prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

A CAVAL DONATO... ASPETTI RELAZIONALI NEL CROWDFUNDING DI PROGETTI CULTURALI

Pubblicato il10 Novembre 2017 di Marchegiani Lucia

Categoria: Organizzazione: Teorie e Progettazione

INTRODUZIONE

Nell'ambito dell'ormai consolidata economia della conoscenza, un trend crescente riguarda fenomeni come il comportamento condiviso, i movimenti collettivi e l'impegno civico. Questi portano alla partecipazione di un numero crescente di attori a processi innovativi. In questo scenario si inserisce il crowdfunding, che può essere definito come l'impegno collettivo di molti individui che fanno rete e mettono a disposizione delle risorse finanziarie per sostenere gli sforzi intrapresi da altre persone o organizzazioni. In questo modo, i singoli progetti sono finanziati attraverso la raccolta di piccoli contributi da un gran numero di individui. Ciò consente agli innovatori e agli imprenditori di utilizzare le loro reti sociali per la raccolta di capitale (De Buysere, 2012). Storicamente, l'origine dei crowdfunding risale alla fine degli anni '90, con i primi siti dedicati alle campagne di raccolta di fondi, soprattutto per scopi benefici, che utilizzavano la rete come strumento per espandere le campagne di raccolta fondi tradizionali. Oggi, il crowdfunding sta mostrando trend di crescita molto interessanti e offre una alternativa di finanziamento particolarmente importante per le industrie culturali e creative. Gli effetti del crowdfunding sulle organizzazioni sono importanti e vanno analizzati da una duplice prospettiva. In primo luogo, da una prospettiva volta verso l'interno delle organizzazioni interessate, un efficace utilizzo dello strumento non può prescindere dalla dotazione di competenze adeguate, che riguardano in particolar modo l'ambito digitale (Marchegiani, 2017a). In secondo luogo, secondo una prospettiva inter-organizzativa, questo metodo di raccolta di fondi può attivare relazioni che se ben gestite possono accelerare il finanziamento dei progetti aziendali, richiedendo nuovi comportamenti da parte dei diversi attori e un cambiamento importante nella relazione tra gli investitori e coloro che ricevono finanziamenti. In ogni caso, nell'ambito dei settori culturali e creativi e in particolar modo per le organizzazioni che gestiscono beni culturali, può essere necessario promuovere un vero e proprio cambiamento organizzativo.

IL CROWDFUNDING PER I PROGETTI CULTURALI E CREATIVI

Il crowdfunding rappresenta una particolare forma di crowdsourcing in quanto prevede la fornitura di risorse finanziarie. Il Crowdfunding può essere definito come "uno sforzo collettivo di molti individui che riescono a collegare e raccogliere le proprie risorse per sostenere gli sforzi intrapresi da altre persone o organizzazioni. Questo è di solito fatto via o con l'aiuto di piattaforme digitali. I singoli progetti e le imprese sono finanziati con piccoli contributi da parte di un gran numero di individui, consentendo agli innovatori, agli imprenditori e ai proprietari di imprese di utilizzare le loro reti sociali per raccogliere capitali" (European Crowdfunding Network,

2013). Il crowdfunding coinvolge una molteplicità di attori e strumenti, tra cui i principali sono: a) un iniziatore, che propone un progetto e ha bisogno di fondi per realizzarla; b) una piattaforma web; c) gli investitori, che forniscono risorse finanziarie in forma di donazione o in cambio del futuro prodotto o di qualche forma di ricompensa e/o diritti di voto (Belleflamme et al., 2012).

Le parole di Anderson (2006) aiutano a comprendere l'impatto dei social media sulle relazioni economiche: "l'uso rampante degli strumenti digitali ha cambiato il rapporto tra nuove tecnologie e forme di intrattenimento, tra cui l'industria pubblica e culturale: [...] Stiamo assistendo ad una trasformazione da consumatori passivi in produttori attivi. I social media e le tecnologie digitali quindi segnano il trionfo del prosumer, il produttore-consumatore, che può sfruttare una serie di pratiche e strumenti per generare contenuti. La partecipazione è diventata la principale forma di intrattenimento del XXI secolo ed è pienamente realizzata dalla logica di Web 2.0. La partecipazione è anche alla base dei Social Media perché non esisterebbero senza la condivisione di informazioni, opinioni e emozioni. Questi elementi svolgono un ruolo chiave nell'evoluzione del crowdfunding che deve la propria esistenza allo sviluppo e alla crescente efficienza della comunicazione, della partecipazione e della connessione tra gli utenti (Schwienbacher e Larralde, 2010).

Dato che le tecnologie digitali acquisiscono una crescente importanza in ambito artistico e culturale, l'arte digitale offre alle organizzazioni culturali nuove opportunità per sviluppare modelli sostenibili di coinvolgimento con un maggior pubblico (Wands, 2007). L'adozione di nuove tecnologie offre opportunità innovative e prospettive dinamiche manageriali per le organizzazioni culturali e per il turismo. Le nuove tecnologie consentono a diversi tipi di utenti di partecipare con risorse digitali culturali (Marchegiani, 2017b).

Il social web ha dunque aumentato la potenzialità del crowdfunding, che potrebbe essere utilizzato in ogni caso in cui ci siano idee originali, meritevoli e comunicate in maniera appropriata. Il crowdfunding può essere utilizzato in una vasta gamma di domini, a sostegno di progetti scientifici, di solidarietà e di investimenti creativi in startup innovativi (Macht e Weatherston, 2014). Anche se il crowdfunding può essere utilizzato per qualsiasi tipo di progetto, è stato ampiamente adottato negli USA e in Europa per sostenere le industrie creative, come la musica, l'arte, la moda (Carvajal, 2010). Uno dei primi esempi di questa ondata di micro-Mecenatismo è la campagna "Tous Mecenés" avviata dal Louvre che ha portato all'acquisizione di un capolavoro rinascimentale: The Three Graces, di Lucas Cranach l'anziano. L'appello per la donazione rilasciato dal Louvre ha raccolto 1 milione di euro in donazioni da 5000 privati (Carvajal, 2010). Un altro esempio è dato da Fund, un progetto creato nel febbraio 2014 su iniziativa del gruppo irlandese Business Arts che collega aziende e talenti artistici all'avanguardia proprio attraverso attività di crowdfunding promosse attraverso i social media. I canali della comunicazione sociale possono raggiungere una scala potenzialmente enorme di micro investitori.

È dunque evidente come il crowdfunding possa aiutare le organizzazioni culturali ad entrare in relazione stretta (engage) con il potenziale pubblico (Mollick, 2014). Esso può anche svolgere un ruolo importante nella valutazione del valore di un progetto culturale, offrendo un utile complemento alle opinioni degli esperti (Mollick e Nanda, 2016). In definitiva, il ricorso al crowdfunding dovrebbe essere considerato strategico per le organizzazioni culturali. In quanto tale, però, è necesjosario che si inserisca coerentemente nella strategia complessiva dell'organizzazione culturale in questione. Come sempre avviene, è necessario che tale strategia sia adeguatamente supportata sul piano organizzativo (Fontana e Giustiniano, 2013). Dunque, anche una strategia di engagement attraverso il crowdfunding deve trovare riscontro sul piano dell'organizzazione.

Questo è, in particolare, il focus di un articolo pubblicato di recente sulla rivista Entrepreneurship Theory and Practice, che offre una interessante prospettiva circa il ruolo della community nel determinare il successo di una campagna di crowdfunding, e quali implicazioni organizzative devono essere considerate (Josefy et al., 2016).

CROWDFUNDING E RELAZIONI CON LA COMMUNITY NEI PROGETTI CULTURALI

Il ruolo degli stakeholder nel crowdfunding è particolarmente importante. Infatti, le caratteristiche della community in cui le attività oggetto di crowdfunding sono realizzate svolgono un ruolo fondamentale per il successo del finanziamento. La letteratura sul crowdfunding, sebbene ancora immatura, ha indagato in particolar modo le determinanti del successo di una campagna. Tuttavia, non è stato ancora chiarito quale sia l'impatto di fattori contestuali e in particolare quelli relativi alla community di riferimento. Infatti, nell'articolo cui si fa riferimento, Josefy et al. offrono una rassegna della letteratura sul crowdfunding, che rivela come le variabili generalmente utilizzate per esaminare l'esito del successo di crowdfunding varino da ricompense o rendimenti attesi dai crowdfunders ad attributi relativi al progetto oggetto di finanziamento. Tali attributi si riferiscono in particolare a: capitale umano, capitale sociale o propensione al rischio. Precedenti ricerche hanno confermato l'impatto di alcune variabili sul successo di crowdfunding, ovvero del capitale sociale esterno come la famiglia e gli amici (Agrawal, Catalini, & Goldfarb, 2015), conoscenze personali come i contatti di Facebook (Mollick, 2014), nonché del capitale sociale interno costruito all'interno della crowdfunding community (Colombo et al., 2015). Inoltre, alcune ricerche suggeriscono che l'offerta di una ricompensa è fondamentale per qualsiasi campagna di successo, indipendentemente dal fatto che si tratti di investimenti in azioni o di impegni basati sulla ricompensa. La ricerca si è anche focalizzata sul modo in cui le narrazioni imprenditoriali influenzano il successo del finanziamento. Un orientamento imprenditoriale nel racconto del progetto di crowdfunding è più influente nel determinare il successo dei finanziamenti che non è un orientamento sociale. Al contrario, altri autori utilizzano la teoria della valutazione cognitiva (Deci & Ryan, 1985) per spiegare come i fornitori di risorse che non cercano rendimenti monetari rispondano positivamente a fattori intrinseci come ad esempio un linguaggio da cui trapeli un interesse sociale, mentre l'uso di fattori estrinseci come il profitto o un linguaggio relativo a fattori di rischio possono essere meno efficaci nel suscitare l'interesse degli potenziali crowdfunders.

Il contributo teorico introdotto dal paper in esame, invece, va nella direzione di chiarire il contesto relazionale della community all'interno del quale le campagne vengono lanciate e realizzate. Infatti, pur essendo molto ampio, il pubblico di una determinata iniziativa di crowdfunding non è indefinito. Infatti, mentre alcuni hanno sostenuto che il crowdfunding è senza limiti e che l'intero mondo diventa il pubblico di riferimento per il finanziamento di progetti, questo non è affatto il caso. Al contrario, ogni proposta di finanziamento ha un pubblico rilevante (e vincolato), una comunità di persone interessate, una comunità di persone che in un modo o nell'altro potrebbero beneficiare o identificarsi con una proposta. In alcuni casi, questa comunità è definita dalla geografia, ma in altri, rilevano gli interessi personali verso una tecnologia, una classe di prodotti o una specifica funzione. A volte la comunità è radicata in famiglia o nella rete di amicizie dei proponenti. O ancora può fondarsi su una causa comune, un problema, o una sfida sociale o ambientale. In ogni caso sembra che la natura di tale comunità sia importante per il successo di una campagna di crowdfunding e questa dinamica

consente ai ricercatori di esaminare gli impatti delle caratteristiche della comunità sul successo dei progetti. Quindi, studiare tali community diventa non solo una parte importante della comprensione dei fattori di successo del finanziamento, ma anche rilevante per comprendere le conseguenze organizzative del crowdfunding, in particolare in ambito culturale e creativo.

In particolare, gli autori prendono in esame le caratteristiche degli stakeholder della community, focalizzandosi su uno specifico contesto di riferimento, ovvero un insieme di progetti di crowdfunding per "salvare il cinema locale". Tale campagna ha preso avvio dalla necessità di dotare le piccole sale cinematografiche indipendenti e storiche di proiettori di nuova generazione, in concomitanza con la decisione degli Hollywood Studios di distribuire i filmati solo in formato digitale. Almeno 176 sale hanno avviato campagne di crowdfunding per acquistare proiettori digitali. Un tale dataset consente di considerare stabili alcune variabili di contesto e gli attributi del progetto oggetto di finanziamento. Inoltre, l'interesse e i contributi per queste tipologie di progetti sono circoscritti dal punto di vista geografico e gli stakeholder in prossimità della sala che propone il progetto sono in grado di trarre il massimo vantaggio dalla sua esistenza. Ciò consente di misurare la variabile geografica nel mix di attributi relativi alla community.

Gli autori costruiscono le loro argomentazioni teoriche partendo dalla letteratura sulla cultura e dalla definizione di cultura come riferita all'insieme di assunti importanti e spesso impliciti che i membri di una comunità condividono in comune. I gruppi hanno una cultura distintiva che è formata dalla storia condivisa e dalle esperienze dei propri membri. Il concetto di compatibilità culturale è stato ampiamente ricercato nella psicologia sociale e nel comportamento organizzativo. Secondo questa ricerca, i valori condivisi all'interno di una comunità sono associati a una serie di risultati positivi quali la fiducia, l'appartenenza percepita, la cooperazione e il comportamento allineato. Inoltre, i valori sociali condivisi formano e governano le credenze individuali e collettive, i giudizi e i comportamenti. Gli psicologi sociali hanno dimostrato che tali credenze condivise sono cognitivamente più accessibili agli individui e fungono da driver dei loro giudizi e delle decisioni comportamentali. Inoltre, la presenza di questi valori condivisi può spostare le motivazioni dagli obiettivi di interesse autonomo verso gli interessi più collettivi di un gruppo o di una comunità.

Di conseguenza, Josefy et al. (2016) argomentano che le azioni proposte che vengono percepite come affini ai valori della community riceveranno con maggiore probabilità il sostegno da parte dei membri della community stessa. Quindi, è ragionevole prevedere che i crowdfunders cercheranno iniziative compatibili con le proprie credenze e preferenze collettive. Le community con una cultura creativa tendono a sostenere attività di natura creativa. Poiché i cinema indipendenti spesso offrono film e eventi con contenuti più creativi, l'articolo dimostra che le iniziative di crowdfunding per cinema indipendenti sono più efficaci nelle comunità più creative. Questa dinamica è probabilmente pertinente al di là del contesto dei cinema indipendenti, poiché molte iniziative di crowdfunding sono per i progetti ad alto contenuto di creatività. Le comunità artistiche dovrebbero comportarsi in modo simile. Un ulteriore aspetto di una cultura rilevante nel contesto creativo è costituito dai simboli comunitari condivisi, spesso di natura tradizionale o storica. Alcune community si formano e crescono proprio per creare, salvare e conservare tali simboli condivisi.

Gli autori formulano l'ipotesi che il successo di una campagna di crowdfunding sia correlato positivamente al grado in cui i suoi obiettivi si allineano con la cultura della sua comunità focale. L'ipotesi viene testata su un dataset di 176 progetti omogenei di crowdfunding, attraverso un robusto modello di regressione che include diverse variabili di controllo. Tali progetti presentano caratteristiche omogenee nel senso che tutti avevano

l'obiettivo di "salvare il cinema locale" acquistando nuove attrezzature di proiezione.

In base ai robusti risultati della ricerca qui presentata, è possibile dimostrare che il successo delle campagne di crowdfunding è in effetti notevolmente influenzato dalle community a cui appartengono. Inoltre, lo studio si focalizza sulla cultura come un attributo della community che ha dimostrato di influenzare il successo di nuove campagne. Questo si basa sull'ipotesi che mentre in apparenza i progetti di crowdfunding chiedono "semplicemente" fondi, in realtà li riceveranno solo se la community di destinazione "acquista" l'idea, ovvero se un numero sufficiente di persone nella community target vede un potenziale beneficio in un esito positivo del progetto. I risultati della ricerca indicano che la cultura è un'importante variabile contestuale che influenza il comportamento dei crowdfunders: è un significativo predittore del successo dei finanziamenti. Sorprendentemente, gli aspetti economici della community hanno giocato un ruolo minore: per esempio, la capacità finanziaria si è dimostrato solo un significativo predittore in uno dei 12 modelli specificati. Questo è coerente con l'ipotesi che le comunità di crowdfunding sono le comunità di interesse primarie e soprattutto, anche se queste comunità potrebbero non avere risorse sufficienti per finanziare un progetto, l'interesse generato dal progetto è principalmente determinato dalla sua capacità di incontrare i valori culturali del suo pubblico di destinazione.

In definitiva, questi risultati enfatizzano il ruolo della comunità locale o virtuale nel determinare il successo imprenditoriale. Tale ricerca apre dunque un'importante area di studio nell'ambito *entrepreneurship*. Inoltre, la ricerca è importante anche dal punto di vista organizzativo, in particolare dalla prospettiva relazionale. Infatti, è evidente che i risultati emersi indicano la necessità per le organizzazioni culturali di aprirsi agli stakeholder esterni e di considerare le community di riferimento. In definitiva, non solo le organizzazioni culturali possono beneficiare dello strumento del crowdfunding, ma emergono anche importanti implicazioni organizzative.

Implicazioni manageriali

L'articolo fornisce interessanti indicazioni per le imprese che decidono di attuare operazioni di crowdfunding. Comprendere l'importanza del pubblico di riferimento per il successo di un percorso di finanziamento può aiutare i professionisti non solo a veicolare il loro progetto nelle giuste comunità di riferimento, ma anche a includere le giuste variabili di contesto relative alla community in fase progettuale per aumentare in ultima analisi la probabilità di finanziare il successo. Inoltre, i risultati presentati nell'articolo mostrano come sia importante presentare una storia coerente con i valori della community, poiché le storie che si dimostrano allineate con gli attributi della community avranno più successo. A differenza di altre ricerche che hanno implicazioni manageriali utili in caso di crowdfunding di prodotti, il lavoro che abbiamo analizzato può essere particolarmente utile in ambito culturale e creativo, in cui i progetti generalmente hanno limitati potenziali rendimenti finanziari.

Bibliografia

Agrawal, A., Catalini, C., & Goldfarb, A. (2015). Crowdfunding: Geography, social networks, and the timing of investment decisions. *Journal of Economics & Management Strategy*, 24(2), 253–274.

Allison, T.H., Davis, B.C., Short, J.C., & Webb, J.W. (2015). Crowdfunding in a prosocial microlending environment: Examining the role of intrinsic versus extrinsic cues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 53–73.

Anderson, C. (2006). The long tail: Why the future of business is selling more for less. New York, NY: Hachette.

Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585–609.

Carvajal, D. (2010). 5,000 Donors help louvre buy a painting. Retrieved from http://www.nytimes.com/2010/12/18/world/europe/18iht-louvre18.html?_r=3

Colombo, M.G., Franzoni, C., & Rossi-Lamastra, C. (2015). Internal social capital and the attraction of early contributions in crowdfunding. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 75–100.

De Buysere, K., Gajda, O., Kleverlaan, R., Marom, D., 2012. A framework for European crowdfunding. Available at: http://www.crowdfundingframework.eu/.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2),109–134.

European Crowdfunding Networks. (2013). The ECN review of crowdfunding regulation 2013, interpretation of existing regulation concerning crowdfunding in Europe, North America and Israel, 29 October 2013. Retrieved from http://www.europecrowdfunding.org/2013/10/review-crowdfunding-regulation-2013/

Fontana F., Giustiniano L. (2003), "Le condizioni organizzative per l'implementazione delle strategie", in F. Fontana, M.G. Caroli (a cura di), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano (pp. 249-292).

Josefy, M., Dean, T. J., Albert, L. S., & Fitza, M. A. (2017). The Role of Community in Crowdfunding Success: Evidence on Cultural Attributes in Funding Campaigns to "Save the Local Theater". Entrepreneurship Theory and Practice, 41(2), 161-182.

Macht, S. A., & Weatherston, J. (2014). The benefits of online crowdfunding for fund-seeking business ventures. *Strategic Change*, 23, 1–14.

Marchegiani, L. (2017a). Digital killed the video stars: Digital technologies, sustainable audience engagement and better organisation in the cultural and creative industries. *International Journal of Environmental Policy and Decision*

Making, 2(2), 75–78.

Marchegiani, L. (2017b). From Mecenatism to crowdfunding: engagement and identification in cultural-creative projects. *Journal of Heritage Tourism*, 1-9.

Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1–16.

Mollick, E., & Nanda, R. (2016). Wisdom or madness? Comparing crowds with expert evaluation in funding the arts. *Management Science*, 62(6), 1533–1553.

Schwienbacher, A., & Larralde, B. (2012). Crowdfunding of entrepreneurial ventures. In D. Cumming (Ed.), *The Oxford handbook of entrepreneurial finance* (pp. 369–391). Oxford: Oxford University Press.

Wands, B. (2007). *Art of the digital age*. London: Thames & Hudson.