

Creative crowdsourcing e dinamiche relazionali nella comunicazione di marketing. Il caso del network di Zooppa¹

Received
14th February 2016

Revised
21st April 2016

Accepted
12th January 2017

Maria Vernuccio - Federica Ceccotti

Abstract

Obiettivo del paper: Il lavoro ha l'obiettivo di analizzare l'evoluzione del network della comunicazione di marketing in conseguenza dello sviluppo di nuove piattaforme specializzate nella fornitura alle imprese (brand, agenzie tradizionali, digital agency e centri media) di servizi creativi di tipo crowd-driven.

Metodologia: Il disegno della ricerca è di tipo esplorativo e si basa sull'analisi qualitativa di un cross-sectional embedded single-case study. L'unità d'analisi è il network di comunicazione che si sviluppa intorno a Zooppa, una delle principali piattaforme di creative crowdsourcing nello scenario di riferimento internazionale.

Risultati: Sono stati delineati gli obiettivi perseguiti dai diversi attori del network (brand, agenzia, creativi del crowd) attraverso il ricorso alla piattaforma di creative crowdsourcing, nonché l'evoluzione degli attori stessi in termini di ruoli nelle nuove dinamiche relazionali. È stato, infine, elaborato un framework concettuale relativo alle architetture crowd-driven emergenti, seguendo le opposte spinte della disintermediazione e della re-intermediazione.

Limiti della ricerca: La ricerca, essendo di tipo qualitativo, non può assumere una validità di ordine generale. Tuttavia, gli insight di questo studio possono orientare future ricerche - qualitative e quantitative - sul creative crowdsourcing in un'ottica relazionale.

Implicazioni pratiche: I risultati offrono utili suggerimenti ai diversi attori del communication network al fine di cogliere le opportunità di innovazione offerte dal creative crowdsourcing.

Originalità del paper: I risultati del lavoro contribuiscono alla letteratura sul creative crowdsourcing e sull'evoluzione del marketing communication network, fornendo per la prima volta un'approfondita lettura del fenomeno in chiave relazionale secondo la prospettiva di tutti gli attori coinvolti.

Parole chiave: creative crowdsourcing; network della comunicazione di marketing; disintermediazione; re-intermediazione; case study analysis

Purpose of the paper: Our study aims to analyze the evolution of the marketing communication network as a consequence of the development of new platforms

¹ L'articolo è il risultato di un lavoro di ricerca fortemente condiviso. In sede di stesura, i paragrafi 1, 2 e 5.1 sono da attribuire a Federica Ceccotti, mentre i paragrafi 3, 4, 5.2, 5.3 sono da attribuire a Maria Vernuccio. Le Autrici intendono rivolgere un sentito ringraziamento a Silvia Mion, Responsabile Marketing di Zooppa, per la rara disponibilità e il prezioso supporto fornito.

specialized in supplying crowd-driven creative services to different businesses (i.e., brand, traditional agency, digital agency and media agency).

Methodology: An exploratory research design has been drawn through the qualitative analysis of a cross-sectional embedded single-case study. The unit of analysis is the communication network developed around Zooppa, one of the leading creative crowdsourcing platforms in the international scenario.

Findings: The findings show the major objectives pursued by the various players in the network (i.e., brand, agency, creative members of the crowd) by using creative crowdsourcing platforms, as well as the players' evolution in terms of roles within the new relational dynamics. Moreover, a conceptual framework relative to the emerging crowd-driven architectures has been elaborated, following the opposite forces of disintermediation and re-intermediation.

Research limits: Being qualitative, the research can not assume a general validity. However, the insights included in this study could guide future - qualitative and quantitative - research about the creative crowdsourcing dynamics in a relational perspective.

Practical implications: The results offer useful suggestions to the different businesses of the communication network (i.e., brand, agency, platform crowd-driven) with the aim to exploit innovation opportunities offered by the creative crowdsourcing.

Originality of the paper: This study contributes to the literature available about both the creative crowdsourcing and the evolution of the marketing communication network, and gives for the first time an in-depth relational interpretation of the phenomenon including the points of view of all the different players.

Key words: creative crowdsourcing; marketing communication network; disintermediation; re-intermediation; case study analysis

1. Introduzione

Uno degli effetti più rilevanti della rivoluzione digitale può rinvenirsi nella progressiva apertura delle imprese al contributo di figure esterne - come consumatori e/o professionisti - allo svolgimento di attività un tempo considerate strategiche e, dunque, tenute strettamente all'interno dei confini aziendali. Basti pensare al ricorso all'*open innovation* e al coinvolgimento dei *lead user* nei processi innovativi (Chesbrough, 2003; Von Hippel, 2005; Vicari *et al.*, 2012), per arrivare allo sfruttamento, con obiettivi e modalità differenti, delle capacità creative dei consumatori nei processi di co-creazione del valore dell'impresa (Prahalad e Ramaswamy, 2004). In particolare, il consumatore diventa sempre più "*empowered*" (Denegri-Knott *et al.*, 2006) e "creativo" (Berthon *et al.*, 2008): non più soggetto passivo dello scambio, questi può intervenire per modificare elementi dell'offerta dell'impresa (Berthon *et al.*, 2007), manifestare e diffondere la propria opinione, partecipando a pieno titolo alla co-creazione dei discorsi e dei significati del brand (Fournier e Avery, 2011). Di conseguenza, la marca è sempre più obbligata ad aprirsi e collaborare in modo trasparente, proteggendo in modo sistematico la propria *equity* e proponendo significati culturalmente rilevanti e risonanti (Fournier e

Avery, 2011). Con specifico riferimento al ruolo dell'*empowered customer* nell'ambito della comunicazione di marketing, si rileva una notevole crescita d'importanza del fenomeno della "co-comunicazione", ossia la produzione da parte degli utenti di messaggi legati al brand, condivisi direttamente con l'impresa (O'Hern e Kahle, 2013; Rossi, 2014). Burmann (2010) introduce, a tal riguardo, il concetto di *user-generated branding*, inteso come "the strategic and operative management of brand related user-generated content (UGC) to achieve brand goal" (p. 2). Altri Autori, invece, parlano in termini più ampi di *consumer-generated advertising*, intendendo la creazione di messaggi pubblicitari, generati dagli utenti e diffusi pubblicamente, che hanno per oggetto una marca collettivamente riconosciuta (Berton *et al.*, 2008, p. 8; Campbell *et al.*, 2011). Tali messaggi possono essere prodotti del tutto spontaneamente oppure essere sollecitati dall'impresa attraverso strumenti differenti, tra i quali rientra il *creative crowdsourcing*. In termini più generali, il *crowdsourcing* viene definito come il processo attraverso il quale un'organizzazione esternalizza, attraverso una *open call*, una funzione precedentemente svolta all'interno - ad esempio, lo sviluppo di un nuovo prodotto o di un *design* innovativo - a un indefinito (e generalmente ampio) network di persone (Howe, 2006). Il presente lavoro si inserisce in tale filone di studi, approfondendo una particolare applicazione del fenomeno, ovvero il *creative crowdsourcing*. In questo specifico caso, il brand o l'agenzia che lo supporta richiede alla "folla" la produzione di servizi creativi per la comunicazione di marketing, come ad esempio, la creazione di video advertising, *branded app* e contenuti da utilizzare nelle piattaforme/profili social del brand (eYeka, 2015). Sono molte le imprese, soprattutto di grandi dimensioni, che hanno adottato questa pratica negli ultimi anni. Il recente report eYeka (2015), infatti, mostra come dal 2004 ad oggi, l'85% dei "best global brand" (classifica Interbrand) abbia fatto ricorso al *creative crowdsourcing*, con una particolare rilevanza dei settori del largo consumo, della tecnologia e dell'*automotive*. Con specifico riferimento agli attori coinvolti (Rossi, 2014), ritroviamo, oltre al brand o all'agenzia pubblicitaria che avvia il processo di *creative crowdsourcing*, numerose piattaforme *crowd-driven* che fungono da intermediari tra la domanda di innovazione e l'offerta di contenuti creativi. Tali piattaforme rappresentano il canale più utilizzato dai brand per il coinvolgimento della "folla", seguito a grande distanza dalle *properties* aziendali, come il sito web e i social media (eYeka, 2015). Data la relativa carenza di contributi sul tema specifico, sembra interessante focalizzare l'attenzione sull'effetto che può avere l'introduzione di una piattaforma *crowd-driven* sulle dinamiche relazionali tra gli attori della comunicazione di marketing coinvolti nel communication network (Grant e McLeod, 2007), ovvero il brand e i partner di comunicazione (agenzie tradizionali, digital e media). Il presente lavoro intende, dunque, contribuire alla letteratura sul *creative crowdsourcing* e sul marketing communication network, analizzando l'evoluzione di quest'ultimo a seguito dell'introduzione della piattaforma *crowd-driven*, in termini di: (1) determinanti che spingono i vari nodi del network a ricorrere a piattaforme specializzate nel *creative crowdsourcing*; (2) evoluzione di tali nodi nell'ambito delle nuove dinamiche relazionali; (3) possibili architetture emergenti del network. A tal fine, è stata condotta una

Maria Vernuccio
Federica Ciccotti
Creative crowdsourcing
e dinamiche relazionali
nella comunicazione di
marketing. Il caso del
network di Zooppa

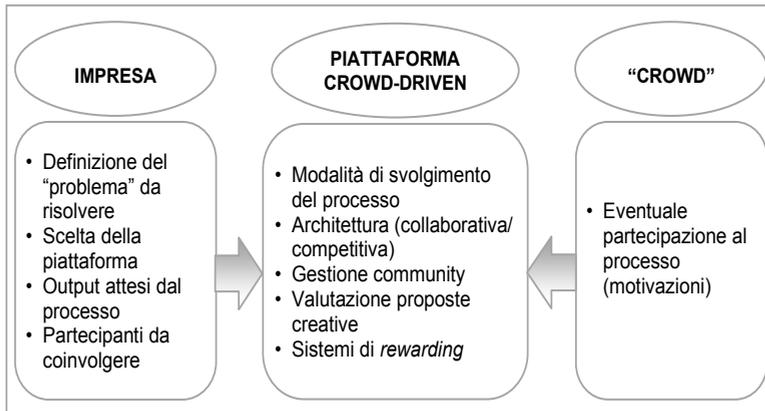
review della letteratura sul più generale fenomeno del *crowdsourcing*, per illustrare le modalità di svolgimento del processo e le principali decisioni che i diversi attori coinvolti devono assumere. Il *creative crowdsourcing* è stato poi contestualizzato nelle più ampie sfide per il communication network innescate dal cambio di paradigma nell'*integrated marketing communication*. È stata successivamente condotta una ricerca di tipo esplorativo con lo sviluppo di un *cross-sectional embedded single case* per l'analisi dell'evoluzione del network della comunicazione di marketing a seguito dell'introduzione della piattaforma e del *crowd*.

Il paper si articola come segue: nel paragrafo successivo, si proporrà una sistematizzazione dei contributi sul *crowdsourcing*, per poi presentare le domande di ricerca, il metodo seguito e i risultati emersi. Infine, il lavoro si concluderà con la discussione dei risultati, la presentazione delle implicazioni accademiche e manageriali e i limiti della ricerca.

2. Il creative crowdsourcing e l'evoluzione del communication network

Il *creative crowdsourcing* rappresenta una particolare applicazione del *crowdsourcing* (Howe, 2006; Pedersen *et al.*, 2013), a sua volta riconducibile - seppure con le dovute distinzioni (Kozinet *et al.*, 2008; Brabham, 2013; Pedersen *et al.*, 2013; Rossi, 2014) - al filone più ampio dell'innovazione collaborativa (Chesbrough, 2003; Von Hippel, 2005) e della co-creazione (Pralhad e Ramaswamy, 2000, 2004). Il *creative crowdsourcing* è, infatti, un processo che - attraverso una *open call* solitamente veicolata su una piattaforma online - richiede la collaborazione da parte di un network non ben identificato di individui per la "soluzione" di un particolare "problema" innovativo, ovvero la creazione di contenuti creativi per la comunicazione di marketing. Data l'esigua letteratura sul tema specifico del *creative crowdsourcing*, si ritiene utile prendere le mosse dagli studi sul più generale processo di *crowdsourcing*, per identificarne, da una parte, gli attori coinvolti - l'impresa (ad esempio, brand o agenzia), la piattaforma *crowd-driven* e il "*crowd*" - e, dall'altra, le decisioni da questi assunte (figura 1). È opportuno chiarire che, a fronte di una certa varietà di *business model* per le piattaforme di intermediazione (Boudreau e Lakhani, 2009; Kohler, 2015), prendiamo in considerazione in questa sede il modello della piattaforma "*two-sided*", nella quale creativi e impresa non interagiscono direttamente, ma attraverso appunto la mediazione della piattaforma (Agafonovas e Alonderienè, 2013). Nell'ambito del *creative crowdsourcing*, infatti, questo sembra essere il *business model* principalmente utilizzato dai *player* più importanti a livello mondiale (come ad esempio, eYeka, Tongal e Zooppa). Secondo la letteratura, le principali motivazioni che possono spingere un'organizzazione a ricorrere al *crowd* sono da ricondurre al risparmio conseguibile rispetto alla tradizionale modalità di produzione di innovazione; si pensi, ad esempio, all'investimento richiesto per lo sviluppo di un nuovo prodotto, alla possibilità di ricevere proposte innovative da una grande massa di utenti (non da un solo partner di innovazione), al fatto che tale massa è composta spesso da consumatori che esprimono attraverso i loro prodotti creativi una specifica immagine dell'impresa (Berthon *et al.*, 2008).

Fig. 1: Il processo di crowdsourcing: attori e decisioni



Fonte: nostra elaborazione

Con specifico riferimento ai "problemi" che l'impresa può sottoporre al *crowd* si rinvengono negli studi differenti classificazioni. Così, Colombo *et al.* (2013) distinguono "*expertise-based problems*" (caratterizzati da un basso rischio tecnico e di mercato come, ad esempio, la modifica di un *packaging* già esistente per migliorarne le caratteristiche) e "*ideation problems*" (con basso rischio tecnico, ma elevata incertezza di mercato come, ad esempio, la creazione di un nuovo prodotto o un nuovo logo). Schenk e Guittard (2011) individuano, invece, tre tipologie di problemi (*task*): di *routine* (con un basso livello di complessità cognitiva e di *skill* richieste), *complessi* (come lo sviluppo di nuovi prodotti) e *creativi* (come lo sviluppo di contenuti pubblicitari). Nella specifica prospettiva del *creative crowdsourcing*, considereremo centrale quest'ultima tipologia di problemi, legata in particolare alla produzione di servizi creativi per la comunicazione di marketing.

Una volta definito il problema da risolvere, l'impresa deve decidere se rivolgersi "direttamente" al *crowd* o avvalersi di una piattaforma di intermediazione. Qualora il processo abbia carattere continuativo, sarà necessario utilizzare una piattaforma proprietaria (come ad esempio, il sito web dell'impresa o le pagine/*account* aziendali sui social media); viceversa, qualora il *crowdsourcing* venga attivato saltuariamente, l'impresa potrà ricorrere all'utilizzo di intermediari. Come anticipato in precedenza, in tale sede si farà riferimento a quest'ultima soluzione, sia perché risulta essere quella più utilizzata nel *creative crowdsourcing* (eYeka, 2015) sia perché più complessa sotto il profilo strutturale e relazionale.

Il problema da sottoporre al "*crowd*" viene sintetizzato in un documento - detto *brief* - che dovrà contenere anche informazioni in merito a eventuali soggetti particolari da coinvolgere e all'output che si intende ottenere al termine del processo. L'impresa, solitamente supportata dalla piattaforma, può valutare l'opportunità di rivolgersi a tutto il *crowd* oppure di restringere la richiesta a un pubblico particolare, come ad esempio, i consumatori o

alcuni creativi della community dotati di particolari competenze o con determinate caratteristiche socio-demografiche (Brabham, 2010).

Con riferimento al “risultato” obiettivo, il processo di *crowdsourcing* può portare alla generazione di idee, *sketches*, concetti, prototipi o prodotti finiti (Bullinger e Moeslein, 2010). Nell’ambito specifico del *creative crowdsourcing* qui approfondito, spesso le *open call* richiedono la realizzazione di video advertising - strumento sempre più utilizzato nella comunicazione di marketing, soprattutto digitale (Campell *et al.*, 2011) - oppure la generazione di idee, di *packaging design* e di applicazioni (eYeka, 2015).

La definizione dell’output richiesto dall’impresa ha delle importanti ripercussioni sulle modalità di svolgimento del processo disegnate dalla piattaforma. La più comune è il *contest* (Bullinger e Moeslein, 2010; Boudreau e Lakhani, 2013): una competizione - a una o più fasi - limitata nel tempo che richiede a un pubblico generale (*contest* aperti) o a uno specifico target (*contest* chiusi) indicato nel *brief* (Brabham, 2010) di far uso della propria esperienza e della propria creatività per presentare soluzioni a un problema particolare (Adamczyk *et al.*, 2012). Roth e Kimani (2013), con specifico riferimento alla produzione di video advertising, identificano quattro differenti modalità di svolgimento del processo, con un livello crescente di coinvolgimento della folla: 1) *idea contest* (che richiede solo la generazione di un’idea da sviluppare poi attraverso i processi tradizionali di comunicazione), 2) *call for pitches* (che consente di identificare talenti da poter poi coinvolgere in fasi successive del progetto), 3) *simple contest* (che prevede l’ottenimento di un prodotto creativo finito), 4) *stage-based contest* (che prevede più fasi della competizione per la realizzazione del prodotto finito).

In base alle modalità operative di svolgimento del *contest*, le piattaforme *crowd-driven* possono caratterizzarsi per un’architettura di tipo “integrativo” o “selettivo” (Schenk e Guittard, 2011). Nel primo caso, i creativi hanno la possibilità di visionare, valutare e, addirittura, modificare i contributi degli altri utenti, mentre nel secondo la collaborazione degli utenti è limitata al minimo, in vista dell’individuazione di una o poche idee vincenti (Colombo *et al.*, 2013). La collaborazione all’interno della community diventa fondamentale nel momento in cui sono presenti profili con attitudini diverse, alcuni più orientati all’osservazione, altri alla condivisione e altri ancora alla competizione vera e propria. Proprio la varietà che caratterizza la “folla” può dar luogo a fenomeni di “*communitition*”, ovvero di pratiche di *co-opetition* all’interno delle piattaforme *crowd* (Hutter *et al.*, 2011; Malhotra e Majaczak, 2014). Dato che la “folla” rappresenta la vera risorsa chiave della piattaforma, in quanto difficile da imitare (Kohler, 2015), l’intermediario deve lavorare continuamente per stimolare la partecipazione e la permanenza dei creativi - soprattutto quelli più bravi - nella community e per promuovere la fiducia all’interno del *crowd* (Pedersen *et al.*, 2013; Rossi, 2014). In tal modo, infatti, la piattaforma potrà proporre ai clienti un alto potenziale creativo, derivante dalla varietà e dalla qualità dei profili appartenenti al *crowd*. Uno degli strumenti che contribuisce all’incremento della fiducia nella community è la chiarezza del processo di valutazione delle proposte.

Varie sono le alternative possibili: si può prevedere un'autovalutazione da parte dei partecipanti, una *peer review* degli altri creatori e, infine, un giudizio da parte di esperti o professionisti dell'impresa che ha avviato il processo (Bullinger e Moeslin, 2010). Un aspetto molto importante, infine, è rappresentato dal sistema di *rewarding*, strettamente legato alle differenti motivazioni che spingono i contributori a partecipare. Tali motivazioni possono essere intrinseche o estrinseche. Le prime sono legate alla voglia di mettersi in gioco degli individui, al puro divertimento e al semplice piacere di partecipare a un progetto. Le motivazioni estrinseche, invece, attengono alle possibili conseguenze associate alla partecipazione: basti pensare al conseguimento di un premio o di una ricompensa monetaria, all'acquisizione e allo sviluppo di nuove competenze, alla visibilità nei confronti degli altri utenti e soprattutto verso i brand clienti (Boudreau e Lakhani, 2009; Agafonovas e Alonderienè, 2013; Pedersen *et al.*, 2013). Comprendere appieno le motivazioni dei diversi creativi è alla base del disegno del sistema di ricompensa (monetaria e non) e, soprattutto, condizione necessaria per il successo della piattaforma (Kohler, 2015).

Come abbiamo visto, dunque, il processo di *crowdsourcing* è molto articolato e presenta differenti criticità. Con specifico riferimento al *creative crowdsourcing*, l'introduzione di un intermediario *crowd-driven* nei processi di comunicazione di marketing determina inevitabilmente un impatto sui diversi attori dell'*industry*, soprattutto per quel che attiene alle dinamiche relazionali che si instaurano tra questi. La letteratura sul tema dei *communication player* - sia con riferimento alle tipologie e ai ruoli delle organizzazioni attive sia con riguardo ai rapporti tra queste - è stata stimolata dalla digitalizzazione e dalla profonda evoluzione del consumatore (§ 1), che hanno condotto a un vero e proprio "*paradigm shift*" nell'*Integrated marketing communication* (IMC) (Vernuccio *et al.*, 2012; Vernuccio e Ceccotti, 2015). Alcuni Autori iniziano a interrogarsi sull'evoluzione dei ruoli dei differenti attori della comunicazione, ma la letteratura sul tema è ancora ad uno stadio iniziale (Hipwell e Reeves, 2013). Sotto il profilo relazionale, gli studi sull'IMC hanno rilevato la necessità di passare da collaborazioni prevalentemente diadiche (inserzionista-agenzia) ad una molteplicità di relazioni (Eagle e Kitchen, 1999), addivenendo in tal modo alla configurazione di un "communication network". Questo può essere definito come l'insieme delle organizzazioni di comunicazione e delle relazioni multiple che intervengono tra loro e con il brand inserzionista (Grant e McLeod, 2007). I primi studi sul communication network hanno disegnato un'architettura relazionale semplice, nella quale si trovano impresa inserzionista, agenzia creativa e media e istituti di ricerca (Grant e McLeod, 2007). Più di recente, l'attenzione della letteratura è stata posta sull'approfondimento di potenziali conflitti esistenti all'interno del network (Grant *et al.*, 2012) e sul tentativo di superare la configurazione di base per considerare diverse alternative strutturali possibili. In particolare, Ceccotti e Vernuccio (2014) hanno indagato una configurazione più complessa del marketing communication network prendendo in considerazione anche altri nodi - come le digital agency, le concessionarie e gli editori - al fine di disegnare differenti architetture di network che si creano per rispondere al cambiamento in atto nella comunicazione di marketing.

In tale quadro, il *creative crowdsourcing* rappresenta una delle sfide per gli attori della comunicazione (Vernuccio e Ceccotti, 2015) e può dar vita a cambiamenti strutturali (ossia una nuova architettura a seguito dell'introduzione di nuovi attori) e relazionali. Così, ad esempio, il fatto che la creatività non sia più una risorsa scarsa (Howe, 2006), ma distribuita tra la "folla", potrebbe dar vita a una potenziale perdita di controllo sul "monopolio" dei contenuti da parte dell'attore tradizionalmente deputato al lavoro creativo, ossia l'agenzia pubblicitaria, potendo generare una riconfigurazione del network. Alcuni Autori hanno evidenziato l'assenza di una concorrenza tra agenzie e *crowd*, considerando anche il fatto che nelle prime fasi di sviluppo del *crowdsourcing*, spesso era la grande agenzia a suggerire all'impresa di fare ricorso alla creatività della folla e a dare visibilità a tali iniziative (Whitla, 2009; Roth e Kimani, 2013). D'altra parte però, Agafonovas e Alonderienè (2013), evidenziando la potenziale minaccia del *crowd* per le agenzie creative, ritengono che il *crowdsourcing* genererà inevitabilmente dei profondi cambiamenti nei *business model* delle agenzie tradizionali.

3. Domande di ricerca e metodologia

Alla luce del quadro sopra delineato, il nostro studio si focalizza sull'evoluzione del network di comunicazione di marketing in conseguenza dello sviluppo di operatori specializzati nell'intermediazione di servizi creativi *crowd-driven*. Le domande di ricerca che orientano l'indagine empirica sono le seguenti:

RQ 1 - Quali sono le determinanti che muovono i principali attori del network di comunicazione di marketing (brand/inserzionisti, agenzia tradizionale, agenzia digital, centro media e creativi) a ricorrere a piattaforme di *creative crowdsourcing*? (*Why?*)

RQ 2 - Come evolvono tali attori nelle nuove dinamiche relazionali, in conseguenza del ricorso a piattaforme specializzate nel *creative crowdsourcing*? (*How?*)

RQ 3 - Come va riconfigurandosi, di conseguenza, l'architettura del network di comunicazione di marketing? (*How?*)

In assenza di una specifica letteratura sul tema, è stato definito un disegno di ricerca di tipo esplorativo, basato sull'analisi qualitativa di un caso di studio considerato rappresentativo del fenomeno oggetto d'indagine ("*exploratory case study*"). Seguendo le linee guida di base proposte da Yin (2009), la scelta metodologica della *case study analysis* è stata motivata *in primis* dalla natura dell'obiettivo conoscitivo di fondo, quello di comprendere un fenomeno sociale complesso e contemporaneo in un contesto reale, nonché dal tipo di domande di ricerca (*How? Why?*). Inoltre, è stata seguita la via dello studio in profondità del caso singolo ("*single in-depth case study*"), in quanto ritenuta appropriata per l'analisi delle diverse prospettive espresse dai differenti *player* e dei complessi processi di interazione tra questi. In proposito, è opportuno sottolineare come lo studio di casi singoli sia utilizzato sovente per sviluppare nuove teorie (Dyer e Wilkins, 1991) e sia assai diffuso nell'approfondimento

empirico delle dinamiche relazionali nei network, i quali presentano per il ricercatore sfide del tutto peculiari, non essendo sistemi dai confini chiaramente delineabili (Easton, 1995). L'unità d'analisi della nostra indagine, infatti, non è rappresentata dalla singola organizzazione, bensì dal network della comunicazione di marketing che si viene a configurare a seguito dell'ingresso di due nuovi nodi: la piattaforma di *creative crowdsourcing* e il *crowd*. Pertanto, è stato sviluppato un *cross-sectional embedded single-case design* (Yin, 2009), dove sono presenti diverse sotto-unità d'analisi riconducibili ai principali nodi del network, ossia: 1) il brand (inserzionista); 2) l'agenzia (intesa come categoria di *player*, che può concretizzarsi a seconda dei casi in agenzia di pubblicità tradizionale, digital agency o media agency); 3) la piattaforma di *creative crowdsourcing*; 4) la "folla" ("*crowd*") ossia la community di creativi. In accordo con diversi studiosi (ad esempio, Dubois e Gadde 2002; Dubois e Araujo, 2007), pur seguendo le principali convenzioni metodologiche riferite all'*embedded single-case design* (Yin, 2009), ci discostiamo dal sottostante approccio di tipo positivista-costruttivista, che prevede un processo lineare di sviluppo (test) della teoria attraverso il caso di studio. L'approccio qui seguito è, infatti, di tipo interpretativo (Welch *et al.*, 2011), applicando un ragionamento abducente, maggiormente flessibile, poiché prevede un'evoluzione/interazione simultanea e assai stretta dei *framework* teorici, del *fieldwork* e dell'analisi del caso. Questo approccio è ritenuto in letteratura particolarmente utile per lo sviluppo di nuovi modelli teorici. L'obiettivo ultimo, quindi, è lo sviluppo di un "*interpretative theoretical framework*" connotato dai caratteri di "*emergence, situatedness, non-linear relations and large degree of indeterminacy*" (Burghausen e Balmer, 2015, p. 32). Basandoci sulla letteratura che in precedenza si è occupata del più generale fenomeno del *crowdsourcing* e sugli scarsi contributi inerenti all'evoluzione del network della comunicazione di marketing, è stato sviluppato un *frame* analitico che ha guidato l'impostazione dell'indagine empirica, la quale tuttavia mantiene il suo carattere esplorativo, non essendo basata né su proposizioni teoriche né su ipotesi da testare. L'iniziale *review* della letteratura ha, quindi, consentito di situare il nostro studio all'interno di un *contesto* disciplinare e teorico ed ha informato e guidato la scelta stessa del caso, come pure l'identificazione delle sotto-unità d'analisi rilevanti. Il caso selezionato è il network che si sviluppa intorno alla piattaforma di *creative crowdsourcing* Zooppa, che rappresenta uno dei *player* principali nello scenario di riferimento internazionale (eYeka, 2015), specializzato nella fornitura alle imprese (brand e agenzie) di servizi creativi *crowd-driven*, principalmente attraverso *simple contest* e *idea contest* (Roth e Kimani, 2013). Fondata nel 2007 nei pressi di Venezia, Zooppa è presente con sedi anche negli Stati Uniti (Seattle) e in Inghilterra (Londra). La *value proposition* di questa piattaforma *two-sided* si basa su una community internazionale di circa 400.000 creativi (2016), tra *freelancer*, studenti, dipendenti di piccole agenzie/società di produzione e semplici appassionati di video making e creatività pubblicitaria. Tali soggetti sono coinvolti in un'architettura *crowd* di tipo competitivo. Fino ad oggi, Zooppa ha gestito centinaia di *contest* creativi, sia aperti che chiusi, ponendosi al servizio sia delle agenzie (es., Ogilvy, ZenithOptimedia) sia direttamente dei brand

(non solo grandi realtà come, ad esempio, Telecom, Enel, FIAT, Unilever, Unicredit, Coca-Cola, ma anche medie imprese ed enti locali). Attualmente, il modello di *revenue* di Zooppa prevede la corresponsione da parte del cliente di una commissione sul valore complessivo del progetto, che in larga parte va a finanziare il pagamento del diritto esclusivo di utilizzo dei contenuti creativi vincitori del *contest*. Lo studio è stato condotto ricorrendo a una molteplicità di fonti, al fine di garantire la triangolazione dei dati (Flick, 2008): interviste semi-strutturate (in prevalenza *face-to-face*), documenti reperiti online dal team di ricerca (es., *industry report*, *brief*) o forniti dagli intervistati (documenti interni) ed osservazione diretta (di tipo non partecipante) presso la sede di Zooppa. La principale fonte di dati per ogni sotto-unità d'analisi (nodo) è costituita dalle interviste a soggetti esperti (es., Amministratore delegato, Responsabile marketing, Responsabile Pubblicità, Community manager, Creativo della community) rappresentanti dei diversi nodi del network (brand, agenzia, piattaforma *crowd-driven* e community). Complessivamente, sono state condotte 20 interviste, così articolate: Zooppa (n=4); brand (n=3); agenzie (n=3); community (n=10). Le interviste, della durata media di 90 minuti, sono state basate su un protocollo di volta in volta adattato a seconda della specifica categoria di nodo coinvolto, ma, in linea con le RQ, sono state sempre finalizzate all'emersione delle dinamiche che si sviluppano nel nuovo scenario relazionale. I colloqui sono stati registrati, trascritti interamente e quindi analizzati seguendo la logica di ricerca abduttiva (Blaikie, 2009) e le linee guida della *grounded analysis* (Easterby-Smith *et al.*, 2008), attraverso un processo di codifica iterativo e multi-fase, che ha previsto non solo la *thematic analysis* applicata alle interviste (King e Horrocks, 2010), ma anche agli altri documenti e dati qualitativi frutto dell'osservazione diretta. In tal modo, sono emerse gradualmente alcune categorie tematiche chiave in risposta alle nostre domande di ricerca ed è stato possibile sviluppare un *framework* concettuale interpretativo relativo alle nuove architetture emergenti nel communication network.

4. Analisi dei risultati

L'analisi empirica ha consentito in primo luogo di delineare i macrotemi relativi a ciascuna RQ, ossia: 1) gli *obiettivi perseguiti* dai diversi attori del network attraverso il ricorso a piattaforme di *creative crowdsourcing* (RQ1); 2) il *ruolo* giocato da questi nelle nuove dinamiche relazionali inter-aziendali che, di conseguenza, vengono attivate (RQ2); 3) la *disintermediazione versus re-intermediazione* (RQ3). I primi due macrotemi sono stati articolati in tematiche più specifiche, che consentono di interpretare la complessità del fenomeno assumendo il punto di vista di tutti i diversi *player*. L'analisi del terzo macro-tema ha consentito di elaborare un *framework* interpretativo relativo alle architetture *crowd-driven*, che possono configurarsi seguendo le opposte spinte della disintermediazione e della re-intermediazione.

4.1 Gli obiettivi perseguiti con il ricorso a piattaforme di creative crowdsourcing

Maria Vernuccio
Federica Ciccotti
Creative crowdsourcing
e dinamiche relazionali
nella comunicazione di
marketing. Il caso del
network di Zooppa

Con riferimento alla RQ 1 sulle determinanti del ricorso a piattaforme di *creative crowdsourcing*, l'analisi del contenuto ha condotto all'identificazione del macro-tema obiettivi perseguiti, sia dal lato delle organizzazioni che utilizzano servizi *crowd-driven* sia da quello dei creativi attivi nel "crowd".

Riguardo agli obiettivi perseguiti dalle organizzazioni (brand e agenzie), illustriamo di seguito i sotto-temi chiave emersi: 1) *moltiplicazione e accelerazione controllata delle energie creative*; 2) *economicità*; 3) *nuova conoscenza*.

1) *Moltiplicazione e accelerazione controllata delle energie creative*. Tra le fondamentali determinanti del ricorso a servizi creativi *crowd-driven* da parte di brand e agenzie (tradizionali, digital o media) vi è l'accesso ad un numero assai elevato di idee e contenuti creativi di qualità in tempi più ridotti rispetto agli standard dei processi produttivi tradizionali, frutto dell'interazione esclusiva tra brand e agenzia. Il valore aggiunto perseguito non risiede solo nella moltiplicazione e accelerazione delle energie creative, ma anche nella gestione efficiente ed efficace di tale "esplosione" da parte della piattaforma *crowd*.

"Nel nuovo scenario, il valore aggiunto di Zooppa è la community di oltre 380.000 creativi provenienti da tutto il mondo ... è una vera e propria esplosione dell'accessibilità ad un'elevata varietà di contenuti di qualità. Tutto questo viene fatto in maniera comunque controllata a livello di contenuti, di modalità, di processo. In altre parole, il nostro cliente riceve un servizio totale" (Responsabile Marketing, Zooppa).

2) *Economicità*. Un altro fattore motivante, soprattutto per i brand, è la considerazione dell'estrema convenienza economica dei servizi ottenibili attraverso il ricorso al *crowd* rispetto alle modalità tradizionali. L'investimento sostenuto dai brand è talmente esiguo che diversi creatori attivi nel *crowd* arrivano a denunciare un effetto che, seppure impropriamente, definiscono di "commoditizzazione" della creatività.

"Per definire il fenomeno del *creative crowdsourcing* la parola chiave è 'commoditizzazione'. Mi riferisco alla 'commoditizzazione' della creatività, che prima costava tanto e anche per questo era molto difficile da acquisire. Con il *crowd*, il brand ottiene tanti contenuti al prezzo di uno!" (Creativo della community, Zooppa).

3) *Nuova conoscenza*. Se da una parte la disponibilità di un'elevata quantità e qualità di prodotti creativi a prezzi più contenuti gioca un ruolo essenziale per lo sviluppo della domanda di questo servizio, dall'altra parte, è emersa una motivazione maggiormente legata all'opportunità di creare nuova conoscenza grazie al ricorso al *crowd*. I contenuti generati dalla "folla" possono fornire inaspettati *consumer insight*, come pure punti di vista sul brand nuovi o più profondi. Tale risultato sarebbe difficilmente ottenibile tramite la collaborazione tra brand-agenzia, soprattutto se in essere da lungo periodo. In tal modo, il ricorso al *creative crowdsourcing* può divenire una leva di innovazione delle strategie di branding e comunicazione.

“Andiamo sempre di più verso una logica di contenuto come servizio [...] Agenzia classica propone una campagna al cliente, che dice ‘mi piace’ o ‘non mi piace’, ‘la compro’ o ‘non la compro’. Finisce lì. Invece, con Zoppa, il cliente impara già qualcosa di più sul consumatore fin dalla redazione del brief [...] Poi, dai risultati creativi della community di Zooppa il cliente vede, in parte, quello che le persone hanno visto nel brand, il valore che sta dietro. Quell’insight non sarà magari un contenuto della campagna, ma in questo modo la folla ha comunicato qualcosa al cliente, gli ha dato un valore di conoscenza e questa è una vera e propria rivoluzione!” (Amministratore delegato, Agenzia).

Cambiando punto di vista e assumendo l’ottica dei creativi che animano la community, si palesano alcune motivazioni (temi) ricorrenti, di tipo *intrinseco* - ossia il divertimento legato alla prova creativa e alla sfida di numerosi altri talenti - ed *estrinseco*, come la vincita del premio economico, l’ampliamento del network professionale, la visibilità (arricchimento del *portfolio*) e l’apprendimento (il lavoro nella community viene vissuto come un’utile palestra). Oltre ad evidenziare una generale prevalenza delle motivazione estrinseche su quelle intrinseche, è opportuno sottolineare come emerga una differenza di prospettive tra creativi *senior* (almeno 10 anni di esperienza) e *junior*: mentre i primi enfatizzano l’importanza soprattutto della motivazione economica, di visibilità ed ampliamento del network professionale, i secondi, oltre alla visibilità e al guadagno economico, considerano fondamentali come moventi l’apprendimento e il lato ludico.

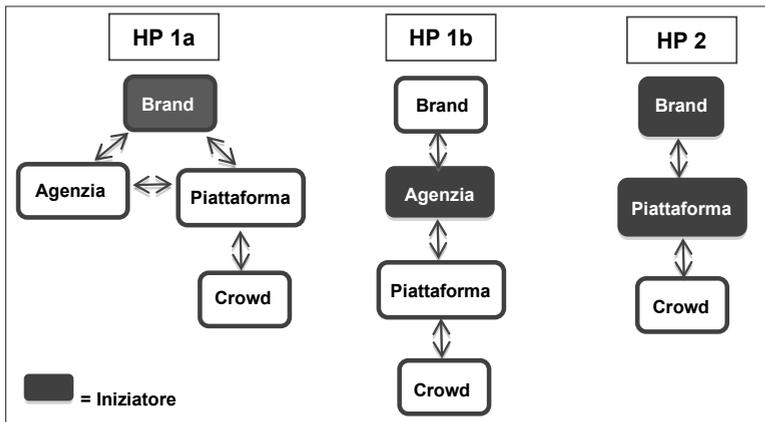
4.2 *Creative crowdsourcing e ruoli degli attori del network della comunicazione di marketing*

Relativamente alla RQ2 sul cambiamento che interessa gli attori del network, l’analisi esplorativa ha condotto all’individuazione in modo induttivo della macro-tematica del *ruolo*, che ciascun *player* assume nelle nuove dinamiche relazionali. Sono emersi sei sotto-temi, corrispondenti ad altrettanti ruoli: 1) *iniziatore*; 2) *stratega*; 3) *coordinatore del crowd*; 4) *produttore di creatività*; 5) *resistente*; 6) *formatore*.

1) *L’iniziatore*. Un ruolo chiave nelle nuove dinamiche creative *crowd-driven* è quello dell’iniziatore, ossia il soggetto che dà avvio alle complesse interazioni che conducono alla produzione di contenuti creativi da parte della folla. Sulla base della nostra analisi, è emerso che tale ruolo viene giocato in prevalenza dal brand e dall’agenzia e, in misura minore, dalla stessa piattaforma. A seconda che sia l’uno o l’altro soggetto ad attivare per primo il processo creativo, saranno diverse le dinamiche relazionali che si sviluppano tra i diversi attori (figura 2). Nel caso del brand come iniziatore, ci troviamo di fronte a inserzionisti connotati da una cultura improntata all’innovazione e all’apertura, che o sollecitano la loro agenzia a ricorrere alla piattaforma *crowd* o si rivolgono direttamente a questa per progetti specifici. Non sembrano esserci specificità in termini dimensionali o settoriali, bensì esclusivamente culturali: i brand iniziatori sono quelli in grado di cogliere, o almeno di intuire, le opportunità insite nei servizi *crowd-driven* e sono, di fondo, orientati alla sperimentazione.

“C'è stato il desiderio di innovare e di conoscere un mondo nuovo. Abbiamo voluto andare diretti, senza agenzia, per fare un'esperienza che, se da una parte è stata più impegnativa, dall'altra è stata più immersiva, più profonda. È stata un'esperienza innovativa, in cui siamo venuti a contatto con dinamiche, sia aziendali che esterne, diverse. Per questo task, abbiamo cambiato anche un po' i nostri processi e fatto un 'click mentale' nell'approccio al prodotto creativo. Quando dico 'abbiamo', dico in maniera condivisa, non solo noi operatori tecnici della pubblicità, ma anche a livello di management e di team coinvolti” (Responsabile Pubblicità, Brand).

Fig. 2: Ruolo di iniziatore nel creative crowdsourcing e nuove dinamiche relazionali



Fonte: nostra elaborazione

Laddove sia il brand ad avviare il processo e sia presente anche l'agenzia, si sviluppano interazioni dirette e intense tra tutti e tre gli attori chiave, ossia brand-agenzia-piattaforma (figura 2, hp 1a). Nel caso, poi, il brand iniziatore ricorra direttamente alla piattaforma (senza agenzia), si instaura tra di essi una relazione più profonda di vera e propria consulenza, estremamente ricca per il brand anche in termini formativi (figura 2, hp 2). Viceversa, quando l'iniziatore è l'agenzia, in genere, il ricorso alla piattaforma è finalizzato al completamento, per conto del brand, di una campagna di comunicazione più articolata, impegnando il crowd nell'ambito di quest'ultima solo su specifici sotto-progetti. In questo caso, la piattaforma è coinvolta in dinamiche relazionali solo con l'agenzia, essendo il contatto con il brand del tutto o quasi completamente assente (figura 2, hp 1b). Agenzia e piattaforma sviluppano una relazione pienamente collaborativa, con l'obiettivo condiviso di aumentare il valore reso al brand.

“Come agenzia prendiamo il valore di Zooppa, la sua flessibilità. Noi abbiamo bisogno di volume, sia di volume in termini quantitativi che di volume in termini qualitativi, nel tempo più 'real time' possibile. Quindi, prendiamo il valore di Zooppa e l'obiettivo del nostro cliente e cerchiamo di rendere il tutto più efficace possibile dal punto di vista del business” (CEO, Agenzia).

Infine, può essere la piattaforma stessa ad iniziare il processo avendo la finalità di perseguire specifiche linee di sviluppo del business verso particolari brand, nei confronti dei quali, come vedremo più avanti, andrà ad esercitare sovente anche un ruolo con una ancora più spiccata valenza formativa (figura 2, hp 2).

2) *Lo stratega*. Un altro ruolo chiave è quello dello stratega, ossia dell'attore che nell'ambito del nuovo network si occupa dello sviluppo delle linee strategiche - definendo gli assi valoriali del brand, gli obiettivi di comunicazione, il posizionamento di marca obiettivo e le linee guida strategiche di tipo creativo, nonché del coordinamento dei diversi *player* che partecipano al processo. Nella quasi totalità dei casi, gli intervistati dei diversi nodi hanno sottolineato come tale ruolo venga tuttora giocato principalmente dal brand e/o dell'agenzia (laddove presente) e non dalla piattaforma. Con riferimento alla formulazione strategica, quest'ultima assume un ruolo di mero supporto, che può concretizzarsi nell'aiuto sia alla redazione del *brief*, in modo che possa essere più coinvolgente per la community, sia alla selezione dei numerosi contributi che giungono a seguito del *contest* creativo.

“Quello che noi [agenzia] stiamo facendo, e che stanno facendo altre realtà moderne, non è erogare contenuti. Il nostro obiettivo è supportare i clienti che vogliono raggiungere obiettivi di business attraverso una strategia di content marketing. Noi allora lavoriamo sulla direzione strategica, su quello che può essere la direzione creativa, e allo stesso tempo forniamo una macchina [Zooppa], che è più efficace e più efficiente di noi per la produzione di elevati volumi di contenuti” (Amministratore delegato, Agenzia).

3) *Il coordinatore del crowd*. Se brand e agenzia assumono la responsabilità di delineare la strategia, la piattaforma *crowd-driven* assume quella di attivare, gestire e controllare i meccanismi creativi e produttivi della community. Questo significa, da un lato, contribuire alla fase di creazione del *brief*, lavorando al suo miglioramento per aumentarne l'attrattività agli occhi dei creativi potenziali partecipanti alla gara, e, dall'altro, coordinare direttamente le modalità di raccolta dei contributi creativi, attraverso *contest* pubblici o chiusi, l'accessibilità agli stessi e la loro valutazione e premiazione. Dall'analisi sono emerse due variabili critiche per il coordinamento del *crowd*. In primo luogo, la capacità di progettare e gestire un *workflow* produttivo efficiente e trasparente, basato su un attento controllo di ogni fase. In secondo luogo, la capacità di rendere tale *workflow* efficace in termini di valore reso dal punto di vista dei diversi soggetti interessati: non solo il valore aggiunto per il brand, sottolineato in precedenza, legato alla grande varietà di contenuti creativi di qualità, ma anche il valore aggiunto per i creativi, che per liberare il loro potenziale creativo devono essere adeguatamente indirizzati e coinvolti. A tal fine, la piattaforma deve cercare di fare emergere i singoli talenti, cosicché questi possano riconoscerla come fonte unica di nuove opportunità professionali, altrimenti difficilmente concretizzabili, e instaurare un rapporto continuativo basato sulla fiducia e sul senso di equità della relazione. Anche se la dimensione del *crowd* è certamente cruciale al fine di poter scegliere tra molti contenuti di qualità, occorre evidenziare che ancora più importante nel lungo periodo è riuscire a individuare e

motivare, attraverso l'attività di community management, *cluster* di creativi estremamente attivi e specializzati sotto il profilo disciplinare e settoriale, così da poterli coinvolgere in modo mirato in *contest* chiusi a seconda delle specifiche esigenze del brand.

Maria Vernuccio
Federica Ciccotti
Creative crowdsourcing
e dinamiche relazionali
nella comunicazione di
marketing. Il caso del
network di Zooppa

4) *Il produttore di creatività*. Il vero cambiamento dal punto di vista dei nodi del network riguarda, oltre allo sviluppo del nuovo ruolo del coordinatore del *crowd*, quello del produttore di creatività. Quest'ultimo è impersonato sempre dalla figura del creativo, il quale, all'interno della community di Zooppa, può essere un *freelancer*, un dipendente di una piccola/media agenzia o società di produzione che viene destinato dall'organizzazione di appartenenza alla partecipazione a questo tipo di *contest*, uno studente o anche, in rari casi, un semplice appassionato. Il creativo, per la prima volta, realizza la sua attività professionale non nell'ambito chiuso dell'agenzia, ma in un contesto aperto di *co-opetition*, potendo concorrere con migliaia di colleghi, con i quali eventualmente collaborare per lo scambio di consigli, e dai quali trarre *feedback* e valutazioni utili sia in corso d'opera (es., tramite il blog e il forum) che a seguito della consegna del lavoro finito. Per contro, è stato sottolineato diffusamente come si avverta l'assenza di un rapporto diretto tra creativo e brand, fondamentale per orientare il lavoro nella giusta direzione. Gli intervistati hanno messo in grande evidenza come questa nuova dinamica creativa stia determinando un'evoluzione della professione del creativo verso una direzione non solo di maggiore accessibilità e di superamento dei vincoli spazio-temporali, ma anche di spiccata auto-imprenditorialità, arricchendo la professione di nuove capacità necessarie per la *self-promotion* e lo sviluppo del "business network" personale.

5) *Il resistente*. Nel nuovo scenario che andiamo delineando, diversi intervistati hanno posto l'accento sul fatto che alcuni attori continuano a giocare il ruolo di resistenti al cambiamento a causa, viene detto, di un comune ritardo di tipo culturale. Infatti, sia il brand che l'agenzia sono citati sovente dalla piattaforma come responsabili di un'azione di freno verso lo sviluppo del *creative crowdsourcing*, seppure in modo diverso. In genere, il ruolo di resistente viene ascritto alle ancora numerose agenzie tradizionali che interpretano lo sviluppo di servizi di *creative crowdsourcing* non come un'opportunità da cogliere, ma come una minaccia competitiva foriera di una generalizzata riduzione del prezzo dei contenuti e dunque di un ridimensionamento economico del mercato.

"È come se ci fossero due mondi. Uno è quello dove opera efficacemente una piattaforma come Zooppa, e l'altro è quello dove prevale un modello di agenzia ancora resistente che rimane a difendere, anche correttamente da un punto di vista del business, quello che è il suo mercato" (Amministratore delegato, Agenzia digital).

Il brand, invece, viene considerato ancora troppo spesso come resistente poiché non in grado di apprezzare il valore aggiunto del *creative crowdsourcing*, non essendo culturalmente orientato all'innovazione e alla sperimentazione. Inoltre, anche laddove il brand abbia mostrato fattivamente un certo grado di interesse ricorrendo a questo tipo di servizio, molto spesso in corso d'opera sembra manifestare una certa impreparazione alle nuove logiche. Ad esempio, è stato posto l'accento, soprattutto da parte

della piattaforma e dei creativi, sulla frequente incapacità dell'inserzionista a valutare con elevati gradi di autonomia (senza la consulenza di un'agenzia tradizionale, digital o media) i lavori pervenuti a seguito del *contest*, tendendo così a preferire soluzioni creative più conservatrici e a vanificare i potenziali benefici del progetto *crowd-driven*.

6) *Il formatore*. Connesso al ruolo precedente è quello del formatore, rappresentato dalla piattaforma di *creative crowdsourcing*, che porta avanti una costante azione di educazione verso i brand resistenti, finalizzata a diffondere la conoscenza del funzionamento del nuovo sistema di produzione di contenuti, il suo potenziale valore aggiunto e al contempo orientare favorevolmente l'atteggiamento, riducendo il livello di rischio percepito. Tale ruolo formativo, ancora particolarmente rilevante in Italia, dovrebbe vedere ridotta gradualmente la propria importanza all'aumentare del livello di consapevolezza di brand e agenzie.

"Zooppa lavora da quasi dieci anni e, incredibilmente, per le imprese italiane rappresenta ancora l'avanguardia! Mentre Zooppa ai loro occhi è ancora una rivoluzione, per gli utenti [i creativi della community] è una formula direi ormai abbastanza matura o, se non altro, familiare!" (Community manager, Zooppa).

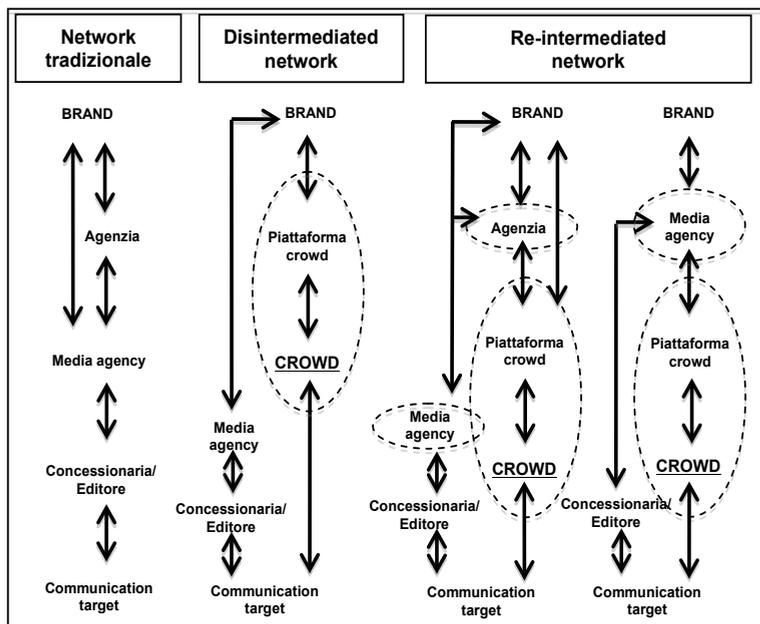
4.3 Architetture relazionali emergenti

Riguardo alla RQ3 sulle architetture relazionali, il tema che emerge dalle interviste è quello della *disintermediazione versus re-intermediazione*. Infatti, interpellati sulla riconfigurazione del network della comunicazione di marketing a seguito dell'ingresso della piattaforma di *creative crowdsourcing*, gli intervistati hanno unanimemente riconosciuto l'importanza del cambiamento architeturale passando dal modello tradizionale "brand-agenzia-media agency-communication target" verso nuovi assetti strutturali che possono essere denominati (figura 3): 1) *disintermediated network* e 2) *re-intermediated network*.

1) *Il disintermediated network*. Nel network "disintermediato", il brand ha accesso al *crowd* creativo per il tramite di un'unica interfaccia costituita dalla piattaforma *two-sided*, necessaria, come detto, per la gestione efficiente ed efficace del *workflow*. Questa soluzione viene perseguita, in genere, per specifici progetti creativi (es., lo sviluppo di un video per una convention aziendale, la generazione di idee per una nuova *app* o la proposta di prodotti creativi da utilizzare sulle *property social* del brand). Mancando il contributo dell'agenzia, in questo caso la piattaforma vede arricchito il suo ruolo di coordinatore del *crowd* con una forte componente di servizio e di consulenza al brand. In altri termini, risulta potenziato il supporto che la piattaforma fornisce al brand in termini di redazione del *brief*, come pure di orientamento nella delicata fase di selezione delle idee pervenute. Di conseguenza, è elevata l'intensità relazionale tra brand e piattaforma e il valore fiduciario annesso a tale relazione. Siffatta configurazione, se viene sovente preferita dal brand, poiché offre maggiori possibilità di apprendimento delle nuove dinamiche, non appare particolarmente apprezzata dalla piattaforma, che lamenta una minore efficienza della soluzione dovuta all'aggravio di costi di gestione del progetto.

Fig. 3: Creative crowdsourcing e architetture emergenti del network della comunicazione di marketing

Maria Vernuccio
 Federica Ceccotti
 Creative crowdsourcing
 e dinamiche relazionali
 nella comunicazione di
 marketing. Il caso del
 network di Zooppa



Fonte: nostra elaborazione

2) *Il re-intermediated network.* Il modello alternativo prevede, invece, l'intervento dell'agenzia di pubblicità, o in alternativa della media agency, che si pone come *trait d'union* strategico tra brand e piattaforma. In genere, il servizio di *creative crowdsourcing* viene richiesto dall'agenzia per conto del brand al fine di completare la produzione di contenuti all'interno di progetti di comunicazione di marca assai articolati. Agenzia e piattaforma sono quindi partner che collaborano sulla base di intense dinamiche di interazione. Viceversa, le interazioni tra brand e piattaforma saranno assai deboli o assenti. In questo assetto architeturale, mentre la piattaforma vede limitato il suo ruolo di coordinatore del *crowd* alla fornitura di un elevato numero di prodotti creativi di qualità in tempi ridotti, l'agenzia svolge un'attività strategica di guida nella ideazione e sviluppo del piano di comunicazione, di integratore dei diversi sotto-progetti e contributi, nonché di driver dell'innovazione delle attività di branding e comunicazione.

Come si evince dalla figura 3, in entrambe le architetture, non si riscontrano ad oggi significativi nessi tra i membri della "folla" e l'agenzia o il brand. Solo in alcuni casi, i creativi vincitori di un *contest* possono essere contattati direttamente dal brand per successive collaborazioni *ad hoc*. Invece, durante tutte le fasi del lavoro creativo vi è una sostanziale distanza tra questi attori, a differenza di quanto accade nel network tradizionale. D'altro canto, tanto nel *disintermediated* quanto nel *re-intermediated network*, le interazioni non riguardano più esclusivamente i *player* di tipo "professionale", bensì intervengono anche tra creativi componenti della "folla" e communication target. Talvolta, gli stessi creativi fanno parte

al contempo del *crowd* e del communication target, altre volte il *buzz* generato attorno ad alcuni lavori creativi favorisce interazioni dirette tra la “folla” e il communication target, amplificando così la portata del progetto *crowd-driven*.

5. Conclusioni

5.1 Discussione dei risultati e implicazioni accademiche

Il nostro lavoro si inserisce nel filone degli studi sul *crowdsourcing*, indagandone una particolare applicazione finora poco approfondita, ossia la produzione da parte della “folla” di contenuti creativi per la comunicazione di marketing (*creative crowdsourcing*). Per quanto ci è dato sapere, il presente studio rappresenta il primo tentativo di approfondimento del fenomeno in prospettiva relazionale. Accostando, infatti, alla letteratura specifica sul *creative crowdsourcing* quella nascente sull'evoluzione del communication network, il lavoro ha indagato come variano le relazioni tra gli attori della comunicazione di marketing a seguito dell'introduzione di due nuovi nodi, la piattaforma di intermediazione *crowd-driven* e la “folla”. Attraverso la considerazione congiunta delle due prospettive di studio, la ricerca ha dunque consentito di: 1) descrivere le determinanti che spingono i principali nodi del network a utilizzare una piattaforma creativa *crowd-driven*; 2) individuare sei differenti ruoli svolti dai vari nodi all'interno del nuovo communication network; e infine 3) pervenire a un *framework* interpretativo originale delle possibili nuove architetture di network. Lo sviluppo del *cross-sectional embedded single case*, che ha approfondito, come unità di analisi, il network relazionale di Zooppa, ha consentito di evidenziare il punto di vista di tutti i *player* della comunicazione coinvolti nel processo di *creative crowdsourcing*.

L'analisi dei risultati ha mostrato un sostanziale allineamento di alcuni obiettivi perseguiti dalle organizzazioni (brand e agenzia) e dei creativi nel ricorso alla piattaforma *crowd-driven* rispetto alla letteratura precedente sul *crowdsourcing* in generale (Pedersen *et al.*, 2013; Brabham, 2008), mettendo in evidenza una discreta consapevolezza delle determinanti del ricorso al *creative crowdsourcing*. Il nostro lavoro contribuisce agli studi sul tema (Berthon *et al.*, 2008) approfondendo due ulteriori obiettivi: da un lato, l'ottenimento di un risultato creativo pienamente controllato (“un prodotto chiavi in mano”) da parte della piattaforma che gestisce il *workflow* e, dall'altro, il notevole potenziale innovativo del *creative crowdsourcing*, non solo nell'output finale, ma in tutte le fasi del processo (dal *brief* fino alla valutazione dei progetti raccolti). L'originalità del lavoro si rinviene in modo particolare nelle risposte alla RQ2 e RQ3. Infatti, la ricerca contribuisce alla letteratura sul communication network e, nello specifico a quella nascente sull'evoluzione dei ruoli (Vernuccio e Ceccotti, 2015), con l'identificazione di sei ruoli svolti dai nodi nell'ambito del *creative crowdsourcing*, chiarendo le principali attività/criticità per ciascuno di essi e, soprattutto, le dinamiche relazionali che si innescano tra loro (cfr. fig. 2). Una sostanziale condivisione tra gli intervistati

emerge con riferimento al *ruolo di coordinatore del crowd*, assegnato alla piattaforma, e di *stratega*, attribuito al brand e/o all'agenzia. Quest'ultimo ruolo assume una connotazione più ampia rispetto a quanto emerso negli studi precedenti: non solo integratore delle attività dei differenti *player* nella pianificazione e nell'esecuzione, ma vera e propria "regia strategica" di tutti i progetti di comunicazione e di branding, provenienti da processi creativi sia tradizionali che *crowd-driven*. Riguardo al ruolo di *produttore di creatività*, il presente lavoro ha evidenziato il tratto originale della spiccata auto-imprenditorialità che si manifesta nella possibilità di scegliere autonomamente i *contest* ai quali aderire, e che implica lo sviluppo di capacità di auto-promozione all'interno della community e verso i brand clienti. Nel riconoscere il ruolo di *resistente* all'impresa e, soprattutto, all'agenzia tradizionale, la piattaforma è investita del ruolo di *formatore*. In questo, si riscontra un superamento degli studi precedenti che attribuivano tale ruolo principalmente all'agenzia, la quale avrebbe dovuto stimolare l'adozione dei nuovi paradigmi di comunicazione più orientati al digital e all'interazione (Durkin e Lawlor, 2001). Il fatto che anche il brand talvolta possa frenare l'utilizzo del *crowd*, infine, può essere un'ulteriore dimostrazione della mancanza di una cultura dell'apertura e della sperimentazione da parte di alcune imprese, così come evidenziato da Vernuccio e Ceccotti in un recente contributo (2015).

Infine, alla luce dei differenti ruoli e dei flussi relazionali individuati con la ricerca, il lavoro contribuisce al filone di studi sul communication network proponendo due nuovi assetti strutturali dello stesso, emergenti a seguito della spinta alla disintermediazione o alla re-intermediazione. Nel *disintermediated network* e nel *re-intermediated network* emerge anche un nodo non adeguatamente considerato dalla letteratura precedente, ossia il communication target, che nel processo di *creative crowdsourcing* assume particolare rilevanza sia nella produzione dei contenuti creativi sia nella condivisione e diffusione degli stessi.

5.2 Implicazioni manageriali

L'analisi degli obiettivi perseguiti con il ricorso a piattaforme *crowd-driven*, l'evidenza dei diversi ruoli giocati dagli attori del network nel nuovo contesto e il disegno delle possibili configurazioni del network consentono di elaborare alcune implicazioni di tipo manageriale dal punto di vista dei principali *player* che sono stati oggetto d'analisi: il brand, l'agenzia (tradizionale, digital e media) e la piattaforma.

Brand. Nella prospettiva delle imprese, si riconosce l'urgenza di dover affrontare una vera e propria "crisi dei contenuti di marca", sotto tre profili: quantitativo, qualitativo e dei tempi. È stata rilevata la necessità da parte dei brand di creare e diffondere un'elevata quantità di contenuti di qualità, soprattutto in termini di rilevanza, personalizzazione e capacità di engagement. Tale necessità si presenta in modo continuativo e seguendo logiche temporali sempre più real-time. In questo quadro, la marca piuttosto che continuare a produrre e diffondere comunicazione di marketing attraverso il network tradizionale, dovrebbe riconoscere il valore, in termini di efficacia ed efficienza, delle piattaforme di *creative*

crowdsourcing nella produzione di contenuti creativi, valore che è emerso con evidenza nel presente studio. I manager, quindi, sono invitati a far fronte alla “crisi dei contenuti” anche attraverso l’integrazione di questi nuovi *player* nel communication network del brand da essi gestito, sia ricorrendo a soluzioni architetture dirette (*disintermediated network*) sia indirette (*re-intermediated network*), a seconda degli specifici obiettivi perseguiti e del progetto da sviluppare. A tal fine, le imprese dovranno evolvere culturalmente, superando le resistenze che ancora sono state riscontrate. Solo questo “salto culturale”, sollecitato dal *top management*, potrà consentire altresì di sfruttare il valore nuovo apportato dai contenuti creativi *crowd-driven*, che, come è stato sottolineato in precedenza, sono in grado di generare nuova conoscenza e divenire, quindi, una leva di innovazione delle strategie di branding e comunicazione.

Agenzia. Per quanto riguarda l’agenzia di pubblicità tradizionale e digital, i risultati suggeriscono di non rimanere ancorati a logiche competitive di difesa dello *status quo*, rifiutando la possibilità di collaborare con i nuovi *player*. Al contrario, è auspicabile che le agenzie sappiano cogliere l’opportunità del ricorso alle piattaforme di *creative crowdsourcing* come strumento per potenziare l’offerta complessiva di contenuti di marca al cliente e, in questo modo, aiutare il brand nella necessaria evoluzione culturale e nell’apertura all’innovazione. Seguendo questa logica *client centered*, le agenzie potranno vedere rafforzato il ruolo di partner strategici del brand, di autori della *content strategy* e di “integratori” di progetti nell’ambito del più ampio network.

Piattaforma crowd-driven. La stessa logica *client centered* dovrebbe ispirare la piattaforma nella costruzione di un rapporto fiduciario, non solo con il brand, ma anche con l’agenzia ed il *crowd*. Con l’obiettivo di aumentare il valore reso al cliente (brand), la piattaforma potrebbe seguire diverse linee di sviluppo. In primo luogo, questa potrebbe cercare di ridurre le distanze tra brand/agenzia e creativi, aumentando in tal modo anche il valore reso agli occhi di questi ultimi. Ancora, oltre ad investire risorse per accrescere le dimensioni del *crowd*, la piattaforma potrebbe segmentare più accuratamente la “folla” (ad esempio, in base alle specializzazioni o agli interessi) con l’obiettivo di gestire un’attività di community management più mirata a gruppi specifici, al fine di aumentare l’engagement dei creativi su particolari *task*, e dunque i risultati ottenuti dal coinvolgimento degli stessi. Inoltre, lo sviluppo della piattaforma dovrebbe passare anche attraverso la capacità di combinare diverse modalità di svolgimento dei *contest*, in particolare aperti a tutta la “folla” o chiusi, ossia riservati solo ad alcuni creativi preselezionati, in modo da venire incontro alle specifiche richieste del cliente garantendo un servizio più personalizzato. Sarebbe importante combinare anche diverse *value proposition* in termini di contenuto di servizio: da una parte, la fornitura a basso costo di soluzioni maggiormente standardizzate e automatizzate (in genere, nel *re-intermediated network*), dall’altra, la proposta di servizi di consulenza ad elevato contenuto d’innovazione (*disintermediated network*). Una direttrice di sviluppo innovativa potrebbe essere rappresentata, infine, dal ricorso ad architetture di tipo integrativo, che, superando la logica competitiva innescata dal *contest*,

mirino invece a combinare, sotto la stretta regia della piattaforma, *skill* e contributi diversi “estratti” dal *crowd*.

Maria Vernuccio
Federica Ceccotti
Creative crowdsourcing
e dinamiche relazionali
nella comunicazione di
marketing. Il caso del
network di Zooppa

5.3 Limiti e future linee di ricerca

Il presente lavoro non è esente da alcune limitazioni. In primo luogo, il campo dell'indagine è limitato ad un unico caso di studio all'interno di uno scenario piuttosto variegato a livello internazionale e in rapido cambiamento. Più in generale, la natura squisitamente qualitativa della ricerca non consente di operare generalizzazioni, anche se gli *insight* emersi da questo primo studio sul tema possono fornire un orientamento e utili stimoli per futuri approfondimenti teorici ed empirici - qualitativi e quantitativi - sul *creative crowdsourcing*, soprattutto in un'ottica relazionale. Si sollecitano nuovi studi che vadano ad ampliare il campo d'indagine (es. imprese di diverse dimensioni, settori, assetti organizzativi e di governance) e lo estendano temporalmente con un approccio longitudinale. Inoltre, in ragione della relativa carenza di una letteratura specifica, potrebbe essere d'interesse andare ancora più in profondità con lo studio delle dinamiche decisionali di ciascun attore chiave, come pure delle determinanti dell'efficacia delle diverse modalità di svolgimento del complesso processo di produzione dei contenuti in un'ottica *crowd-driven*. In particolare, per quanto riguarda l'impresa committente, sarebbe opportuno approfondire gli specifici interlocutori aziendali coinvolti e le connesse dinamiche relazionali. Sarebbe altresì utile inserire l'innovazione relazionale determinata dal ricorso alla piattaforma di *creative crowdsourcing* nel quadro ben più ampio dell'evoluzione del network della comunicazione di marketing, analizzando in profondità le altre direzioni di tale cambiamento.

Bibliografia

- ADAMCZYK S., BULLINGER A.C., MÖSLEIN K.M. (2012), “Innovation Contests: A Review, Classification and Outlook”, *Creativity and Innovation Management*, vol. 21, n. 4, pp. 335-360.
- AGAFONOVAS A., ALONDERIENÉ R. (2013), “Value Creation in Innovations Crowdsourcing. Example of Creative Agencies”, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, vol. 4, n. 1, pp. 72-103.
- BERTHON P.R., PITT L.F., MCCARTHY I., KATES S.M. (2007), “When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers”, *Business Horizons*, vol. 50, n. 1, pp. 39-47.
- BERTHON P., PITT L., CAMPBELL C. (2008), “Ad Lib: when customers create the ad”, *California Management Review*, vol. 50, n. 4, pp. 6-30.
- BLAIKIE N. (2009), *Designing social research*, 2nd edition, Polity, Cambridge.
- BOUDREAU K.J., LAKHANI K.R. (2009), “How to manage outside innovation”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 50, n. 4, pp. 68-76.
- BOUDREAU K.J., LAKHANI K.R. (2013), “Using the crowd as an innovation partner”, *Harvard Business Review*, vol. 91, n. 4, pp. 61-69.
- BRABHAM D.C. (2008), “Crowdsourcing as a model for problem solving. An introduction and cases”, *Convergence: The international journal of research into new media technologies*, vol. 14, n. 1, pp. 75-90.

- BRABHAM D.C. (2010), "Moving the crowd at Threadless: Motivations for participation in a crowdsourcing application", *Information, Communication and Society*, vol. 13, n. 8, pp. 1122-1145.
- BRABHAM D.C. (2013), *Crowdsourcing*, MIT Press, Cambridge, MA.
- BULLINGER A.C., MOESLEIN K. (2010), "Innovation contests-where are we?", *Innovation*, vol. 8, n. 1, pp. 1-8.
- BURGHAUSEN M., BALMER J.M. (2015), "Corporate heritage identity stewardship: A corporate marketing perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 49, n. 1/2, pp. 22-61.
- BURMANN C. (2010), "A call for 'User-generated branding'", *Journal of Brand Management*, vol. 18, n. 1, pp. 1-4.
- CAMPBELL C., PITT L.F., PARENT M., BERTHON P. (2011), "Tracking Back-Talk in Consumer-generated advertising", *Journal of Advertising Research*, vol. 51, n. 1, pp. 224-238.
- CECCOTTI F., VERNUCCIO M. (2014), "L'architettura del communication network: criticità relazionali e dinamiche evolutive secondo i professionisti della comunicazione di marketing", *XI Convegno Società Italiana di Marketing*, Modena, 18-19 settembre, pp. 1-6.
- CHESBROUGH H. (2003), "The era of open innovation", *Sloan Management Review*, vol. 44, n. 3, pp. 35-41.
- COLOMBO G., BUGANZA T., KLANNER I., ROISER S. (2013), "Crowdsourcing intermediaries and problem typologies: an explorative study", *International Journal of Innovation Management*, vol. 17, n. 2, pp. 1-24.
- DENEGRI-KNOTT J., ZWICK D., SCHROEDER J.E. (2006), "Mapping Consumer Power: An Integrative Framework for Marketing and Consumer Research", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 9-10, pp. 950-971.
- DUBOIS A., ARAUJO L. (2007), "Case research in purchasing and supply management: opportunities and challenges", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 13, n. 3, pp. 170-181.
- DUBOIS A., GADDE L.E. (2002), "Systematic combining: an abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, vol. 55, n. 7, pp. 553-560.
- DURKIN M., LAWLOR M. (2001), "The Implications of the Internet on the Advertising Agency-Client Relationship", *Service Industries Journal*, vol. 21, n. 2, pp. 175-190.
- DYER W.G., WILKINS A.L. (1991), "Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 3, pp. 613-619.
- EAGLE L., KITCHEN P. (1999), "IMC, brand communication and corporate cultures: client/agency co-ordination and cohesion", *European Journal of Marketing*, vol. 34, n. 5/6, p. 667-86.
- EASTON G. (1995), "Case research as a methodology for industrial networks: a realist apologia", in *IMP Conference (11th)*, vol. 11, IMP.
- EASTERBY-SMITH M., GOLDEN-BIDDLE K., LOCKE K. (2008), "Working with pluralism determining quality in qualitative research", *Organizational Research Methods*, vol. 11, n. 3, pp. 419-429.
- eYEKA (2015), "The state of crowdsourcing in 2015. How the world's biggest brands and companies are opening up to consumer creativity", <https://it.eyeka.com/resources/reports>.
- FLICK U. (2008), *Managing quality in qualitative research*, Sage, London.

- FOURNIER S., AVERY J. (2011), "The uninvited brand", *Business Horizons*, vol. 54, n. 3, pp. 193-207.
- GRANT I., MCLEOD C. (2007), "Advertising agency planning - conceptualising network relationships", *Journal of Marketing Management*, vol. 23, n. 5/6, pp. 425-442.
- GRANT I., MCLEOD C., SHAW E. (2012), "Conflict and advertising planning: consequences of networking in advertising planning", *European Journal of Marketing*, vol. 46, n. 1/2, pp. 73-91.
- HIPWELL K., REEVES M. (2013), "How to use content to grip your audience like a broadcaster", *Journal of Brand Strategy*, vol. 2, n. 1, pp. 63-75.
- HOWE J. (2006), "The rise of crowdsourcing", *Wired magazine*, vol. 14, n. 6, pp. 1-5.
- HUTTER K., HAUTZ J., FÜLLER J., MUELLER J., MATZLER K. (2011), "Communitition: The tension between competition and collaboration in community-based design contests", *Creativity and Innovation Management*, vol. 20, n. 1, pp. 3-21.
- KING N., HORROCKS C. (2010), *Interviews in qualitative research*, Sage, London.
- KOHLER T. (2015), "Crowdsourcing-Based Business models: how to create and capture value", *California Management Review*, vol. 57, n. 4, 63-84.
- KOZINETS R.V., HEMETSBERGER A., SCHAU H.J. (2008), "The wisdom of consumer crowds. Collective innovation in the age of networked marketing", *Journal of Macromarketing*, vol. 28, n. 4, pp. 339-354.
- MALHOTRA A., MAJCHRZAK A. (2014), "Managing Crowds in Innovation Challenges", *California Management Review*, vol. 56, n. 4, pp. 103-123.
- O'HERN M.S., KAHLE L.R. (2013), "The empowered customer: User-generated content and the future of marketing", *Global Economics and Management Review*, vol. 18, n. 1, pp. 22-30.
- PEDERSEN J., KOCSIS D., TRIPATHI A., TARRELL A., WEERAKOON A., TAHMASBI N., XIONG J., DENG W., ONOOK O., DE VREEDE G.J. (2013, January), "Conceptual foundations of crowdsourcing: a review of IS research", *System Sciences (HICSS)*, 46th Hawaii International Conference on System Science, pp. 579-588.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 68, n. 3, pp. 79-91.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), *The future of competition: Co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- RAMASWAMY V., GOUILLART F. (2010), *The power of co-creation*, FreePress, New York.
- ROSSI C. (2014), *Marketing collaborativo e online value co-creation: l'impresa e la sfida del consumatore produttivo*, Franco Angeli, Milano.
- ROTH Y., KIMANI R. (2013), "Crowdsourcing in the production of video advertising: The emerging roles of crowdsourcing platforms", *International Perspectives on Business Innovation and Disruption in the Creative Industries: Film, Video and Photography*, Edward Elgar Publishing.
- SCHENKE., GUITTARD C. (2011), "Towards a Characterization of Crowdsourcing Practices", *Journal of Innovation Economics*, vol. 7, n. 1, pp. 93-107.
- THOMPSON D.V., MALAVIYA P. (2013), "Consumer-Generated Ads: Does Awareness of Advertising Co-Creation Help or Hurt Persuasion?", *Journal of Marketing*, vol. 77, n. 3, pp. 33-47.

- VERNUCCIO M., CECCOTTI F., PASTORE A. (2012), "L'innovazione nella comunicazione integrata di marketing secondo gli attori del network. Una lettura con le mappe cognitive", *Sinergie*, n. 88, pp. 93-113.
- VERNUCCIO M., CECCOTTI F. (2015), "Strategic and organisational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision", *European Management Journal*, vol. 33, n. 6, pp. 438-449.
- VICARI S., CILLO P., RACCAGNI D. (2012), *Product innovation e market creation*, Egea, Milano.
- WELCH C., PIEKKARI R., PLAKOYIANNAKI E., PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI E. (2011), "Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research", *Journal of International Business Studies*, vol. 42, n. 5, pp. 740-762.
- WHITLA P. (2009), "Crowdsourcing and its application in Marketing activities", *Contemporary Management Research*, vol. 5, n. 1, pp. 15-28.
- VON HIPPEL E. (2005), *Democratizing innovation*, MIT Press, Cambridge.
- YIN R.K. (2009), *Case study research: Design and methods*, 4th, Thousand Oaks.

Siti internet

www.zooppa.com

<https://en.eyeka.com>

Academic or professional position and contacts

Maria Vernuccio

Associate Professor of Management
Sapienza University of Rome - Italy
e-mail: maria.vernuccio@uniroma1.it

Federica Ceccotti

Assistant Professor of Management
Sapienza University of Rome - Italy
e-mail: federica.ceccotti@uniroma1.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s103.2017.04
pp. 57-80

