la frequentano per amore della letteratura che essa, se letta e fruita in maniera collettiva, viene amplificata nella sua piacevolezza, evidenziando una dimensione assimilabile a quella dello svago, che però non viene come tale percepito dai rispondenti.

Possiamo quindi definire tre tipi di motivazioni: una di interesse intellettuale di studio e ricerca, una dimensione lavorativa, una dimensione invece legata all'interattività sia all'interno della community sia con gli oggetti culturali, come emerge nella tag cloud qui riportata.



Fig.23: Tagcloud sulla motivazione

Definizione di TwLetteratura

Infine è stato chiesto ai rispondenti di fornire una definizione di cosa fosse per loro TwLetteratura.

A questa domanda, facoltativa, i rispondenti hanno fornito risposte anche molto diverse tra loro per cifra stilistica, dalla sintesi estrema (un vero e proprio riassunto in 140 caratteri) a risposte anche molto strutturate, ma con affinità tematiche che possiamo riassumere su queste tre linee:

1. un gioco, un divertimento ma, aggiungono i rispondenti, molto serio.
2. un mondo di libri e lettura legato alla scoperta di nuovi testi e autori, ma anche legato all'apprendimento di nuove abilità funzionali (la sintesi in 140 caratteri come opera di restituzione a seguito di un percorso di approfondimento critico)
3. la dimensione di condivisione di una passione e la possibilità di relazionarsi con persone che hanno interessi comuni

La prima dimensione, quella ludica, viene spesso nominata e relazionata però al fatto che si tratta di un gioco serio, un passatempo intelligente, non un mero modo di passare il tempo quasi a giustificarsi.

Un modo intelligente di leggere e capire

Un 'gioco' intelligente, un'opportunità didattica (sono insegnante)

E' un gioco serissimo.

O ancora in questa definizione che abbraccia più di una dimensione tra quelle individuate:

Un gioco intelligente che stimola la lettura e rilettura analitica e una community di persone con cui è bello confrontarsi sui testi nel reciproco rispetto. Un ottimo motivo per stare su Twitter.

La co-occorrenza dei termini *gioco* e *intelligente* è visualizzabile in maniera molto chiara in questa immagine. (fig.24)

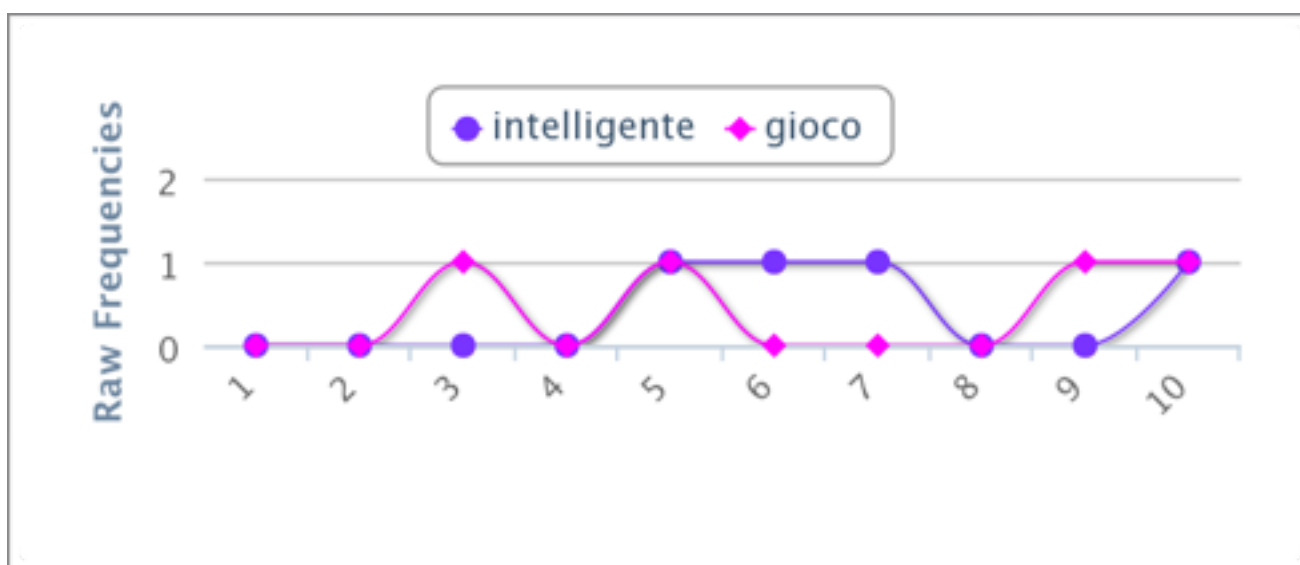


Fig.24: Co-occorenza

La dimensione giocosa, di divertimento viene individuata anche dal co-founder nella sua intervista come una dimensione importante, un elemento di funzionamento essenziale della community, infatti egli parla sempre di TwLetteratura definendolo un gioco.

La seconda dimensione è maggiormente legata al core della community, il social object aggregante e riguarda la letteratura e la lettura più in generale. Il fatto però che si debba essere costretti alla sintesi rende la community con delle caratteristiche uniche e diverse da tutti i numerosi siti di condivisione di letture che esistono che propongono solo la condivisione dei titoli e la discussione su di essi sul modello dei club di lettura, mentre il modello proposto da TwLetteratura prevede una diversa attività sui testi che costituisce la cifra distintiva di questa community.

TwLetteratura è, per i rispondenti,

Un modo per rileggere testi e fare pratica di scrittura

Un punto di riferimento per scoprire autori e libri nuovi e per approfondire la conoscenza di quelli già letti. Un modo per condividere la mia passione per la letteratura.

Altri invece sottolineano l'aspetto peculiare della community che è quello della riscrittura collettiva.

La dimostrazione della passione con cui viviamo i libri quando possiamo metterci le mani dentro

E' un modo per leggere, rileggere e condividere testi

In TwLetteratura emerge la dimensione sociale, lo stretto legame tra i membri che, come già ricordava Costa nella sua intervista, si traduce in relazioni amicali che si trasformano in incontri in presenza e anche questo fatto sembra essere molto apprezzato dagli utenti.

Un covò di amici!

Un contenitore importante per imparare non solo ad usare i social, ma anche a interagire con le persone, a conoscere chi ha gli stessi interessi.

Una piccola grande casa, come quella in via dei matti numero zero...

Infine alcune persone dichiarano il loro smarrimento di fronte a una community che, come abbiamo più volte ricordato, ha una soglia di accesso alta perché prevede della capacità letterarie e di decodifica dei testi che non sono bagaglio comune. Inoltre le regole stesse del metodo che si basano su un calendario comune e sull'utilizzo di un hashtag specifico, pur non

essendo complesse, lo rendono comunque un ambiente fortemente vincolato, una cosa che può sicuramente stranire gli ultimi arrivati che, pertanto, potrebbero fare fatica a inserirsi.



Fig.25: TagCloud: cosa è per te TwLetteratura

In sintesi:

La cluster analysis ci ha quindi permesso di realizzare una classificazione dei gruppi basati sui dati emersi dalla survey che conferma come la nostra ipotesi di una sottovalutazione del ruolo dei silenti veda rispondenza anche nel caso TwLetteratura da noi analizzato.

Esistono delle persone che vivono la community secondo dei modelli di uso differenti da quelli ipotizzati in sede di progettazione, ma che ne traggono ugualmente vantaggio.

Nel caso di TwLetteratura, la community del social reading, emerge un cluster di persone che vivono TwLetteratura affascinati dalle dinamiche interne di gioco, di rimandi sociali tra i membri, che si attivano su queste dimensioni e meno rispetto alla lettura del testo stesso.

Emerge quindi l'esistenza di un modello di uso della community di persone che partecipano molto ai giochi di riscrittura (cluster 1), in maniera entusiasta a prescindere dal gusto perso-

nale per il testo prescelto (si può non amare “Il Piccolo Principe”, ma decidere di leggerlo comunque per giocare con esso), mentre esiste un gruppo di persone che o si attivano solo su un testo specifico (per esempio i fan de “Il Piccolo Principe”), oppure utilizzano un modo di vivere la community da persone che preferiscono ricoprire in essa una ruolo marginale.

Utilizzando una metafora coreutica possiamo dire che la community è come un corpo di ballo dove esistono persone che hanno ruoli preponderanti nella coreografia (primi ballerini e solisti), mentre altri sono semplici ballerini di fila, senza volere inserire in questa gerarchia di ruoli una componente di giudizio di valore, perché la community è una danza corale dove solo con la valorizzazione di tutti i ruoli si ottiene lo spettacolo finale e l’armonia dell’insieme.

Ulteriori indagini

Scopo dell’indagine è capire come il campione si comporta rispetto ai KPI fissati dal project management, tuttavia in una ulteriore analisi successiva potrebbe essere interessante inserire anche delle domande rispetto al grado di partecipazione, chiedendo ai rispondenti stessi di qualificarsi come persone che seguono sporadicamente e occasionalmente il progetto, o come utenti abituali.

E’ stata inoltre esclusa in questa prima fase di analisi della community una domanda volta a indagare il grado di soddisfazione degli utenti rispetto al progetto, che pure sarebbe interessante porre per capire, in particolar modo, perché i silenti non partecipano.

Ricordiamo che i social media sono parte di un processo continuo di monitoraggio e analisi rispetto alle dinamiche in continua modificazione delle community online, pertanto quella che emerge da questa nostra indagine è solo una fotografia di un momento determinato della vita della community, scattata da un’angolazione particolare, in questo caso per vedere l’andamento della community rispetto ai KPI di progetto.

Il CPI non è da intendersi come un triangolo definitivo che cristallizza e sintetizza la community, ma solo come uno strumento di monitoraggio e analisi continua che ha il pregio di riunire in una facile sinterizzazione grafica, più assi di analisi e monitoraggio, includendo in maniera significativa anche i silenti.

Il CPI di TwLetteratura

Abbiamo sinora definito i valori da inserire sui tre assi.

L'asse **VPI** è stato calcolato sulla base della percentuale media di attivi all'interno della community, calcolata sulla base dei progetti analizzati nell'anno 2015, su una fanbase di utenti Twitter di 15600.

Il valore da inserire è **6,72%**

L'asse **KPI** è stato calcolato misurando la percentuale di raggiungimento degli obiettivi KPI definiti dal project manager. Per fare questo calcolo abbiamo coinvolto la community in una survey. Sull'asse dei KPI sono inseriti i valori di quelli che possiamo considerare high-engaged. La denominazione high-engaged in luogo di attivi è stata applicata in seguito della cluster analysis da noi effettuata e già dettagliata.

Il valore da inserire è: **80,75%** (raggiungimento percentuale dei KPI di progetto)

L'asse **PMPI** è stato calcolato in maniera analoga a quello dei KPI, su questo asse, come ampiamente dichiarato, posizioniamo il raggiungimento dei KPI del gruppo di silenti, definiti a seguito della cluster analysis low-engaged.

Il valore da inserire è: **40,75%**

Appare evidente dati alla mano l'importanza di scorporare silenti e attivi all'interno della community. Infatti se avessimo preso un dato complessivo della performance tutta della community rispetto ai KPI avremmo ottenuto un valore di 66,25% (calcolato sulla mediana). Invece la scomposizione dei due assi ci permette di approfondire la composizione della community e comprenderne meglio le dinamiche e, soprattutto, ricavarne delle indicazioni pratiche.

La rappresentazione grafica del CPI di TwLetteratura sulla base dei dati da noi analizzati è la seguente.

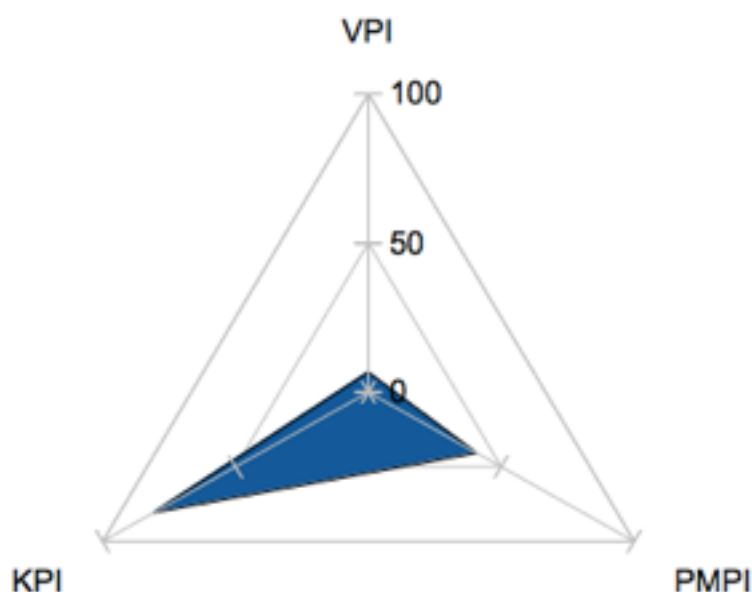


Fig.26: CPI di TwLetteratura

La composizione grafica del triangolo ci rivela un vertice accentuato sull'asse dei KPI. In effetti su questo asse abbiamo visto che si sta performando attorno all'80%.

L'asse dei PMPI si posiziona al 40%, un risultato che sicuramente sorprende se pensiamo alla tradizionale percezione che si ha dei silenti e dei lurker come persone che vivono alle spalle della community.

Una precisazione infine va fatta sull'asse dei VPI che sembra fortemente negativo. In questo caso studio abbiamo deciso di vedere quale è la percentuale di persone della community che producono i tweet durante le riscritture. Sappiamo che il dato di percentuale di attivazione medio è del 10%, tuttavia non possiamo dire né che questo dato sia ottimale sia che non sia ipotizzabile una community che, almeno in via teorica, performa al 100%. Pertanto il dato è sì basso (e comunque sotto la media del 10%) ma non necessariamente così negativo come sembrerebbe. L'indicazione che può ricavare il community manager da questo dato è che su questo aspetto è necessario lavorare. Su questo dato può ragionare il community manager sapendo anche che l'euristica del 90-9-1 prevede che ci sia un 1% di persone fortemente attive all'interno della community, mentre in questo caso il dato è superiore alla media (1,41%).

Combinando i due dati si può immaginare una figurazione della community di questo tipo: la community è fortemente attiva nel suo apice di riscrittori forti, che si sentono molto coinvolti come attestano anche alcune delle testimonianze raccolte dalla survey che ne parlano come di un “covo di amici”.

La domanda che deve porsi il community manager e il responsabile di progetto è: voglio che questa community si caratterizzi così o voglio lavorare per ampliare la base di riscrittori e portarla oltre il 10%? Sappiamo che questa domanda non ha una risposta univoca né giusta perché dipende dalle circostanze da cui scaturisce, dal punto di vista che si assume, dal momento del ciclo di vita della community, dai KPI.

Il triangolo non è una cristallizzazione definitiva della community ma una istantanea scattata in un certo momento della sua vita per capire la direzione che sta prendendo e se essa risponde agli obiettivi prefissati. Per questo motivo è parte del ciclo di monitoraggio deve essere ricalcolato ciclicamente per vedere le variazioni.

Conclusioni e ulteriori ricerche

Le community non sopportano (e supportano) dei design pattern. Iniziando a scrivere questo lavoro abbiamo ipotizzato di intitolarlo design pattern per il community management, una sorta di protocollo di attivazione e monitoraggio di community non business oriented, misurando l'engagement ottenuto attraverso un confronto tra il grado di engagement al tempo t_0 e poi a t_1 e, in questo modo, valorizzando l'engagement come un processo misurabile attraverso un gradiente. Ci siamo resi conti di quanto questa concezione fosse naif quasi subito e di come presentasse dei vizi di fondo.

L'idea di fornire una indicazione per aumentare l'engagement che fosse applicabile a tutte le community a prescindere dal tipo, dal contesto e, cosa più importante, dagli obiettivi non è applicabile. Le community online non sono un esperimento di laboratorio ma, essendo composte da persone che interagiscono tra loro, sono un fatto sociale. Non sono standardizzabili e replicabili ma, pur avendo delle linee comuni, hanno ognuna una loro unicità.

Il concetto di engagement, ampiamente sfruttato nella letteratura professionale, è poco chiaro, come l'analisi della letteratura e le interviste ai testimoni privilegiati hanno confermato, pertanto l'ipotesi iniziale di ricerca è stata rivista. Non si può misurare l'engagement senza prima dire cosa si intende con esso, in tal senso abbiamo quindi elaborato in questo lavoro la nostra definizione di engagement come "il coinvolgimento della community e la sua reattività rispetto agli obiettivi dell'azione intrapresa".

Lo scopo del lavoro è stato da sempre quello di fornire ai professionisti che lavorano nel campo del community management uno strumento di analisi e monitoraggio delle community che fosse scalabile e multiplatforma.

Il modello CPI proposto risponde a queste esigenze perché contribuisce a fornire una visione di insieme dell'andamento della community sui suoi aspetti fondamentali calcolati su tre assi: l'asse delle metriche generate dai social media (VPI), l'asse degli indicatori chiave di progetto (KPI), l'asse dei silenti (PMPI).

La rappresentazione grafica del CPI contribuisce quindi alla comprensione della stessa e il CPI è parte del processo di monitoraggio della community, fornendo al community manager importanti indicazioni operative.

Il contributo in termini di originalità di questo modello è che esso sintetizza tre dimensioni che esprimono la community nella sua globalità e che non erano mai state valorizzate insieme fornendo in questo modo uno strumento per il monitoring.

Altro punto di originalità è l'inclusione a pieno titolo all'interno del modello dei cosiddetti silenti o membri periferici (PMPI). Il tema della rivalutazione del loro ruolo all'interno della community è emerso nelle interviste e confermato dalla letteratura e, sebbene ribadito da alcuni professionisti, per ora la loro esplicita valorizzazione in termini di contributo fornito alla community non aveva ancora trovato spazio nei modelli di monitoring. L'inclusione di essi su un asse specifico ha lo scopo di valorizzare il loro apporto alla community, evidenziando le loro specificità.

Il caso studio proposto ci ha inoltre permesso di testare il modello derivato da questa elaborazione teorica e di porre a tema un'altra importante questione.

Abbiamo visto come per discriminare tra attivi e silenti nella community di TwLetteratura, nostro caso studio, abbiamo adottato inizialmente un criterio di partizione utilizzando come discriminante per definire i due insiemi un criterio di attività, ovvero l'aver prodotto o meno un tweet relazionato al progetto in questione in un arco temporale definito.

Operando una cluster analysis sul campione analizzato, abbiamo però visto come questo criterio di partizione fosse inesatto e non discriminasse realmente le persone attivamente coinvolte nella community da quelle che non lo sono. Non abbiamo quindi operato una distinzione aprioristica sulla base di un criterio di attività, ma, in linea con quanto emerso dalla letteratura, abbiamo definito silenti e attivi in base ai comportamenti emersi dall'analisi dei dati.

Il tema dell'inclusione dei silenti nel monitoring va quindi inserito nelle misurazioni con questo importante *caveat*: non bisogna pensare che sia sufficiente un criterio di attività (una manifestazione esplicita di un'azione compiuta sui social) a discriminare correttamente i gruppi, ma essi vanno valutati in maniera differente.

Il modello teorico presentato, il Community Performance Index (CPI) è testato su un solo caso studio, la community di social reading di TwLetteratura, pertanto non si può ritenere validato. Sarà necessaria l'applicazione a altre community per come confermare il modello o invalidarlo, tuttavia questo esula dagli scopi di questo lavoro che si è concentrato sulla teorizzazione del modello stesso.

Bibliografia:

Arnold, Nike, Paulus, Trena, "Using a social networking site for experiential learning: Appropriating, lurking, modeling and community building", *The Internet and Higher Education*, (13), 4, 2010, pp.188-196.

Beaudoin, Michael F., "Learning or lurking?", (5), 2, 2002, pp.147-155.

Biorcio, Roberto, *L'analisi dei gruppi*, Milano, Franco Angeli, 1993.

Bonsón, Enrique, Ratkai, Melinda, "A set of metrics to assess stakeholder engagement and social legitimacy on a corporate Facebook page", *Online Information Review*, (37), 5, 2013, pp.787-803.

Bosco, Andrea, *Come si costruisce un questionario*, Roma, Carocci, 2003.

boyd, Danah, Ellison, Nicole B., "Social network sites: Definition, history, and scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication*, (13), 1, pp. 210-230.

boyd, Danah, *Tweet, Tweet, Retweet: Conversational Aspects of Retweeting on Twitter*, in "Proceedings of the 43rd Annual Hawaii International Conference on System Science", 2010.

Bradley, Anthony J., McDonald, Mark P., *The social organization*, Boston, Harvard Business Review, 2011.

Bruns, Axel, "How long is a tweet? Mapping dynamic conversation networks on Twitter using Gawk and Gephi", *Information, Communication & Society*, (15), 9, 2012 pp. 1323-1351.

Bruns, Axel, Stieglitz, Stefan, "Towards more systematic Twitter analysis: metrics for tweeting activities", *International Journal of Social Research Methodology*, (6), 2, 2013, pp. 91-108.

- Bulterman, DCA, *Understanding social media engagement: have expectations exceed results?*, Proceedings of the 2nd international workshop on Socially-aware multimedia, 2013.
- Buss, Anna; Strauss, Nancy, *Online Communities Handbook*, Berkeley, Calif., New Riders, 2009.
- Carrington, Peter, Scott, John P. (a cura di), *The Sage handbook of social network analysis*, Los Angeles, Sage, 2011.
- Chen, Fei-ching, *Passive Forum Behaviors (Lurking): A Community Perspective*, Proceeding ICLS '04 Proceedings of the 6th international conference on Learning sciences, 300, 2004, pp. 128-135.
- Cook, Colleen, Heath, Fred, Thompson, Russel L., “A meta-analysis of response rates in web- or internet-based surveys”, *Educational and Psychological Measurement*, (60), 6, 2000, pp. 821-836.
- Corbetta, Piergiorgio, Gasperoni, Giancarlo, Pisati, Maurizio, *Statistica per la ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino, 2001.
- Cosenza, Vincenzo, *Social Media ROI*, Milano, Apogeo, 2012.
- De Baggis, Mafe, *#Luminol. Tracce di realtà rivelate dai media digitali*, Informant, 2014, ebook.
- De Baggis, Mafe, *World Wide We*, Milano, Apogeo, 2010.
- Eisenhardt, K. M., “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, (14), 4, 1989, pp. 523-550.
- Euerby, A., Burns, C. M., “Designing for Social Engagement in Online Social Networks Using Communities-of-Practice Theory and Cognitive Work Analysis: A Case Study”, *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, (6), 2, 2012, pp. 194-213.

- Flick, Uwe, *An introduction to qualitative research*, Los Angeles, Sage, 2009.
- Flora, Matteo G.P., *Social TV*, autopubblicazione, 2015, ebook
- Granovetter, Mark S., “The Strength of Weak Ties”, *The American Journal of Sociology*, (78), 6, 1973, pp. 1360-1380.
- Handley, Ann, Chapman, C.C., *Content marketing*, Milano, Hoepli, 2012
- Hartigan, J. a., Wong, M. a., “A K-Means Clustering Algorithm”, *Journal of the Royal Statistical Society*, (28), 1, 1979, pp. 100-108.
- Higgins, Peter M., *La matematica dei social network*, Bari, Dedalo, 2012.
- Hsu, Chiu-Ping, Chiang, Yi-Fang, Huang, Heng-Chiang, “How experience-driven community identification generates trust and engagement”, *Online Information Review*, (36), 1, 2012, pp. 72-78.
- Iriberry, Alicia, Leroy, Gony, “A life-cycle perspective on online community success”, *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 41 (2), 2009, pp. 1.1.
- Jaimes, Alejandro. et al., “First International Workshop on Social Media Engagement (SoME 2011)” , *SIGIR News*, (41), 1, 2011, pp.56-62
- Kaushik, Avinash, *Web analytics 2.0*, Milano, Hoepli, 2010.
- Lai, Hui-Min, Chen, Tsung Teng, “Knowledge sharing in interest online communities: A comparison of posters and lurkers”, *Computers in Human Behavior*, 35 (2014), pp. 295-306.
- Lampe, Cliff et al., *Motivations to participate in online communities*, Proceedings of the 28th international conference on Human factors in computing systems - CHI '10, 2010.
- Lave, Jean, Wenger, Etienne, *Situated learning*, Cambridge; New York, Cambridge university press, 1991.

Lee, Y-L, Chen, F-C, Jiang, H-M, *Lurking as participation* in: “Proceedings of the 7th International Conference on Learning Sciences”, 2006, pp. 406-410.

Leimeister, JM, Sidiras, P., Krcmar, H., *Success factors of virtual communities from the perspective of members and operators: an empirical study*, Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004, pp. C 1-10.

Lovett, John, *Social media metrics secrets*, Indianapolis, Wiley, 2011.

Morelli, Gilda, *Strategie di istituzionalizzazione delle nuove professioni del web: un'analisi del community manager*, Tesi Di Dottorato, Università degli Studi di Milano.

Muller, Michael, Shami, N Sadat, Millen, David R., *We are all lurkers: Consuming behaviors among authors and readers in an enterprise file-sharing service*, GROUP '10: Proceedings of the 16th ACM international conference on Supporting group work, 2010, pp. 201-210.

Nonnecke, Blair, Preece, Jenny, *Persistence and lurkers in discussion lists: a pilot study*, Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2000, vol. 1, p.10.

Nonnecke, Blair, Preece, Jenny, *Why lurkers lurk*, AMCIS 2001 Proceedings, 2001, pp. 1-10.

Nonnecke, Blair, Andrews, Dorine, Preece, Jenny, “Non-public and public online community participation: Needs, attitudes and behavior”, *Electronic Commerce Research*, (6), 1, 2006, pp. 7-20.

Nonnecke, Blair et al., *Online Lurkers Tell Why*, Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems, New York, August 2004, 2004, pp. 1-7.

Nonnecke, Blair, Preece, Jenny, Andrews, Dorine, *What lurkers and posters think of each other* , in: “Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004”, 2004, pp. C1-9.

- Pariser, Eli, *Il filtro : quello che Internet ci nasconde*, Milano, Il saggiatore, 2012.
- Peters, Kay et al, “Social Media Metrics — A Framework and Guidelines for Managing Social Media”, *Journal of Interactive Marketing*, (27), 4, 2013, pp.281-298.
- Polillo, Roberto, *Il non profit sul web*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2014.
- Ratto, Paolo, *Un modello di analisi per il Social Media ROI*, autopubblicazione, 2013, ebook
- Rheingold, Howard, *La realtà virtuale*, Bologna, Bakserville, 1993.
- Rheingold, Howard, *Comunità virtuali. Parlare, incontrarsi, vivere nel cibernazio*, Milano, Sperling & Kupfer, 1994.
- Rheingold, Howard, *Perché la rete ci rende intelligenti*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2013.
- Rowe, Matthew et al., *Measuring the topical specificity of online communities*, Lecture Notes in Computer Science, 2013, pp. 472-486.
- Rowe, Matthew, Alani, Harith, *Mining and comparing engagement dynamics across multiple social media platforms*, Proceedings of the 2014 ACM conference on Web science - WebSci '14, 2014, pp. 229-238.
- Russell, Martha G., “A call for creativity in new metrics for liquid media”, *Journal of Interactive Advertising*, (9), 2, 2009, pp. 44-61.
- Solis, Brian, *Engage!*, Hoboken, Wiley, 2011.
- Sterne, Jim, *Social media metrics*, Hoboken, Wiley, 2010.
- Sun, Na, Rau, Patrick Pei-Luen, Ma, Liang, “Understanding lurkers in online communities: A literature review”, *Computers in Human Behavior*, (38), 2014, pp. 110-117.
- Tagliapietra, Piero, *Leader digitali: dall'analisi dell'influenza online all'influencer management*, Milano, F. Angeli, 2015.

Weber Shandwick, “The Science of Engagement”, Report, 2012, <http://bit.ly/1nOzmT3>

Wenger, Etienne, *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*, Boston , Harvard business school, 2002

Witchel, Harry J, “Engagement : the Inputs and the Outputs – Conference Overview” in *Proceedings of the 2013 Inputs-Outputs Conference on An Interdisciplinary Conference on Engagement in HCI and Performance - Inputs-Outputs '13*, 2013, pp.1-4

Zaccone, Emanuela, *Social media monitoring*, Palermo, D. Flaccovio, 2015.

