

*Università degli Studi di Milano*  
*Dipartimento di Scienze Aziendali, Economiche e Statistiche*  
*Graduate School in Social, Economic and Political Sciences*

Ph.D in Business History and Management  
Ciclo XXIII



**Nuovi modelli collaborativi di impresa:  
nascita e trasformazione dell'Enterprise 2.0**

**Chiara Pierani**  
Matr. R07863

*Relatore:* Chiar.mo Prof. Luciano Pilotti  
*Correlatore:* Chiar.mo Prof. Andrea Ganzaroli  
*Coordinatore:* Chiar.mo Prof. Mario Benassi

Anno accademico 2009/2010



# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>7</b>
---------------------------	----------

<b>PARTE PRIMA .....</b>	<b>13</b>
--------------------------	-----------

<b>CAPITOLO 1 .....</b>	<b>15</b>
-------------------------	-----------

<b>Capitale sociale e intellettuale, reti complesse e tecnologie 2.0: i nuovi driver dell'impresa connessa nell'economia della conoscenza .....</b>	<b>15</b>
---	-----------

<i>1.1 - L'evoluzione del concetto di impresa: dai costi del mercato al vantaggio dell'organizzazione .....</i>	<i>16</i>
---	-----------

1.1.1 - L'economia dei costi di transazione (TCE) .....	18
---	----

1.1.2 - La Resource-based view (RBV) e le Dynamics capabilities .....	20
---	----

1.1.3 - La Network theory .....	21
---------------------------------	----

1.1.4 - Verso una prospettiva knowledge-based.....	23
--	----

<i>1.2 - L'impresa Knowledge based e la conoscenza come risorsa strategica .....</i>	<i>24</i>
--	-----------

1.2.1 - La conoscenza: una risorsa economica riproducibile a costi decrescenti .....	26
--	----

1.2.2 - Fondamenti: trasferibilità, capacità di aggregazione, appropriabilità.....	28
--	----

1.2.3 - Dimensioni e livelli di analisi .....	29
---	----

<i>1.3 - Il capitale sociale e il capitale intellettuale come driver dell' "organizational advantage" .....</i>	<i>31</i>
---	-----------

1.3.1 - Il capitale sociale e il capitale intellettuale .....	33
---	----

1.3.2 - Creare nuova conoscenza attraverso la combinazione e lo scambio di capitale intellettuale .....	34
---	----

1.3.3 - Quale relazione tra capitale sociale e capitale intellettuale nella creazione dell' "organizational advantage"?.....	37
--	----

1.3.4 - Appropriazione del valore.....	39
--	----

<i>1.4 - Reti complesse e weak ties .....</i>	<i>41</i>
---	-----------

1.4.1 - Modelli e proprietà delle reti.....	42
---	----

1.4.2 - La forza dei legami deboli.....	48
---	----

<i>1.5 - Le tecnologie 2.0 .....</i>	<i>51</i>
--------------------------------------	-----------

<i>1.6 - Le persone .....</i>	<i>55</i>
-------------------------------	-----------

1.6.1 - Risorse umane e capitale umano .....	55
--	----

1.6.1 - Evoluzione del concetto di consumo e nascita del prosumer.....	59
--	----

<i>1.7 - Prime considerazioni verso un'impresa 2.0 .....</i>	<i>63</i>
--	-----------

**CAPITOLO 2 .....67**

**Enterprise 2.0: Modelli, strumenti e pratiche collaborative per un'impresa aperta e sociale .....67**

*2.1 - Definizione, caratteristiche e presupposti della nuova impresa diffusa e riflessiva..... 69*

*2.2 - Quali pratiche per un'impresa 2.0?..... 72*

*2.2.1 - La collaborazione emergente: nuovo driver della competizione .....73*

*2.2.2 - Customer engagement.....76*

*2.2.3 - Innovazione collaborativa .....78*

*2.3- Perseguire le best practice: quali requisiti per una collaborazione che crea valore ?..... 83*

*2.4 - Strumenti partecipativi: la tecnologia che abilita la collaborazione..... 86*

*2.4.1 - Esplorando il Web 2.0.....88*

*2.4.2 - Tools e strumenti tra web 2.0 ed Enterprise 2.0.....99*

*2.5 - Benefici e rischi per le imprese..... 108*

*2.6 - Modelli emergenti e implicazioni sui processi aziendali..... 114*

**PARTE SECONDA.....119**

**CAPITOLO 3 .....121**

**Processi aziendali collettivi: creare valore attraverso la co-creazione. Una nuova idea di mercato .....121**

**CAPITOLO 4 .....127**

**La metodologia di analisi .....127**

*4.1 - Metodi quantitativi e qualitativi..... 127*

*4.2 - Costruire la teoria dai casi ..... 130*

**CAPITOLO 5 .....135**

**Branding 2.0 come processo collettivo di creazione e diffusione del valore: il caso Slow Food.....135**

<i>5.1 - Introduzione e obiettivi</i> .....	135
<i>5.2 - Una nuova idea di brand: il valore di una marca collettiva, condivisa e 2.0</i> .....	136
<i>5.3 - Co-costruire il brand: dal branding management al branding 2.0.....</i>	141
<i>5.4 - Il caso Slow Food.....</i>	147
5.4.1 - Antecedenti e incubazione dell'idea: il cibo come veicolo di valori .....	148
5.4.2 - Lo slow living: lo sviluppo locale e la voglia di superare i confini .....	149
5.4.3 - Verso la dimensione globale e ritorno: la rete e l'organizzazione .....	155
5.4.4 - Condotte e Convivium: i nodi (ma non i soli) della rete.....	158
<i>5.5 - Il brand Slow Food come risultato di azioni collettive e di esperienze condivise: gli elementi alla base della rete che perpetua se stessa.....</i>	164
<i>5.6 - Conclusioni</i> .....	170

**CAPITOLO 6 .....173**

**Innovazione 2.0: l'intelligenza collettiva a servizio di un'idea. Il caso eCars-Now!.....173**

<i>6.1 - L'era dell'open innovation.....</i>	173
<i>6.2 - Elaborazione e implementazione di una strategia di innovazione tecnologica</i> .....	177
<i>6.3 - Contesto di riferimento</i> .....	180
<i>6.4 - Auto elettriche: limiti e opportunità</i> .....	181
<i>6.5 - Il progetto eCars-Now! .....</i>	183
6.5.1 - L'idea e i primi passi.....	184
6.5.2 - Lo sviluppo .....	185
6.5.3 - Il primo prototipo: la eCorolla .....	187
<i>6.6 - La community: la forza della collettività.....</i>	189
6.6.1 - I Principi della community.....	190
<i>6.7 - La comunità italiana di eCars-Now! .....</i>	193
6.7.1 - Cenni su Electro Vehicles Europe (EVE) .....	194
6.7.2 - Le fonti di competitività di EVE.....	194

6.7.3 - I progetti in cantiere .....	196
6.8 - Conclusioni: un modello 2.0? .....	197
<b>CAPITOLO 7 .....</b>	<b>201</b>
<b>Progettazione e design 2.0: il caso Fiat Mio .....</b>	<b>201</b>
7.1 - L'open design.....	201
7.2 - Come cambia il processo di sviluppo di nuovi prodotti in chiave collaborativa?.....	204
7.3 - Il progetto Fiat Mio.....	207
7.3.1 - I precedenti e l'idea.....	207
7.3.2 - Una risposta a molte domande .....	209
7.4 - La comunità e le tecnologie 2.0 .....	212
7.5 - Verso il prototipo: progettazione e sviluppo .....	214
7.6 - Un progetto 2.0? .....	217
7.7 - Conclusioni .....	220
<b>CAPITOLO 8 .....</b>	<b>223</b>
<b>Conclusioni .....</b>	<b>223</b>
8.1 - Quali fattori di emersione, diffusione e consolidamento dei nuovi modelli collaborativi d'impresa? .....	223
8.2 - Nuovi modelli organizzativi o evoluzione di quelli tradizionali ?.....	229
8.3 - Limiti della ricerca e sviluppi futuri .....	231
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>233</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>243</b>

## INTRODUZIONE

Esistono evidenze empiriche di prodotti, servizi, ma anche imprese e network, creati in modo collaborativo, che non rispondono ai tradizionali processi economici, decisionali e organizzativi e che si incardinano sulla knowledge based society con dinamiche innovative. Ne sono un esempio modelli come Wikipedia, Linux e i software open source, ma anche comunità come Slow Food e E-Cars-Now! che si configurano come nuove forme ibride di fare impresa. Come emergono, evolvono e si consolidano? E soprattutto, sono modelli nuovi, nati da una qualche forma di discontinuità, o sono l'evoluzione di modelli economici e organizzativi tradizionali?

A partire da queste domande, l'obiettivo di questa tesi è duplice. Da una parte spiegare perché queste realtà emergenti esistono e in quale dimensione rappresentano segnali deboli di strutture e processi futuri che cambieranno economia e società e se ciò può essere sintetizzato in un modello comprensivo e predittivo. Dall'altra definire la natura di questa nuova forma di impresa che chiamiamo "Enterprise 2.0". L'acronimo 2.0 è ormai divenuto sinonimo di collaborazione e condivisione emergente di risorse all'interno di comunità aperte alla partecipazione volontaria di individui. Quando parliamo di Enterprise 2.0 intendiamo quindi un tipo di impresa che incorpora in tutti o in alcuni processi aziendali, le caratteristiche del 2.0 e quindi l'apertura e la partecipazione, agevolando il dialogo e la collaborazione all'esterno dei propri confini e andando a coinvolgere attori esterni come clienti, fornitori, partner, ecc, in un'ottica di co-creazione partecipata. In questo senso andremo a spiegare come vengono ridefiniti i processi aziendali in chiave 2.0 che portano ad evolvere i tradizionali modelli produttivi, di consumo e di comunicazione attraverso interdipendenza tra gli attori, reciprocità e interazione.

Obiettivo di questa tesi è dimostrare se e come un approccio 2.0 dell'impresa contribuisca a migliorarne la capacità competitiva. Le tecnologie 2.0, che includono social network, blog e wiki, si configurano come rivoluzionarie dal momento che rendono possibile e facilitano la collaborazione tra individui, incentivando la formazione di relazioni e di reti sociali.

In un contesto complesso e ipercompetitivo come quello attuale, le imprese che cambiano modo di fare business, evolvendo verso modelli di business aperti, collaborativi e basati sulla fiducia, imparano a tradurre la conoscenza in valore e il valore in vantaggio competitivo. L'azienda, per mantenere competitività in contesti sempre più complessi, non può far altro che adattarsi a questi cambiamenti, predisponendo le leve necessarie per soddisfare i nuovi bisogni emergenti. Ma il confronto con il mutamento in atto non può prescindere da una revisione profonda dei paradigmi aziendali<sup>1</sup>.

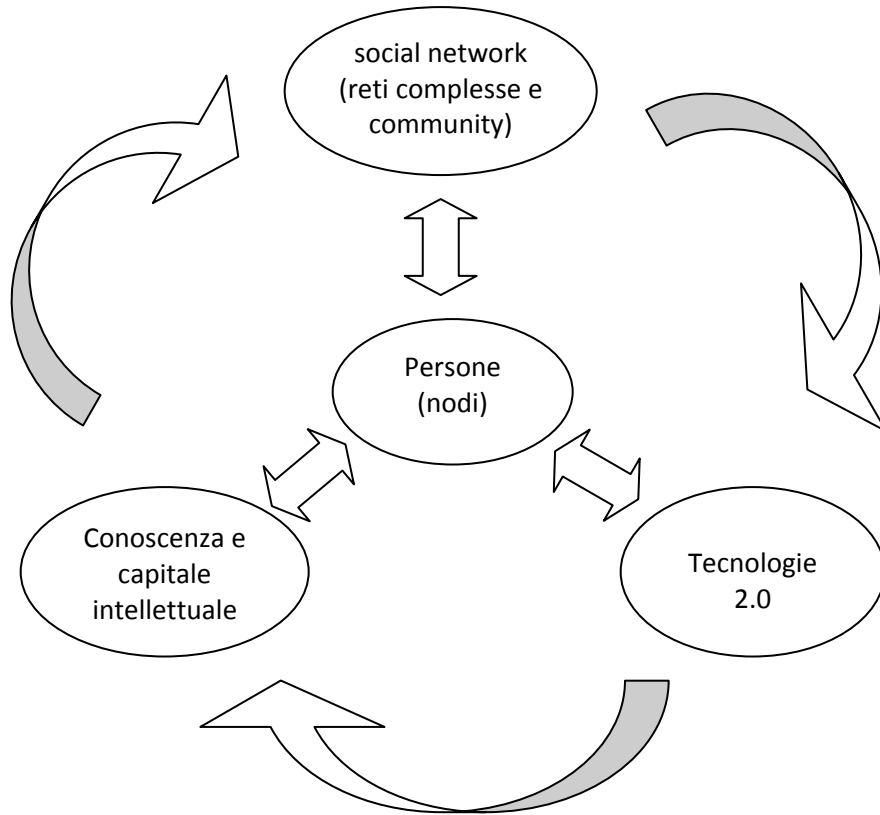
Il nuovo modello di impresa che si vuole presentare emerge dalla coevoluzione di 4 dimensioni:

- la conoscenza intesa come capitale intellettuale dell'impresa, fonte del suo vantaggio competitivo;
- social network, comprendenti sia reti complesse che community di individui, come forme sociali che definiscono il contesto in cui si muovono le imprese e creano opportunità per la combinazione e lo scambio di conoscenze;
- le tecnologie 2.0, come nuovi strumenti collaborativi che favoriscono la collaborazione aperta e permettono di fare leva sul potenziale delle reti complesse.
- le persone, nel ruolo di dipendenti, clienti, fornitori, partner, ecc come nodi "unici" di reti complesse e attori attivi di ambienti partecipati (community, forum, social network, comunità di pratica, ecc).

---

<sup>1</sup> De Felice L. (2010), Marketing conversazionale, Gruppo 24ore





L'assunto di base da cui si parte è che l'impresa sia una comunità sociale specializzata nella creazione rapida ed efficiente di **conoscenza** [Moran e Ghoshal] in quanto sviluppa alti livelli di capitale sociale e intellettuale, che insieme coevolvono rafforzando l'organizational advantage. Il vantaggio competitivo dell'impresa knowledge based si fonda infatti sul capitale sociale e intellettuale che ha a disposizione e sulla loro capacità di generare, trasmettere e rigenerare conoscenza, fonte di valore per l'impresa.

L'impresa può produrre valore o appropriandosi della conoscenza che produce, attraverso brevetti e altre forme proprietarie, oppure lasciando libero accesso alla conoscenza sviluppata e sfruttando l'effetto moltiplicatore [Rullani] derivante dalle **reti complesse**. La conoscenza infatti è caratterizzata da moltiplicabilità e cioè dal fatto che la stessa base di conoscenza (ottenuta con un certo costo fisso) può essere usata più volte perché non si consuma col primo uso. Il sistematico squilibrio che si determina tra valore unitario d'uso e costo di riproduzione rende la

conoscenza una risorsa moltiplicabile, perché una stessa conoscenza, a seconda dal bacino di propagazione, potrà crescere di valore a seconda dei suoi ri-usi.

In questo senso, creando conoscenza e lasciandola liberamente disponibile, l'impresa produce esternalità (valore legato alla nuova conoscenza prodotta e ai suoi ri-usi) di cui poi si riappropria in modo indiretto, negli utilizzi successivi, attraverso le absorptive capacity<sup>2</sup> e cioè attraverso le sue capacità di riconoscere il valore delle nuove informazioni, assimilarle e applicarle per fini commerciali.

Se prima tutto ciò era vero, oggi le **tecnologie 2.0**, strumenti che agevolano la collaborazione e lo scambio di informazioni, aumentano questo effetto moltiplicatore, e di conseguenza il valore che ogni nuova informazione e conoscenza acquista nel suo ri-uso. L'impresa ha quindi interesse nell'abbracciare un approccio 2.0 in quanto aumentando l'effetto moltiplicativo attraverso le nuove tecnologie a disposizione, trova vantaggio nell'aprirsi e quindi nel lasciar libero accesso alle conoscenze e innovazioni generate, anziché decidere di appropriarsene. Le tecnologie hanno quindi una funzione abilitante nel processo di generazione e scambio di conoscenza in quanto potenziano il ruolo dei network complessi e dei singoli nodi.

Le **persone**, intese come clienti, dipendenti, partner e consumatori, diventano quindi nodi importanti da coinvolgere al fine di una più rapida circolazione delle informazioni e per la creazione di reti e network che diventano propagatori del valore prodotto dalla circolazione di conoscenza. Le persone sono caratterizzate da unicità rispetto alle altre e contribuiscono, con le proprie specificità, a generare nuovo valore sulle conoscenze esistenti e a trasferirle "potenziate".

Le motivazioni alla base di questo modello di generazione di valore risiedono in tre fattori fondamentali:

- la globalizzazione, la complessità e l'interdipendenza collettiva che rendono insufficienti il capitale sociale e intellettuale di cui dispone l'impresa nell'affrontare il contesto attuale e che anzi costringono a un ripensamento dei confini aziendali alla ricerca di saperi ad essa esterni.

---

<sup>2</sup> Cohen and Levinthal (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*.

- la conoscenza come risorsa primaria, che dimostra caratteristiche anomale rispetto alle altre risorse aziendali. Si presenta infatti come risorsa non rivale, non esclusiva e cumulabile, fattori che rendono la sua gestione di difficile controllo.
- la necessità di ripensare a forme di governo delle organizzazioni più in linea e più adatte a gestire risorse e relazioni in ambienti complessi.

L'impresa 2.0, modello organizzativo che emerge alla luce di quanto detto, sarà quindi caratterizzata da un approccio collaborativo (2.0 appunto) ai principali processi aziendali in cui le nuove tecnologie social si configurano come strumenti innescenti il processo di condivisione di conoscenza e co-creazione di valore.

Dimostreremo infatti come il semplice uso delle tecnologie 2.0 sia solo un fattore abilitante all'adozione di un approccio di questo tipo, ma che va inserito in una cultura aziendale nuova, improntata alla condivisione, alla collaborazione e alla fiducia, rispetto alla chiusura proprietaria e alla competizione tout court. In tal senso, il modello di impresa 2.0 verrà esplorato attraverso 4 case studies che andranno ad analizzare i principali processi aziendali.

Nel Capitolo I verranno presentati gli elementi caratterizzanti l'impresa 2.0 e verranno messe in luce le relazioni tra i vari elementi. Verrà presentata l'impresa 2.0 secondo una chiave di lettura knowledge based: capitale sociale e capitale intellettuale sono presentati come le risorse principali e la conoscenza come primaria fonte di valore dell'impresa. Secondo questa prospettiva, e a causa delle caratteristiche della conoscenza che la rendono una risorsa di difficile gestione, l'impresa deve ripensare ai propri processi aziendali in un'ottica diversa, basata sull'apertura, la condivisione e la fiducia. Partendo quindi dalle più note teorie sull'impresa che vedono contrapposte la teoria dei costi di transazione con la resource based-view, verrà approfondita la knowledge based theory. All'interno di questo contesto, vengono descritti capitale sociale e capitale intellettuale mettendone in luce soprattutto le relazioni esistenti tra le due risorse e il loro ruolo nel conseguimento per l'impresa di quello che Moran e Goshal definiscono organizational advantage. Successivamente verranno descritte le reti, come intreccio complesso di relazioni sociali variamente strutturate e terreno fertile per la creazione e lo sviluppo di capitale sociale e relazionale. Verranno poi presentati i nuovi strumenti propri del

web 2.0, quali blog, social network, wiki, RSS, ecc, quali tecnologie abilitanti il processo di creazione del valore all'interno dell'impresa e di co-creazione con i suoi stakeholder.

Infine, sarà analizzato il ruolo delle persone e l'evoluzione del concetto di risorsa umana, che porta oggi a considerare gli individui non più come forza lavoro o come target da raggiungere, ma come portatori di unicità, specificità, valori ed esperienza personali capaci di potenziare il valore delle conoscenze acquisite e dei significati condivisi.

Dall'integrazione di questa impresa basata sulla conoscenza con l'uso delle tecnologie 2.0 si configurerà un nuovo modello di impresa, l'impresa 2.0 appunto, con caratteristiche specifiche rispetto ai modelli tradizionali.

Il Capitolo II sarà incentrato sugli aspetti analitici di questo fenomeno. Dopo aver definito cosa intendiamo per Enterprise 2.0, analizzeremo le pratiche, gli strumenti e i modelli che la rappresentano, prestando particolare attenzione alle caratteristiche che la contraddistinguono dalla tradizione impresa 1.0.

Nel Capitolo III verrà presentato il nuovo contesto di riferimento: un mercato non più luogo di scambio ma forum in cui condividere, collaborare e partecipare.

Il Capitolo IV è dedicato alla metodologia. Si commenterà la scelta di utilizzare una metodologia di tipo qualitativo basata sui case studies, in quanto maggiormente adatta all'esplorazione del tema.

I capitoli V, VI, e VII saranno dedicati all'analisi di tre casi di successo dell'utilizzo di un approccio 2.0 in diversi processi aziendali. Nel primo caso verrà indagato il processo di comunicazione e branding 2.0 attraverso il caso Slow Food. Nel secondo caso si analizzerà il processo di innovazione di prodotto 2.0, proponendo il caso di E-Cars-Now! e nel terzo caso un esempio di progettazione e design 2.0 con Fiat Mio.

Nel Capitolo VIII saranno presentate le conclusioni in relazione alle due research questions proposte e indagati i principali limiti della ricerca e i possibili sviluppi futuri.

# PARTE PRIMA



## CAPITOLO 1

### **Capitale sociale e intellettuale, reti complesse e tecnologie 2.0: i nuovi driver dell'impresa connessa nell'economia della conoscenza**

Questo capitolo si propone di ricostruire una prospettiva knowledge-based dell'impresa al fine di fornire la base teorica entro cui muoversi nei capitoli successivi e di presentare gli elementi costitutivi del nuovo modello di impresa 2.0. Lo scopo è dimostrare che l'impresa è una comunità specializzata nella produzione di conoscenza [Ghoshal] e che le tecnologie 2.0 si innestano all'interno di queste comunità contribuendo ad allargarne la base relazionale. L'assunto di fondo da cui si parte è che il mercato, così come lo conosciamo, non sia più in grado di sostenere il progresso a causa di due sviluppi: il primo riguarda lo sviluppo della knowledge-based economy per cui sebbene la conoscenza assuma carattere strategico, si dimostra essere ubiquitaria e pervasiva; il secondo riguarda la diffusione delle tecnologie web 2.0 che, a differenza delle precedenti tecnologie di informazione e comunicazione, rendono ora agevole la collaborazione di massa in social network aperti, emergenti e autorganizzati. Vedremo infine come il valore della conoscenza possa essere espresso appieno solo se condiviso, in modo da poter beneficiare delle esternalità positive prodotte.

Partendo da questo obiettivo il capitolo si sviluppa analizzando cinque temi centrali e le relazioni tra gli elementi presentati:

- In primo luogo presenteremo le principali teorie dell'impresa (dalla TCE di Coase alla RBV di Barney e alla teoria sulla conoscenza di Nonaka) per giustificare la scelta di definire l'impresa come una comunità sociale specializzata in rapidità ed efficienza nella creazione e trasferimento di conoscenza.
- In secondo luogo, per motivare tale prospettiva, introdurremo gli elementi caratterizzanti questa visione: il capitale sociale e il capitale intellettuale come risorse fondamentali nella raggiungimento del vantaggio competitivo. Sarà descritto il rapporto reciproco e la coevoluzione delle due risorse dimostrando che un investimento in capitale sociale da parte dell'impresa si riflette in un più alto grado di capitale intellettuale, motore primario del processo innovativo e della creazione di valore.

- In terzo luogo sono presentate le reti complesse come contesto di riferimento e terreno dove prendono forma le relazioni sociali e si generano community.
- In quarto luogo, presenteremo le tecnologie 2.0 come strumenti di condivisione, abilitanti alla circolazione di conoscenza e alla creazione di reti e network di collaborazione e co-creazione di valore.
- Infine, saranno descritti i protagonisti del cambiamento, e cioè le persone, che da risorse umane, diventano individui caratterizzati da unicità e specificità, che sempre meno sono raggruppabili in target e sempre più esprimono il proprio essere e la propria unicità nelle attività che svolgono, aggiungendo significati personali (che con le reti diventano collettivi) alle informazioni, alla conoscenza e ai prodotti, per la generazione di sempre nuovo valore.

Con tutti gli elementi trattati a disposizione saremo dunque in grado di presentare l'impresa 2.0, come modello aperto e collaborativo e come comunità specializzata nella creazione di conoscenza e valore, che verrà analizzata in dettaglio nel capitolo successivo (capitolo 2).

### **1.1 - L'evoluzione del concetto di impresa: dai costi del mercato al vantaggio dell'organizzazione**

La teoria knowledge based dell'impresa è spesso contrapposta alla teoria sui costi di transazione descritta da Coase e Williamson come risposta ai costi informativi e del mercato. Obiettivo di questa sezione è evidenziare gli elementi di questa contrapposizione al fine di argomentare il perché l'impresa definiamo l'impresa come organizzazione specializzata nella creazione e trasferimento di conoscenza [Ghoshal].

Prima di presentare la prospettiva knowledge based, vengono quindi brevemente descritte alcune tra le principali teorie dell'impresa, a partire dalla teoria dei costi di transazione, per continuare con la resource based theory, il paradigma delle Dynamic capabilities, e la network theory, per porre le basi per la knowledge based theory. Questa digressione è utile a contestualizzare l'impresa odierna e il crescente ruolo della conoscenza come risorsa di valore.



Le teorie delle imprese sono concettualizzazioni e modelli di business d'impresa che spiegano e cercano di prevedere la loro struttura e il loro andamento. Diverse teorie sono state esplorate con l'obiettivo di spiegare perché le imprese esistessero [Why do firms exist? Coase, 1937], come dovessero operare, e quali interessi dovessero perseguire. Tutte queste teorie offrono spiegazioni, a volte opposte, per spiegare fenomeni simili, ma rimangono tutte importanti in quanto complementari nello spiegare fenomeni diversi.

Le teorie economiche si sono concentrate in particolare nel prevedere il comportamento delle imprese nel mercato. Secondo il modello classico infatti il mercato si autoregola attraverso il meccanismo dei prezzi: i prezzi hanno valore segnaletico e quindi forniscono informazioni disponibili a costo zero, il che permette di prendere decisioni efficienti. Domanda e offerta si allineano spontaneamente riportando eventuali differenze di prezzo al prezzo di equilibrio e l'obiettivo dell'impresa è riconosciuto nella massimizzazione del profitto. Secondo tale prospettiva, il quadro di analisi dell'economia classica prevede una situazione di concorrenza perfetta, razionalità assoluta e informazioni disponibili a costo zero.

Diversamente le teorie sull'organizzazione considerano invece aspetti diversi, concependo l'impresa come organizzazione complessa composta da diversi soggetti (e dunque non come singolo decisore, come invece affermato nella teoria neoclassica) e predilige analizzare la struttura interna dell'impresa e le relazioni tra unità e dipartimenti. Questa visione micro, viene criticata perché utilizza troppe variabili e perché cerca di essere realistica ma senza riuscire ad offrire generalizzazioni che possono essere utili per fare previsioni, capace solo di offrire pallide descrizioni dello status quo, spesso troppo sociologiche e poco economiche. Non spiega infatti la crescita dimensionale, le strategie di differenziazione, diversificazione e integrazione, né i meccanismi di generazione del profitto, dell'innovazione, dello sviluppo.

A fronte di queste teorie emerge quindi la necessità di rivedere l'ipotesi di razionalità assoluta e quella del funzionamento del mercato senza attriti (basato sull'impersonalità e sulla sostituibilità delle parti): l'impresa deve tener conto dei mutamenti della domanda e della struttura dei mercati e della possibilità che le decisioni di allocazione delle risorse siano il risultato di processi di negoziazione tra diversi autori (e non scelte autonome di imprenditori), spiegando quindi l'emergente problema della divisione tra proprietà e management.

Si cerca quindi, negli approcci successivi di management strategico, di integrare le teoria di impresa e quelle sulle organizzazioni, cercando principi di base per arrivare a una “teoria verificata” che connetta micro e macro, con un focus rivolto a spiegare le performance delle imprese e le determinanti delle scelte strategiche.

### **1.1.1 - L'economia dei costi di transazione (TCE)**

Il filone di studi che prende avvio da queste considerazioni è detto Economia dei Costi di Transazione e si inserisce nella più vasta economia neoistituzionalista - che ha in Coase e Williamson i suoi principali esponenti - e che si focalizza sull'efficienza relativa dell'organizzazione basata sull'autorità (gerarchia, impresa) e dell'organizzazione basata sui contratti (mercato).

La principale fonte di studio è il motivo per cui esistono le imprese. Infatti, se per la teoria mainstream l'attività produttiva è regolata dal meccanismo dei prezzi (mercato), questa potrebbe essere realizzata senza alcuna organizzazione. Allora perché esistono queste “isole di potere” in cui le cose si muovono non in virtù degli scambi di mercato ma in virtù dell'autorità dell'imprenditore?

Coase introduce la propria spiegazione affermando che il mercato ha dei costi che hanno origine da: (i) costi di ricerca dei prezzi rilevanti, perché le informazioni non sono disponibili a costo zero (che Akerloff porterà all'estremo dimostrando il fallimento dei mercati); (ii) costi legati alla negoziazione del contratto e dell'enforcement, che consiste nel definire e stipulare accordi tra le parti che vincolino alle prestazioni concordate, con obbligazione reciproca; (iii) costi legati all'impossibilità di stipulare contratti completi quando l'orizzonte temporale è sufficientemente lungo (incertezza sul futuro).

Questi costi sono i costi di transazione (costo dell'utilizzo del meccanismo dei prezzi, o costo del mercato) definiti come quei costi che intervengono al fine di concludere una transazione di mercato legati alla necessità di scoprire la persona con la quale si desidera trattare e su quali termini, intraprendere una negoziazione che conduca all'affare, scrivere il contratto, eseguire le ispezioni necessarie per essere sicuri che vengano osservati i termini del contratto, e così via.

Senza il concetto di costi di transazione (assente nella teoria neoclassica) è impossibile capire il funzionamento del sistema economico e analizzarne utilmente molti dei suoi problemi.

Il più importante adattamento all'esistenza dei costi di transazione è l'emergere dell'impresa che Coase definisce come "sistema di contratti che nasce quando la divisione e direzione delle risorse è dipendente da un imprenditore, e nasce perché, in certe situazioni, internalizzare certe transazioni costa meno che lasciarle sul mercato".

L'impresa è dunque innanzitutto una istituzione che nasce dalla sua capacità di ridurre i costi di transazione e in quanto tale si presenta come forma di organizzazione che si sostituisce al meccanismo dei prezzi di mercato.

La ragione per cui è vantaggioso costituire un'impresa è che esiste un costo di uso del meccanismo di mercato. I vantaggi dell'impresa sono fondamentalmente la possibilità di costituire contratti a lungo termine (un solo contratto ne sostituisce molti), la riduzione del rischio di alcuni degli agenti coinvolti (obbligazione reciproca che tenta di stabilizzare la relazione nel tempo e che abbatta i costi di rinegoziazione), la riduzione dell'incertezza (si stabilizzano i fattori, si assicura lo sbocco sul mercato, stabilizza internamente dando tranquillità ai dipendenti), e infine si ottiene obbedienza in cambio di remunerazione.

Alla stregua di Coase, Williamson riprende il concetto dei costi di transazione, specificando le variabili di confronto tra mercato e organizzazione e scegliendo come criterio di valutazione quello di efficienza, cioè di minimizzazione dei costi, identificando le condizioni sotto le quali una soluzione è più efficiente dell'altra. Il focus è quello di definire quando le transazioni vengono gestite dal mercato e quando dalle imprese, col risultato di arrivare ad affermare che l'impresa nasce come soluzione istituzionale al fallimento del mercato in presenza di contratti incompleti.

Ciò che di nuovo porta Williamson nella propria teorizzazione dell'impresa è un contesto di riferimento caratterizzato da diverse anomalie (fattori umani e fattori ambientali) che non lo rendono "perfetto". In primo luogo, per quanto concerne i fattori umani, gli individui non sono in grado di descrivere in modo razionale gli eventi che si verificano nell'ambiente che li circonda. Esistono limiti nelle conoscenze, previsioni, capacità, che Simon arriva a definire col termine di «razionalità limitata». Inoltre questi stessi individui sono opportunisti cioè propensi a perseguire egoisticamente il proprio interesse, anche a scapito del bene comune, e che in presenza di

“piccoli numeri” non sono sanzionabili. Dall’altra parte l’ambiente è caratterizzato da incertezza, data dall’impossibilità di prevedere le contingenze future e intesa appunto come inabilità nel determinare la struttura futura dell’ambiente.

In conclusione, secondo la teoria de costi di transazione, l’impresa esiste perché riduce la complessità dell’ambiente (la specializzazione porta ad avere le informazioni che servono, eliminando quelle non rilevanti), riduce la razionalità limitata l’incertezza (alimenta processi decisionali adattivi e sviluppa linguaggi comuni), riduce l’opportunismo (promuove aspettative convergenti e agevola la cooperazione, aumentando la fiducia tra le parti e rendendo più facile il controllo).

### **1.1.2 - La Resource-based view (RBV) e le Dynamics capabilities**

Più recentemente, e nel tentativo di aggregare teoria economiche e organizzative allo scopo di spiegare le scelte strategiche alla base del comportamento delle imprese, prende avvio un nuovo contributo alla teoria dell’impresa. Questo contributo, chiamato resource-based view, è meno concentrato a trattare la struttura e il comportamento delle imprese, quanto più attento a spiegare e prevedere perché alcune imprese riescono a raggiungere posizioni di vantaggio competitivo sostenibile e, di conseguenza, ad avere superiori ritorni.<sup>3</sup>

La teoria resource-based (RBV) considera l’impresa un insieme eterogeneo di risorse e competenze specifiche che rappresentano la base prioritaria per la realizzazione di un vantaggio competitivo e la determinante principale della redditività d’impresa [Penrose, 1959].

Il principio fondamentale della RBV è che la base per un vantaggio competitivo sostenibile risieda nell’applicazione di un set di risorse di valore che l’impresa ha a disposizione [Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984].

Le risorse dell’impresa sono tangibili e intangibili, finanziarie, fisiche, umane, organizzative [Dagnino, 2005]. La distinzione più importante è tra risorse materiali, che hanno un riscontro nel

---

3. In contrast to the Input / Output Model (I/O model), the resource-based view is grounded in the perspective that a firm's internal environment, in terms of its resources and capabilities, is more critical to the determination of strategic action than is the external environment. "Instead of focusing on the accumulation of resources necessary to implement the strategy dictated by conditions and constraints in the external environment (I/O model), the resource-based view suggests that a firm's unique resources and capabilities provide the basis for a strategy. The business strategy chosen should allow the firm to best exploit its core competencies relative to opportunities in the external environment."

patrimonio dell'impresa [Fontana, Caroli, 2003], e risorse immateriali (come conoscenza o brevetti), che sono basate sull'informazione [Corvi, Fiocca, 1996].

Affinchè un vantaggio competitivo si traduca in un vantaggio a lungo termine è necessario che queste risorse siano eterogenee [Barney, 1991; Peteraf, 1993], non facilmente imitabili né sostituibili [Hoopes, 2003; Barney, 1991]<sup>4</sup>. E' un paradigma centrato sui processi di appropriazione del valore creato attraverso le risorse [Barney, 1991, Rumelt, 1984], intendendo con risorse tutti quegli assets, capacità, processi organizzativi, attributi dell'impresa, informazioni, conoscenza, ecc, controllati dall'impresa che le permettono di adottare e implementare strategie che ne migliorino l'efficienza e l'efficacia [Daft, 1983].

La Resource-based view è stata però criticata per aver ignorato fattori che stavano intorno a tali risorse, assumendo semplicemente che queste risorse esistessero, non esplorando il come le risorse sono sviluppate, integrate nell'impresa e rilasciate all'esterno.

Con il paradigma delle Dynamic capabilities<sup>5</sup> [Teece, 1997] centrato sulla creazione del valore, si cerca di colmare questo gap della RBV. Secondo questa interpretazione il vantaggio competitivo non è dato tanto dal possesso delle risorse quanto dalla capacità di accedervi, impiegarle, scambiarle e combinarle. Queste core competence, non specifiche e teoriche, vengono trasformate in competenze firm specific attraverso le interazioni che si verificano nel corso dei processi di combinazione e ricombinazione delle capacità di base [Gatti, Siano, 2002; Prahalad]. Non solo le risorse contano, ma anche le competenze distintive [Selznick, 1957] e l'abilità di rispondere al cambiamento.

### **1.1.3 - La Network theory**

Accanto alle teorie economiche dell'impresa, emerge una teoria delle reti sociali (social network theory) che vede le relazioni sociali, più o meno estese e strutturate, in termini di nodi (nodes) e

---

<sup>4</sup> Che il vantaggio competitivo sia una fonte di rendita economica dipende dal costo dell'acquisizione e dello sviluppo di "valuable, rare, costly to imitate, and nonsubstitutable resources". Se tale costo equivale al valore creato non si generano "economic rent" [Barney, 1986; Barney, 2001].

<sup>5</sup> Teece et al. (1997) define dynamic capabilities as 'the ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to address rapidly-changing environments'.

legami (ties). Il presupposto fondante di questa teoria è che ogni individuo (nodo) si relaziona con gli altri e questa sua interazione (ties) plasma e modifica il comportamento di entrambi. Lo scopo principale dell'analisi di network è appunto quello di individuare e analizzare tali legami tra gli individui. La rilevanza di questa teoria dei network sociali risiede nelle sue differenze rispetto ai tradizionali studi sociologici che assumono che sono le caratteristiche individuali degli attori ciò che importa, mentre nella teoria dei network assume importanza non tanto il nodo in sé, ma le sue relazioni e interazioni con gli altri nodi.

L'analisi delle reti prende avvio in ambito prima antropologico e poi culturale per affrontare l'analisi di società complesse che cambiano rapidamente, a cui il paradigma struttural-funzionalista non era più in grado di fornire risposte adeguate.

Il contributo più importante è stato quello della network analysis della scuola di Manchester, che impiegarono l'idea di rete sociale trasformandone l'immagine in un concetto analitico su cui poter applicare la teoria matematica dei grafi. Il primo studioso del gruppo a introdurre la nozione di network sociale in maniera sistematica fu Barnes, in riferimento a uno studio condotto su una piccola comunità locale norvegese. Barnes [1954] ricorse al network proprio per affrontare lo studio delle relazioni informali, di parentela e di vicinato che non potevano essere comprese entro i concetti dell'analisi strutturale convenzionale. Fece emergere così elementi che non potevano essere colti nello studio sui singoli gruppi, bensì solo nelle relazioni che si creavano tra essi. Emerse anche che insieme ai network sociali, esistevano network di classe, network professionali e network personali dove non tutti i nodi della rete erano uguali, ma alcuni avevano più connessioni di altri e avevano relazioni con nodi al di fuori della propria comunità. Il network di classe, ad esempio, crea rapporti di interdipendenza tra i vari strati sociali e ne favorisce la solidarietà e l'aiuto reciproco in una varietà di situazioni: scambi quotidiani, supporto materiale, ricerca di un posto di lavoro. I network personali a loro volta costruivano una fitta rete di rapporti fluttuanti, mutevoli, polivalenti che intersecavano l'organizzazione gerarchica e autoritaria delle unità produttive, modificandone l'organizzazione interna:

Quando pescano gli uomini non sono più uguali; essi sono organizzati in catene gerarchiche e differenziati secondo le funzioni [...]. Allo stesso modo la fabbrica di motori da barca è organizzata gerarchicamente per necessità della produzione, con un consiglio di amministrazione, managers, capireparto e operai. I gruppi di uomini che

sono insieme a bordo dei pescherecci o nei reparti della fabbrica sviluppano e perpetuano altri modi di interazione che modificano la configurazione dei network di classe, oltre a influire sugli stessi compiti produttivi. Cioè c'è un sistema esterno nettamente organizzato in modo gerarchico, mentre il sistema interno è costituito dal network dell'amicizia e della conoscenza<sup>6</sup>.

E' quindi il network sociale che permette di capire il funzionamento dell'azione collettiva.

Allo stesso modo le reti sono oggi considerate essenziali nei rapporti aziendali, interaziendali, di business e di mercato, perché è attraverso le reti che si sviluppano le relazioni e attraverso le relazioni che si diffonde, scambia e ricombina conoscenza (concetto che verrà meglio analizzato nell'impresa knowledge-based).

I network sociali, quindi, sono concetti che abbracciano diversi ambiti e sono stati utilizzati anche per esaminare come le imprese interagiscono tra di loro, descrivendo i legami informali che esistono tra dipendenti sia a livello aziendale che interaziendale. Queste reti forniscono soluzioni alle imprese per raccogliere informazioni, disincentivare la competizione e anche competere nella definizione di prezzi e policies. Ciò che è rilevante qui è quindi il ruolo delle relazioni come nuova risorsa strategica per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

#### ***1.1.4 - Verso una prospettiva knowledge-based***

Come sviluppo delle teorie economiche dell'impresa, prende piede successivamente la Knowledge Based View [Nonaka, 1994] che individua nella conoscenza la principale risorsa per lo sviluppo dell'impresa [Rullani, 2004].

Le risorse dell'impresa sono tangibili e intangibili, finanziarie, fisiche, umane, organizzative [Dagnino, 2005]. La distinzione più importante è tra risorse materiali, che hanno un riscontro nel patrimonio dell'impresa [Fontana, Caroli, 2003], e risorse immateriali, che sono basate sull'informazione [Corvi, Fiocca, 1996].

La prospettiva Knowledge based sottolinea come quelle immateriali, e la conoscenza nello specifico, siano la fonte principale di vantaggio competitivo e come quindi esse facciano parte del

---

<sup>6</sup> Barnes J.A. (1954), Class and committees in a Norwegian island parish, in Human Relations vol. VII,1, pag.49

patrimonio aziendale e contribuiscano al valore complessivo d'impresa [Barney, 2001 e 1991; Vicari, 1995 e 1991; Rullani, 1992].

Questa teoria, riprende la teoria resource-based, che, sebbene considerasse la conoscenza tra le risorse immateriali, non ne riconosceva le caratteristiche peculiari che fanno della conoscenza la principale risorsa strategica per il vantaggio competitivo. Riprende inoltre la network theory, valorizzando il ruolo delle relazioni nella combinazione e trasferimento di conoscenza.

Le conoscenze sono preziose perché uniche, poco imitabili, possono essere difese nel tempo e non possono essere acquistate sui mercati come invece accade per le risorse materiali.

Per questo esse devono essere generate dall'impresa stessa attraverso un processo di lungo periodo e dall'esito incerto. E in ogni caso portano a risorse specifiche per l'organizzazione che le ha generate [Costabile, 2001; Vicari, 1998 e 1991; Baccarani, Golinelli, 1992]. Le risorse immateriali hanno la proprietà di autoalimentarsi e di generare altre risorse immateriali, attraverso la combinazione e lo scambio attraverso le reti sociali.

## **1.2 - L'impresa Knowledge based e la conoscenza come risorsa strategica**

Nel corso del XX secolo nelle organizzazioni si è assistito ad un progressivo aumento della complessità sociale che ha visto di volta in volta stratificarsi il diverso tipo di tecnologia utilizzata, il cambiamento dei modelli economici di riferimento, il mutato rapporto fra gli attori sociali organizzativi individuali e collettivi, il modificarsi dei prodotti e dei mercati. Ciascuna di queste dimensioni organizzative è stata protagonista di una stagione più o meno lunga e motore del cambiamento della strategia di gestione delle imprese. Gli ultimi dieci anni hanno visto cambiare soprattutto l'ambiente esterno, caratterizzato da una sempre maggiore competitività, e quindi da una sempre più elevata variabilità ed incertezza, che ha generato una ulteriore complessità d'azione per le aziende che vi operano, rendendo strategica non più soltanto l'innovazione tecnico-scientifica, la gestione dei costi o la comunicazione di marketing, ma anche e soprattutto la gestione della conoscenza: un cambiamento di prospettiva che ha portato a definire questi anni "Era della Conoscenza".

Questa nuova fase storica è caratterizzata da processi di innovazione permanente che richiedono più alti livelli di formazione, capacità di apprendimento continuo, competenze particolari che



presuppongono adattabilità, mobilità, flessibilità e investimenti in sistemi di accesso all'informazione nonché procedure di coordinamento complesse. Vi è quindi un massiccio ricorso al "capitale immateriale" (fatto di conoscenze, apprendimento e relazioni) che diventa bene economico intangibile: è infatti l'intangibilità delle risorse che creano il valore a ribaltare i paradigmi dell'economia industriale, basata su merci, prezzi e mercato.

Di conseguenza i cicli produttivi assumono una nuova architettura: non si tratta più di trasformare fisicamente i beni, ma riprodurre conoscenza a cui toccherà trasformarli e rigenerarli in modo creativo: innovare, adattare, sviluppare la conoscenza precedente per rigenerare la forza della propagazione e il ri-uso in contesti sempre differenti. La conoscenza che serve per produrre merci è essa stessa una merce che viene ottenuta dal processo produttivo e che può essere comprata e venduta sul mercato. Quindi oltre ad essere il principale fattore produttivo, diventa anche il principale prodotto ottenuto: produzione di conoscenza a mezzo di conoscenza. L'immateriale usa il materiale come base di partenza per ulteriori trasformazioni (cognitive) che gli aggiungono valore [Rullani, 2004].

In questo processo circolare, l'output deve rigenerare le proprie premesse, ripristinando le condizioni di partenza del ciclo produttivo, diventando un percorso cumulativo: sono sempre le precedenti conoscenze i punti di partenza e i dispositivi logici e metodologici che consentono di lavorare le conoscenze possedute e fornire il senso generale alla ricerca di nuove soluzioni.

Ecco come l'impresa knowledge-based utilizza la propria conoscenza per generarne di nuova, mettendo in atto continui processi di apprendimento.

Sebbene le teorie precedenti come la RBV riconoscano l'importanza della conoscenza, la considerano come risorsa generica, senza riconoscerne le caratteristiche peculiari e speciali. Al contrario, la conoscenza è una risorsa anomala che necessita una gestione particolare, complessa e non riconducibile a modelli proprietari tradizionali.

Ma perché la conoscenza stravolge i vecchi paradigmi configurandosi come risorsa atipica e che necessita di nuovi modelli di gestione?

E' imprescindibile quindi, prima di presentare i capisaldi del nostro modello, descrivere e analizzare la risorsa conoscenza come fonte di valore per far emergere, una volta evidenziate le sue peculiarità e le sue caratteristiche anomale, nuovi modelli e nuovi paradigmi di gestione aziendale che spostino il focus dalle risorse, competenze e chiusura proprietaria, verso modelli

emergenti di collaborazione e libera circolazione di conoscenza per l'emergere di innovazioni e per la creazione di valore.

Questi nuovi modelli di gestione della conoscenza, aperti, emergenti e condivisi, saranno la base per la definizione dell'impresa 2.0, ultimo stadio evolutivo del concetto di impresa.

### **1.2.1 - La conoscenza: una risorsa economica riproducibile a costi decrescenti**

Quando parliamo di conoscenza adottiamo come definizione "justified true belief", da non confondere con informazione che è invece "un flusso di messaggi o significati che possono aggiungersi a riconfigurare o cambiare una conoscenza [Machlup, 1983], mentre la conoscenza è creata e organizzata dal flusso di informazioni, ancorata alle convinzioni del suo detentore.<sup>7</sup>

Ad oggi, sebbene si configuri come un bene complesso di difficile controllo, la conoscenza rappresenta probabilmente per l'impresa la più importante delle risorse, in grado, proprio per le sue caratteristiche intrinseche, di generare notevoli esternalità positive [Vatne, 1999]. E' infatti attraverso la condivisione che si realizza il vero valore della conoscenza che rende necessario per l'impresa ridefinire strategie e modelli in un'ottica knowledge based.

Quando ci si riferisce al concetto di conoscenza è, infatti, possibile individuare tre caratteristiche fondamentali che la distinguono dalle tradizionali risorse: la non rivalità e la non esclusività che la configurano come bene pubblico, e la cumulatività.

La non rivalità (inesauribilità) significa che può essere utilizzata un infinito numero di volte senza produrre alcuna scarsità ed allo stesso tempo essere trasferita a contesti e mercati differenti. Un bene materiale si consuma con l'uso, di conseguenza i suoi usi sono alternativi. Inoltre il suo apprezzamento è possibile solo dopo il suo uso, dopo che il bene ha risposto al "bisogno" che era chiamato a compensare. Al contrario, un bene immateriale come la conoscenza non si consuma con l'uso: l'accesso degli altri alle proprie conoscenze è anzi un fenomeno potenzialmente portatore di vantaggi (legame sociale), economie di scala (condivisione), emozioni (comune

---

<sup>7</sup> Dretske (1981): information is that commodity capable yielding knowledge, and what information a signal carries is what we can learn from it. Knowledge is identified with information-produced (or sustained) belief, but the information a person receives is relative to what he or she already knows about the possibilities at the source.

sentire), e il suo apprezzamento non è tanto legato alla cessazione di un bisogno, quanto alla costruzione e soddisfazione di un desiderio.

La non esclusività deriva dal fatto che è difficile escludere le persone dal consumo (non appropriabilità): significa che colui che per primo ha concepito un'idea innovativa, non appena la comunica a qualcun altro ne perde la capacità di controllo (e di conseguenza gli è difficile appropriarsi dei benefici economici che possano derivare da eventuali applicazioni industriali o commerciali dell'idea). Vengono così generate esternalità positive verso terzi, essendo difficile ottenere un'adeguata forma di compensazione anche per la molteplicità delle modalità di trasferimento e propagazione.

A queste due caratteristiche, proprie dei beni pubblici, si deve aggiungere la cumulabilità: una nuova conoscenza rappresenta le fondamenta su cui è possibile costruire e/o aggiornare altre nuove conoscenze. In altre parole, ciò che si espande un numero infinito di volte non è solo un bene di consumo, ma soprattutto un fattore di produzione, che genererà nuovi beni che saranno a loro volta utilizzabili un numero infinito di volte, perché una stessa conoscenza, a seconda del bacino di propagazione, potrà crescere di valore a seconda dei suoi ri-usi. Ad ogni nuovo uso, la conoscenza genera un valore netto addizionale, che si cumula col valore generato dagli usi precedenti.

È per questa ragione, perciò, che gli investimenti in conoscenza possono avere un rendimento esponenziale sui processi di crescita e sviluppo di una economia [Foray, 2004]: il processo di riproduzione e propagazione tende a ripetersi perché i processi cognitivi generati possono retroagire sulle proprie premesse, ma non è perfettamente circolare, perché non si torna mai al punto di partenza, ma a un punto appena superiore. Questa differenza, questo scarto, è dato dalla creatività delle interpretazioni ed è ciò che rende il processo a forma di spirale: un cerchio aperto, non concluso, in continua propagazione.

La riflessività che si genera nel momento in cui ci si appropria della conoscenza dà luogo a un'interpretazione creativa che genera valore non perché rende più efficaci i mezzi ma perché crea nuovi significati e nuovi legami.

In questo senso la conoscenza smette di essere mezzo per divenire essa stessa fine con un valore finale proprio: non solo un fattore intermedio strumentale, ma un output finale, in quanto il valore e i vantaggi prodotti alimentano la produzione di nuova conoscenza.

Dunque, “produzione di conoscenza a mezzo di conoscenza” per il fine di creare valore e vantaggio competitivo, e riutilizzo di questi ultimi per riprodurre ed espandere la base cognitiva di partenza: fine economico e mezzo cognitivo si intrecciano in una doppia spirale per cui la conoscenza produce conoscenza a mezzo di valore, e a sua volta il valore (che prima era mezzo) diventa fine di un processo che produce valore a mezzo di conoscenza. In questo modo la conoscenza svolge il suo ruolo di esplorare lo spazio delle possibilità, consentendo la costruzione di mondi virtuali, che possono essere rappresentati, progettati e voluti in modo condiviso [Pilotti, 2005].

La conoscenza condivisa risponde al bisogno di sapere e diventa fondamentale nella ricerca delle soluzioni a problemi concreti e complessi.

### **1.2.2 - Fondamenti: trasferibilità, capacità di aggregazione, appropriabilità**

Per il nostro obiettivo di sviluppare una teoria dell’impresa (2.0), il primo passo è stabilire tra le caratteristiche della conoscenza quelle che hanno implicazioni per il management. La letteratura esistente sull’analisi e il management della conoscenza riconosce le seguenti caratteristiche come rilevanti nel processo di creazione di valore.

Trasferibilità. Secondo la resource-based view, la trasferibilità delle risorse e delle capacità dell’impresa è considerata una variabile determinante per il raggiungimento e mantenimento di un vantaggio competitivo sostenibile [Barney, 1986]. Parlando di conoscenza, il problema della trasferibilità assume un ruolo critico non solo tra imprese, ma soprattutto all’interno dell’impresa stessa. In letteratura molti studi si sono focalizzati sul riconoscere e distinguere i diversi tipi di conoscenza esistenti: esplicita versus tacita [Nonaka, 1994] knowing how versus knowing about [Lundvall, Johnson, 1994] soggettiva versus oggettiva, ecc. Senza entrare nel merito dell’epistemologia del termine, e generalizzando la distinzione tra conoscenza tacita ed esplicita, ciò che distingue le due è la trasferibilità e i meccanismi di trasferimento tra individui, nello spazio e nel tempo. La conoscenza esplicita si rivela tramite la comunicazione. Quella tacita non può essere codificata e può essere solo osservata attraverso le sue applicazioni e acquisita tramite l’esperienza. Ne deriva che il suo trasferimento è lento, costoso e incerto (Kogut and Zander, 1992).

Capacità di aggregazione. L'efficienza con cui la conoscenza può essere trasferita dipende, in parte, dal suo potenziale di aggregazione. Il trasferimento di conoscenza implica sia la trasmissione che la ricezione. La ricezione è analizzata in termini di absorptive capacity [Cohen e Levinthal, 1990]. Sia a livello individuale che di organizzazione l'assorbimento di conoscenza dipende dalla capacità del ricevente di aggiungere nuova conoscenza a quella esistente. L'efficienza nell'aggregazione si ha quando si riesce a esprimere un certo tipo di conoscenza in un linguaggio comune (ad esempio attraverso statistiche). Altre informazioni non possono essere facilmente aggregate perché si riferiscono a particolari circostanze di tempo e spazio, quelle che Jensen e Meckling (1992) chiamano conoscenza specifica. Come questi autori affermano, l'abilità di trasferire e aggregare conoscenza è una determinante chiave per il decision making all'interno dell'impresa.

Appropriabilità. Si riferisce all'abilità del proprietario della risorsa di ricevere un compenso uguale al valore creato dalla risorsa [Teece, 1987]. La conoscenza è una risorsa soggetta a complesso problema dell'appropriabilità a causa delle sue caratteristiche che la rendono una risorsa diversa dalle altre. Infatti, mentre la conoscenza tacita non è direttamente appropriabile perché non direttamente trasferibile (è quindi maggiormente difendibile), la conoscenza esplicita si caratterizza come bene non rivale e non soggetta a costi di ri-uso [Arrow, 1971]. La conoscenza si configura quindi come una risorsa ambigua e difficile da gestire. Questo è vero anche per il fatto che molta conoscenza è custodita dagli individui, ma molta di questa è creata con le imprese ed è quindi firm-specific.

Questo crea problemi sull'allocazione dei ritorni derivanti dalla conoscenza e dall'allocazione ottimale degli investimenti in nuova conoscenza [Rosen, 1991].

### **1.2.3 - Dimensioni e livelli di analisi**

Due aspetti sono particolarmente rilevanti nella connotazione della conoscenza come risorsa rilevante all'acquisizione del vantaggio organizzativo per lo sviluppo di capitale intellettuale.

Il primo riguarda la differenza tra diversi tipi di conoscenza. Il secondo riguarda i diversi livelli di analisi (collettivo o individuale) da esplorare.

Quanto al primo punto, diverse tipi di conoscenza sono stati presentati: pratica e basata sull'esperienza, know how e know what [Anderson, 1981; Hyle, 1949], ecc, ma la più citata e forse esaustiva è tra quella che Polanyi [1967] chiama conoscenza tacita e conoscenza esplicita.

La conoscenza esplicita o codificata si riferisce alla conoscenza che è trasferibile in linguaggio formale e sistematico.

La conoscenza tacita, termine introdotto da Michael Polanyi, come forma della conoscenza umana distinta, ma complementare alla conoscenza esplicita nel processo cognitivo [Cowan R., David P.A., Foray D., 2000]<sup>8</sup>. Inizialmente percepita come categoria residuale di conoscenza, ora assume il significato di conoscenza "non codificata". Si intende quella forma di conoscenza personale che non è facilmente trasmissibile come "informazione". Ha qualità personale che la rende difficile da formalizzare e da comunicare. E' profondamente radicata nelle azioni e appartiene allo specifico contesto [Polanyi, 1958,1967]. Più operativamente la conoscenza tacita coinvolge elementi sia tecnici che cognitivi: cognitivi perché concerne modelli mentali che includono credenze, prospettive e punti di vista personali che aiutano l'individuo a definire il proprio mondo, si riferiscono quindi a un'immagine individuale della realtà [Johnson-Laird, 1983]; gli elementi tecnici coinvolgono invece know-how, competenze, mestiere applicati ai specifici contesti.

La conoscenza è un bene economico intangibile, generalmente «incorporato» nelle persone e talvolta difficilmente codificabile, ovvero raccolto e ordinato in modo da acquisire valore e potere. Molto spesso, infatti, la conoscenza ha una dimensione tacita; ignoriamo di possedere conoscenza e non diamo valore a ciò che sappiamo fare: ciò ne rende assai difficile, se non impossibile, la codificazione. La «conoscenza tacita» si traduce in azioni realizzate talvolta in maniera spontanea e irriflessa, difficile da trasmettere con le tecniche tradizionali della parola e della scrittura. Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione possono in parte migliorare e facilitare il processo di codificazione della conoscenza e della diffusione del sapere; tuttavia la conoscenza tacita può essere trasmessa solo tramite i processi di apprendimento informali che implicano elevate capacità di osservazione, riflessione e acquisizione di nuove conoscenze: è decisamente più facile che ciò avvenga in contesti organizzativi molto flessibili (learning organization) e in ambiti sociali caratterizzati da elevato capitale sociale (social capital).

---

<sup>8</sup> "The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness"

Per quanto riguarda il secondo punto, e dunque i livelli di analisi, il dibattito nasce dal tentativo di evidenziare il fenomeno di creazione di conoscenza a livello collettivo e organizzativo che sia differente da quello individuale dei suoi membri.

In disaccordo con una visione di generazione di conoscenza collettiva, Simon afferma che tutto l'apprendimento organizzativo prende piede dentro la testa umana e dunque a livello individuale. La conoscenza è creata dagli individui e le imprese non possono creare conoscenza senza gli individui, allora l'organizzazione può apprendere solo in due modi: imparando dai propri membri, o inserendo nuovi membri che hanno conoscenze nuove che l'impresa ancora non ha.

Diversamente, e a sostegno di un apprendimento a livello collettivo, Nelson e Winter asseriscono che il possesso di una conoscenza tecnica è un attributo dell'impresa nella sua totalità, concepita come entità organizzata e che non è riducibile a quello che ogni singolo membro sa o all'aggregazione delle varie competenze e capacità dei singoli.

Allo stesso modo Brown e Duguid's [1991] analizzarono le comunità di pratica in cui il sapere condiviso risiede intrinsecamente nelle complesse e collaborative pratiche sociali.

L'impresa gioca un ruolo chiave nel processo di articolazione e diffusione di questa conoscenza: è possibile distinguere diversi livelli di interazione sociali nei quali la conoscenza è creata, trasformata e legittimata: di solito sono le comunità informali provvedono allo sviluppo di nuove idee. L'impresa deve quindi aprire i propri confini (inserendo per esempio fornitori e consumatori) e integrare questa conoscenza emergente nella propria strategia. A fianco a questa produzione "spontanea", l'impresa può stimolare in modo formale l'emergere di idee e la creazione di conoscenza, stringendo partnership e alleanze.

### **1.3 - Il capitale sociale e il capitale intellettuale come driver dell' "organizational advantage"**

Come sopra descritto, in netto contrasto con l'affermata teoria dei costi di transazione basata sull'assunto dell'opportunismo umano e risultato dei fallimenti del mercato, sta emergendo in modo sempre più consistente e strutturato una nuova prospettiva che vede l'organizzazione come soggetto con particolari capacità di creazione e condivisione di conoscenza che la rende maggiormente competitiva rispetto ad altre forme istituzionali, quali il mercato.

L'implicazione di questa prospettiva risiede nello spostamento di focus dallo storicamente dominante tema dell'appropriazione di valore, a quello di creazione del valore (Moran e Goshal, 1996).

Kogut e Zander propongono infatti di interpretare l'impresa come una comunità sociale specializzata nella rapidità ed efficienza di creazione e trasferimento di conoscenza (1996).

Questa specializzazione, origine del vantaggio organizzativo [Goshal], deriva da una molteplicità di fattori quali: (i) la facilità dell'organizzazione nella creazione e trasferimento di conoscenza tacita [Kogut e Zander, 1993,1996; Nonaka e Takeuchi, 1995, Spender,1996], (ii) i principi organizzativi con cui gli individui sono strutturati, coordinati e comunicano e attraverso cui collaborano [Conner e Prahalad 1996, Kogut e Zander, 1992,1995], (iii) la natura dell'organizzazione come comunità sociale [Kogut e Zander, 1992, 1996].

Pur esistendo un filone di studi che elabora il concetto di vantaggio organizzativo riconoscendolo nel processo di creazione e trasferimento di conoscenza, una consistente spiegazione teorica è presentata da Goshal e Nahapiet [1998] che approfondisce il concetto di capitale sociale e capitale intellettuale, stabilendone evidenti correlazioni. Viene infatti dimostrato (i) come il capitale sociale faciliti la creazione di nuovo capitale intellettuale, (ii) come le organizzazioni contribuiscano allo sviluppo di alti livelli di capitale sociale, (iii) come una maggiore presenza di capitale sociale nell'impresa, determini un vantaggio organizzativo nella creazione e trasferimento di capitale intellettuale.

La teoria che viene sposata in questa elaborazione si allontana infatti da una spiegazione dell'impresa basata sui fallimenti del mercato, per affermare un'impresa basata sul concetto di organizational advantage [Moran e Goshal, 1996]. Elementi centrali di questo vantaggio sono le capacità particolari dell'impresa nella creazione e trasferimento della conoscenza. Si sostiene quindi che l'organizzazione, come entità istituzionale, è caratterizzata da diversi fattori che influiscono sullo sviluppo di alti livelli di capitale sociale e che la coevoluzione di capitale sociale e intellettuale rafforza questo organizational advantage.



### **1.3.1 - Il capitale sociale e il capitale intellettuale**

Inizialmente il concetto di capitale sociale appare negli studi sociologici sulle comunità, evidenziando la centrale importanza di reti di forti relazioni che provvedono a creare le basi per la fiducia, la cooperazione e l'azione collettiva in queste comunità [Jacob, 1965]. Più recentemente la crescente attenzione su questo concetto spinge a non focalizzarsi solo sul ruolo del capitale sociale nello sviluppo di capitale umano<sup>9</sup>, ma sul suo ruolo nelle performance economiche dell'impresa [Baker,1990].

Il capitale sociale è definito come somma di risorse attuali e potenziali che sono "inserite nel, disponibili attraverso, e derivate dalla rete di relazioni di ogni individuo o unità sociale". Comprende quindi sia il network che gli asset che possono essere mossi al suo interno [Bourdieu, 1986, Burt, 1992].

Essendo un concetto tutt'altro che lineare, possiamo semplificare il capitale sociale presentandolo attraverso 3 dimensioni che lo caratterizzano:

La dimensione strutturale che comprende l'insieme di relazioni tra gli attori (chi cerchi e come lo cerchi), che si caratterizza per la presenza/assenza di legami di rete, la configurazione della rete (in termini di densità, connettività e gerarchia), e l'organizzazione appropriabile che è l'esistenza di un obiettivo diverso da quello per cui il network era nato.

La dimensione relazionale che si riferisce agli asset creati e che fan leva sulle relazioni come: la fiducia e l'affidabilità, norme e segnali, obbligazioni e aspettative.

La dimensione cognitiva che riguarda quelle risorse che permettono di condividere rappresentazioni, interpretazioni e sistemi di significati tra le parti come: la condivisione di codici e linguaggi e i mondi condivisi.

Pur essendo partecipato dalle parti, nessun attore lo detiene in modo personale, perché, come tutte le strutture sociali, è parte della relazione e il suo valore si esplicita nel suo uso. Allo stesso modo è difficilmente commerciabile o trasferibile.

Ognuna di queste forme inoltre, contribuisce a facilitare l'azione individuale con la struttura [Coleman, 1990]: in primo luogo accresce l'efficienza dell'azione, ad esempio aumentando il flusso di diffusione delle informazioni minimizzando le ridondanze, alti livelli di fiducia

---

<sup>9</sup> come abilitatore di credibilità, status sociale e reputazione [ Bourdieu, 1986, Gronovetter, 1973],

minimizzano l'opportunismo e dunque i costi di monitoraggio. In secondo luogo incoraggia comportamenti cooperativi, facilitando lo sviluppo di nuove forme di associazione e organizzazione innovative.

Allo stesso modo per cui è stato dimostrato che le relazioni sociali – e insieme il capitale sociale che ne fa parte - sono fattori importanti nello sviluppo di capitale umano [Coleman, 1988], pensiamo che lo sia anche nell'influenzare lo sviluppo di capitale intellettuale, intendendo con capitale intellettuale “la conoscenza e le capacità conoscitive di una collettività sociale, come un'organizzazione, una comunità intellettuale o una pratica professionale<sup>10</sup>”.

Questo è fondamentale per capire il ruolo fondamentale del capitale sociale nelle dinamiche di innovazione e di creazione del valore.

### **1.3.2 - Creare nuova conoscenza attraverso la combinazione e lo scambio di capitale intellettuale**

La società in cui viviamo sta gradualmente evolvendo in una società della conoscenza e l'importanza data alla conoscenza come risorsa strategica ha costretto le imprese a ripensare alla propria organizzazione e struttura.

La domanda a cui via via diventa sempre più importante rispondere è come l'impresa organizza il processo di conoscenza e soprattutto come crea nuova conoscenza.

Concepire l'impresa come sistema che processa l'informazione e che risolve problemi è riduttivo: l'approccio “input-processo-output” rappresenta una prospettiva statica e passiva dell'organizzazione e non rende giustizia al fatto che l'impresa oltre a organizzare l'informazione efficientemente, ne crei continuamente di nuova. L'innovazione ne è l'esempio più rappresentativo, e può essere spiegato come processo nel quale l'organizzazione crea e definisce problemi e poi sviluppa attivamente conoscenza per risolverli.

Sebbene le idee si formino nella mente degli individui, è l'interazione tra gli individui che ricompre un ruolo fondamentale nello sviluppo di queste idee. Sono le comunità di interazione che contribuiscono alla diffusione e allo sviluppo di nuova conoscenza, e l'impresa è un luogo di aggregazione e integrazione al pari di altre forme di “comunità”.

---

<sup>10</sup> Goshal S., Nahapiet J. (1998), Social capital, intellectual capital and organizational advantage

La domanda a cui dare risposta diventa quindi “come l’impresa produce nuova conoscenza?”

Prima Schumpeter [1934] e poi Goshal e Moran [1996] affermano che tutte le nuove risorse, inclusa la conoscenza, sono create attraverso due processi: la combinazione e lo scambio, riconosciuti come meccanismi chiave per la creazione di conoscenza sociale.

La combinazione è il processo, ampiamente descritto da Schumpeter, alla base dello sviluppo economico: produrre significa combinare materiali e sforzi che sono alla nostra portata. Schumpeter identifica due tipologie di creazione di nuova conoscenza: il primo deriva da cambiamenti incrementali e dallo sviluppo di conoscenza esistente; il secondo, avviene attraverso una innovazione, cioè da un cambiamento (una ricombinazione di elementi) radicale e non incrementale.

Lo scambio è un processo necessario quando le diverse risorse necessarie sono possedute da diversi soggetti, ed è quindi un prerequisito per la combinazione. A volte questo scambio prevede il trasferimento di conoscenza esplicita, sia essa individuale o collettiva. Più spesso avviene invece attraverso interazione sociale e il lavorare insieme. Di conseguenza la negoziazione, la collaborazione e la condivisione di esperienze diventano fondamentali per lo scambio.

Se è vero che nuova conoscenza è prodotta attraverso lo scambio e la ricombinazione di alcune risorse, è comunque necessario che esistano delle condizioni che rendano possibili questi processi.

Moran e Goshal [1996] identificano quattro condizioni indispensabili.

La prima è che esista l’opportunità e che sia quindi possibile l’accesso alla conoscenza collettiva esistente, per costruirci sopra nuova conoscenza. Questo non significa che il processo debba essere necessariamente pianificato, spesso anzi la creazione di nuovo capitale intellettuale passa attraverso combinazioni e scambi accidentali, riflettendo elementi emergenti di accessibilità alla conoscenza e al processo conoscitivo.

La seconda è che le parti si aspettino che questo scambio si traduca in nuovo valore per entrambi. Anche se il risultato è incerto, le parti devono poter anticipare le aspettative di ciò che sarà prodotto. A questo scopo ricoprono fondamentale importanza le partnership e le alleanze strategiche [Hamel, 1991].

La terza condizione necessaria riguarda la motivazione: il coinvolgimento tra le parti deve dimostrare che l’impegno sia ricompensato. Il fatto che lo scambio di alcune conoscenze abbiano

un considerevole potenziale, non è detto che inducano automaticamente a volerle condividere. Ci deve quindi essere motivazione nell'intraprendere lo scambio: la mancanza di motivazione è un grande ostacolo al trasferimento di best practice nell'impresa [Szulanski, 1996].

Infine, ultima preconditione per la creazione di nuovo capitale intellettuale è la capacità di combinazione, riconosciute da Cohen e Levinthal come capacità di assorbimento, cioè capacità dell'impresa di riconoscere il valore della nuova conoscenza, ma anche di assimilarla e utilizzarla. Queste capacità sono fondamentali nell'apprendimento organizzativo e nei processi innovativi e dipendono dall'esistenza di conoscenza precedente correlata a questa. In linea quindi con Nelson e Winter e con Spender, suggeriscono che questa capacità di assorbimento non risiedono in nessun individuo singolarmente ma dipende dai legami esistenti tra l'insieme delle capacità individuali.

Quindi, anche se c'è accessibilità alle conoscenze esistenti, che queste opportunità siano considerate e percepite come di valore e che le parti siano motivate, deve comunque esistere la capacità dell'impresa di combinare informazioni ed esperienze per dar luogo a nuova conoscenza.

Riassumendo, la creazione di capitale intellettuale passa attraverso 3 passaggi:

- il nuovo capitale intellettuale è creato attraverso la combinazione e lo scambio di risorse intellettuali esistenti, che possono esistere nella forma di conoscenze tacite o esplicite e di capacità acquisite;
- ci sono 4 condizioni che influenzano lo sviluppo del capitale intellettuale e coinvolgono in attività che comportano la combinazione e lo scambio (che esista l'opportunità, che ci si aspetti valore, che si sia motivati, che si abbiano le absorptive capacity);
- la combinazione e lo scambio di conoscenza è un processo sociale complesso e molta conoscenza di valore è embedded e quindi difficile da esplicitare.

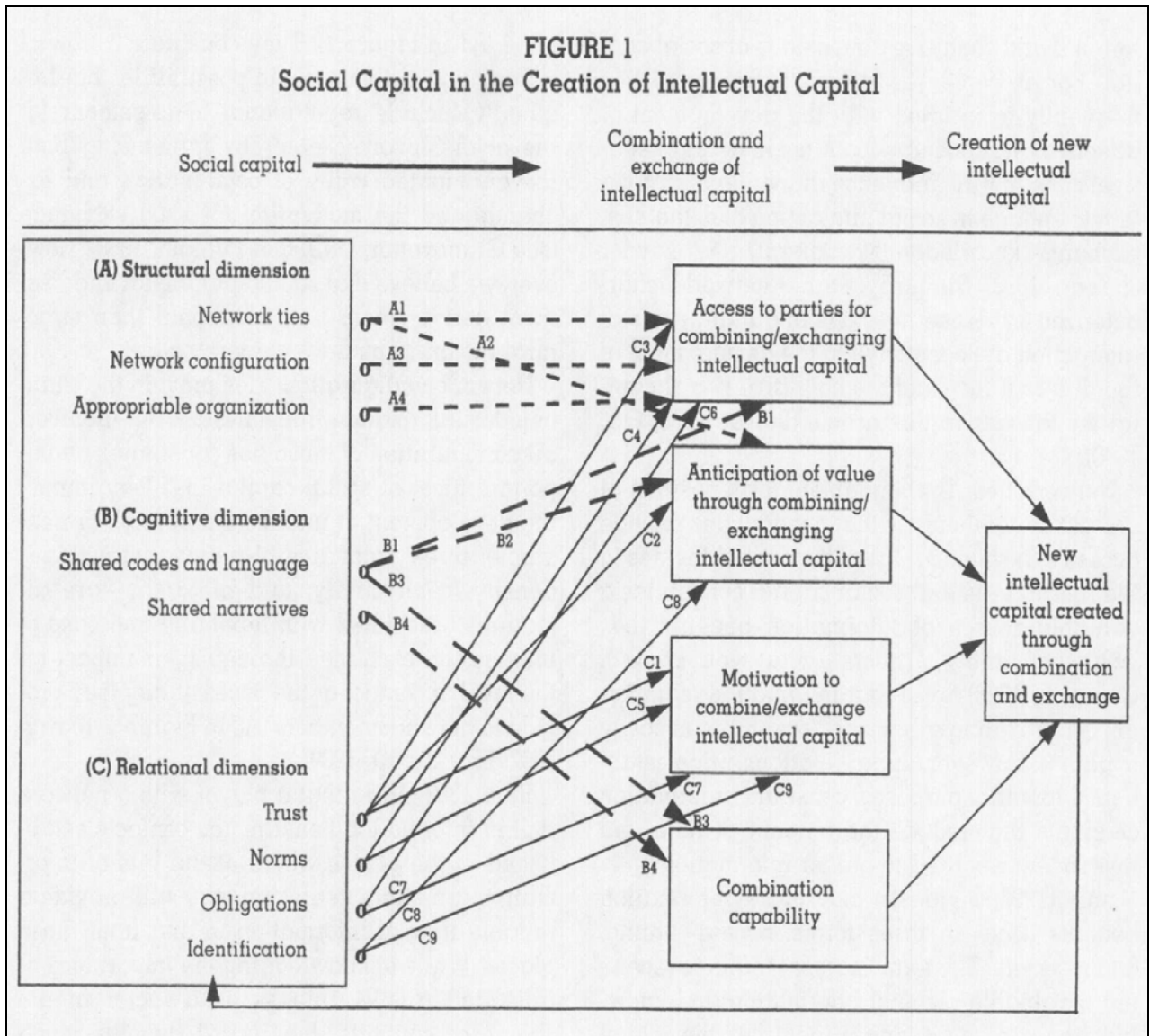
### **1.3.3 - Quale relazione tra capitale sociale e capitale intellettuale nella creazione dell' "organizational advantage"?**

Molti aspetti del capitale sociale, che riguardano la sua dimensione strutturale, relazionale e cognitiva, influenzano lo sviluppo del capitale intellettuale, andando a influenzare le condizioni necessarie per lo scambio e la combinazione appena presentate.

Gli aspetti strutturali del capitale sociale (presenza/assenza di legami di rete, la configurazione del network e l'appropriabilità organizzativa), influiscono sulla creazione di capitale intellettuale in termini di accessibilità, timing e disponibilità di opportunità. L'agevolare l'accessibilità dipende in gran parte dalla natura del network, dalla sua densità, dal grado di connettività e dal tipo di gerarchia presente, ma non c'è una conformazione più efficiente a priori: a volte network con relazioni forti tra soggetti e quindi con alta ridondanza, agevola l'accessibilità, altre volte invece sono i legami deboli a creare maggiori opportunità di connessione.

Gli aspetti relazionali del capitale sociale influenzano tutti gli aspetti del capitale intellettuale: fiducia, norme, obbligazioni e aspettative aiutano ad aumentare l'opportunità all'accessibilità e ad alimentare le motivazioni, attraverso una cooperazione più sentita che fa condividere anche sistemi sociali in generale. Inoltre la fiducia, insieme all'identificazione è indispensabile per anticipare il valore dei risultati attesi e ad abbattere le barriere di diffusione, condivisione per l'apprendimento e la creazione di conoscenza.

Per quanto riguarda gli aspetti cognitivi del capitale sociale, condividere linguaggi e codici facilita l'accesso a persone e informazioni nuove, permette di creare un frame interpretativo condiviso e migliora la capacità di combinare le informazioni. Condividere miti, storie, ecc contribuisce a creare significati condivisi che facilitano lo scambio di conoscenza tacita. Gli aspetti cognitivi sono quindi fondamentali per la combinazione di capacità e per il rafforzamento delle capacità di assorbimento necessarie (insieme alle altre condizioni) alla creazione di nuovo capitale intellettuale.



**Figura 1 - il capitale sociale nella creazione di capitale intellettuale**

Quanto allo sviluppo di capitale sociale, quattro sono le condizioni che incidono sull'evoluzione delle relazioni sociali e sullo sviluppo di capitale sociale: il tempo, perché crea situazioni di stabilità tra le parti, dà continuità ai rapporti, agevolando la formazione e il consolidamento di fiducia e cooperazione; l'interdipendenza tra le parti che implica coordinamento come necessità per le business organizations, importante perché crea l'opportunità per produrre contesti di scambio; l'interazione che è la pre-condizione per non far morire la relazione e per creare linguaggi comuni, crea inoltre situazioni di cooperazioni non volute e non pianificate. A queste Goshal e Moran aggiungono la chiusura, come processo identitario che distingue i membri dai

non membri che accresce identificazione, fiducia, condivisione di linguaggi e codici tra membri. Vedremo però come l'apertura, piuttosto che la chiusura sia indispensabile per una maggiore condivisione.

Infine la stretta relazione presente tra capitale sociale e intellettuale rafforza l'organizational advantage dell'impresa perché le relazioni sociali e gli accordi taciti incoraggiano lo scambio e la combinazione di risorse produttive e promuovono l'innovazione di prodotto. Investire nella creazione di capitale sociale interno a un'impresa crea valore, come dimostrato da Tsai e Goshal [1998].

#### **1.3.4 - Appropriazione del valore**

Lo spostamento di focus dalle risorse tangibili a quelle intangibili, diventate oggi più strategiche perché uniche e difficilmente imitabili, fa emergere il problema dell'appropriazione di un valore che risiede in una risorsa immateriale e il problema della rendita proprietaria derivante da una risorsa non rivale e non esclusiva come la conoscenza. Inoltre la rivoluzione digitale ha reso la riproduzione degli oggetti immateriali più facile, veloce, ubiquitaria e quasi a costo zero. La logica proprietaria però non scompare ma deve sottostare alle leggi della diffusione<sup>11</sup>. La proprietà intellettuale (e così la rendita) non è più legata alla dimensione dello spazio e degli oggetti fisici ma alla dimensione del tempo e della velocità. Copyright a parte, ci sono molti altri modi di estrarre rendita. Rullani suggerisce come i prodotti cognitivi di facile riproduzione debbano cominciare un processo di diffusione il prima possibile per tenere sotto controllo la generazione di valore, poiché non sarebbe strategico investire in una forma statica di rendita proprietaria. Più esattamente esistono due tipi di rendita: una ricavata dalla moltiplicazione degli usi e dalla riproduzione, l'altra dal monopolio su un segreto. Due strategie opposte: la prima è raccomandata per prodotti culturali come per esempio i file musicali o per la conoscenza stessa, la seconda per i brevetti. Rullani propone un modello 3d di appropriazione del valore: il valore di "una" conoscenza (estensivamente di ogni prodotto cognitivo, opera d'arte, brand, informazione) è dato dalla composizione di tre *driver*: il valore intrinseco della suo utilizzo (efficacia); il grado di

---

<sup>11</sup> A. Corsani, E. Rullani, "Production de connaissance et valeur dans le postfordisme", *Multitudes*, n. 2, May 2000, Paris, original version in Italian in: Moulner Boutang (ed.), *L'età del capitalismo cognitivo*, Verona: Ombre Corte, 2002.

replicabilità e moltiplicazioni (*moltiplicabilità*); il grado appropriazione del valore generato (appropriabilità).

<p>1. EFFICACIA</p> <p>Fornisce a ciascun impiego di K un valore economico</p>	<p>2. MOLTIPLICABILITA'</p> <p>Quanto la k è replicabile in contesti diversi</p>	<p>3. APPROPRIABILITA'</p> <p>Quanto la k è replicabile in contesti diversi</p>
--	--	---

**Tabella 1: Driver della conoscenza (Rullani)**

Se l'impresa tradizionale basava il proprio vantaggio sul controllo delle risorse, sull'accesso esclusivo a risorse e conoscenza, puntando sull'appropriazione totale del valore generato, solitamente attraverso modelli proprietari come brevetto o copyright, ora le imprese vedono la possibilità di nuovi modelli di business basati non più sull'appropriabilità, ma sull'apertura, e che quindi fanno leva sulla moltiplicabilità della conoscenza (grazie al web e alle reti), rendendola accessibile il più possibile, coinvolgendo attori diversi, in modo da generare un valore più grande e da appropriarsi in modo indiretto, attraverso le esternalità generate, di una quota di quel valore.

Come agevolare quindi la sua diffusione? Facendo leva sulle reti e sui network, intercettando quei nodi (*weak ties*) che fanno da ponte verso altre comunità, raggiungendo individui con background ed esperienze diverse che possono generare sulla conoscenza che intercettano, nuovo valore e scambiarla modificata e potenziata.

In questo senso, creando conoscenza e lasciandola liberamente disponibile, l'impresa produce esternalità (valore legato alla nuova conoscenza prodotta e ai suoi ri-usi) di cui poi si riappropria in modo indiretto, negli utilizzi successivi, attraverso le *absorptive capacity*<sup>12</sup> e cioè attraverso le sue capacità di riconoscere il valore delle nuove informazioni, assimilarle e applicarle per fini commerciali.

---

<sup>12</sup> Cohen and Levinthal (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*.



#### 1.4 - Reti complesse e weak ties

E' attraverso le reti che si sviluppa il capitale sociale e intellettuale: il tessuto relazionale permette la creazione di fondamenta del capitale sociale (Putnam 1993, Colheman 1988, Fukuyama, 2000, Soda, 1998), un capitale difficilmente visibile, poiché risiede nella struttura delle relazioni tra gli attori e non trova alloggio nei singoli attori (l'insieme delle parti è superiore alla somma delle stesse): assets intangibili e capitale sociale diventano le nuove leve per l'innovazione.

Oggi infatti le imprese devono imparare a gestire il sapere: le competenze di cui hanno bisogno sono spesso diverse da quelle di cui dispongono e c'è bisogno di cercarle all'esterno. Ecco come apprendimento e relazioni diventano fondamentali per aver accesso, acquisire e rielaborare la conoscenza.

La conoscenza non può e non deve essere trattenuta all'interno dei confini aziendali, ma condivisa all'esterno per generare nuovo valore: il processo di creazione del valore avviene ormai fuori dalle imprese e costruito attraverso le relazioni. Le imprese devono quindi ripensare al proprio assetto strategico e organizzativo, che valorizzi gli assets intangibili, il capitale intellettuale (talenti, capacità, competenze, idee) e le relazioni come risorse prioritarie, riconfigurando i propri confini, rendendoli mobili e recettivi.

L'impresa deve quindi stimolare la circolazione di informazioni e creare le situazioni affinché venga implementata, assumendo atteggiamento positivo verso la collaborazione.

I principali benefici del networking identificati in letteratura sono ampi e includono la condivisione del rischio, l'accesso a nuovi mercati e tecnologie, la rapidità di accesso dei nuovi prodotti al mercato, l'accesso a competenze complementari, l'accesso alla conoscenza esterna.

L'evidenza dimostra anche che le imprese che non cooperano e che non hanno scambi formali o informali di conoscenza, riducono la loro base di conoscenza nel lungo periodo e insieme la loro abilità di entrare in reti di scambio, fattori importanti per le performance innovative e la produttività.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Pittaway L., Robertson M., Munir K., D. Denyer, Neely A. (2004), "Networking and Innovation: A Systematic Review of the Evidence", International Journal of Management Reviews, Vol. 5-6, No. 3-4, pp. 137-168, September 2004

### **1.4.1 - Modelli e proprietà delle reti**

Il termine "rete" esprime una forma organizzativa in cui interagiscono molteplici soggetti, detti nodi in sistemi complessi e in cui ognuno ha la facoltà di muoversi liberamente, scegliendo i partner con cui stabilire le relazioni desiderate. Il network si configura come sistema complesso perché è una struttura omogenea osservabile in sé ma è composto da tanti nodi eterogenei; permette l'individuazione di leggi matematiche tra nodi e soprattutto è un'entità superiore rispetto alla semplice somma delle sue parti costituenti, perché comprende anche le relazioni tra esse. Alcune qualità che i nodi manifestano se inseriti in una struttura organizzata possono essere assenti o virtuali quando le parti stesse si trovano in uno stato di isolamento; esse possono cioè essere acquisite e sviluppate nell'organizzazione e grazie all'organizzazione.

Numerose discipline hanno adottato la nozione di rete per studiare fenomeni complessi; in ambito economico e sociale la forma reticolare ha riscosso un notevole interesse soprattutto in conseguenza degli sviluppi delle tecnologie che hanno accresciuto le possibilità di informazione e comunicazione tra organizzazioni e singoli individui, creando un ventaglio di opportunità molto ampio e disegnando una rete di contatti potenziali molto intricato.

Nell'ambito delle scienze sociali il concetto di rete sociale è stato utilizzato a lungo come "metafora" per tradurre ora l'idea della società come rete di reticoli sociali. Una rete sociale è descritta da Barnes [1954] come una mappa delle relazioni che intercorrono tra gli individui che la rappresentano e nella quale vengono evidenziate le modalità con cui queste relazioni si manifestano, dal rapporto casuale a quello stretto e familiare. L'individuo si trova quindi al centro di una fitta ragnatela di relazioni di tipo diverso (relazioni multiple) che si sovrappongono.

Le reti sociali come rappresentazione organizzativa dei rapporti sociali ed il suo metodo di studio, l'analisi delle reti social (Social Network Analysis e poi la Dynamic Network Analysis), sono stati adottati come strumenti teorici e metodologici per lo studio di numerosi fenomeni e processi. In ambito sociologico tali studi hanno mostrato che nelle reti si depositano valori materiali ma soprattutto non materiali che contribuiscono a determinare la "ricchezza" individuale e collettiva (diversa da individuo ad individuo, non solo a causa delle "capacità relazionali", ma anche per effetto di specifici processi strutturali) espressa in beni relazionali e immediatamente spendibile qualora se ne presenti la necessità.

Questa prospettiva veicola l'idea in base alla quale la società può essere considerata come un intreccio complesso di relazioni sociali variamente strutturate, ed è proprio questo "intreccio" nel suo complesso a costituire il focus centrale dell'analisi. Ogni fenomeno sociale può, dunque, essere letto in termini relazionali e strutturali: la condizione è che la struttura del fenomeno possa essere espressa in termini di attori sociali e di interconnessioni di varia natura tra quegli stessi attori.

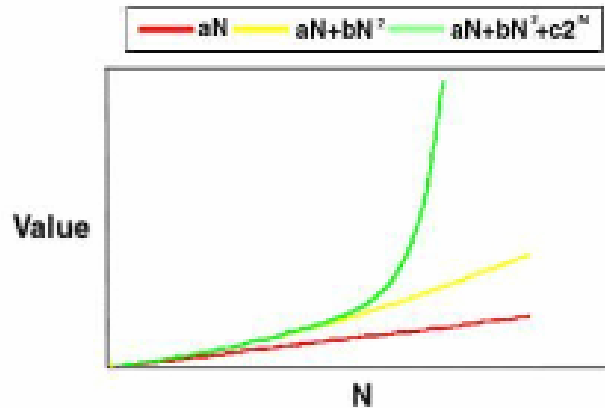
Il valore delle reti è stato importante oggetto di studio, mutando nel tempo la propria formulazione: il primo a stimare il valore potenziale di una rete di Sarnoff (pioniere della radiofonia) che sosteneva la relazione lineare tra gli utenti di una rete il suo valore.

Solo diversi anni dopo Metcalfe, l'ideatore delle reti Ethernet, arrivò ad affermare che "l'utilità e il valore di una rete sono pari a  $n^2 - n$  dove  $n$  è il numero degli utenti". Tale legge spiega molti degli effetti delle tecnologie della comunicazione e delle reti come Internet e il Web.

Più recentemente, nel 2001, David Reed, studiando network complessi afferma che il valore delle reti non cresce proporzionalmente al quadrato (come diceva la legge di Metcalfe), ma in modo esponenziale. Questa legge sembra prestarsi bene ai social network e alle reti in cui gruppi di persone usano reti on line per creare gruppi.

Law:	Sarnoff	Metcalfe	GFN (Reed)
Optional Transactions	Tune In Broadcast	Connect Peers	Join/Create Groups
Examples	OnSale, Remote Access	Yahoo!, Classifieds, EMail	eBay, Chat Rooms
Value of N member net	$N$	$N^2$	$2^N$
Combined Value of N, M member nets	$N + M$	$N^2 + M^2 + 2NM$	$2^N \times 2^M$

Figura 2 - diversi modelli di crescita delle reti



**Figura 3 – rappresentazione grafica di diversi modelli di crescita delle reti**

La teoria delle reti risale al 1700 con i primi studi di Eulero quando pone i fondamenti della descrizione matematica delle reti: la teoria dei grafi. Uno dei primi modelli di reti proposto risale agli anni '60 ed è la rete aleatoria o “democratica” descritta da Erdős & Rényi. Questo tipo di rete descrive una sistema costituito da un numero fissato di nodi che hanno un valore medio di collegamenti, o grado, ben preciso. In questi tipi di reti i vari nodi sono indistinguibili gli uni dagli altri, in quanto hanno praticamente tutti lo stesso grado, da qui il termine reti “democratiche”. Le reti democratiche hanno il pregio di essere semplici nella costruzione, ma non sono adatte a descrivere le reti reali.

Ciò che emerge infatti nella realtà è che molti reti sociali a noi note (reti naturali, sociali e tecnologiche come il World Wide Web) sono strutturate secondo reti non casuali<sup>14</sup>, ma cosiddette “scale free” che seguono una legge di potenza [Barabasi, Albert, 1999] e che sono cioè caratterizzate da pochi nodi con moltissimi link (detti hub) e molti nodi con pochi link.

Mappando Internet infatti, emerse “la scoperta di una totale assenza, nel Web, di democrazia, equità e valori egualitari”. Su circa 203 milioni di pagine Web analizzate, circa il 90% avevano meno di dieci link dall'esterno, mentre non più di due o tre ne avevano quasi un milione (Yahoo o Google). La mappatura del Web mostrò che esso seguiva quella che in matematica è definita

<sup>14</sup> Per approfondimenti sulle reti casuali Erdos-Renyi, 1959

legge di potenza o legge di scala, vale a dire un sistema in cui coesistono grandi eventi con piccoli eventi come appunto enormi hub circondati da una miriade di nodi con pochi link.

Nella distribuzione di Poisson le "ali" della campana decrescono con velocità esponenziale: proprio la pendenza della curva è responsabile dell'assenza di nodi altamente (e scarsamente) connessi. Nella distribuzione della legge di potenza, la curva decresce più lentamente, dando luogo a nodi altamente connessi, chiamati Hub. In formula, Barabasi ha stabilito empiricamente che il numero N di nodi con k link in ingresso è pari a:

$$N(k) \cong k^{-\gamma}$$

Dove  $\gamma$  indica l'esponente di grado, tipico di ogni rete.

Per chiarire ulteriormente il concetto, Barabási mette a paragone la rete autostradale statunitense con quella aerea, facendo così risaltare le differenze strutturali tra una rete casuale ed una descritta dalla legge di potenza (definita anche rete a invarianza di scala).

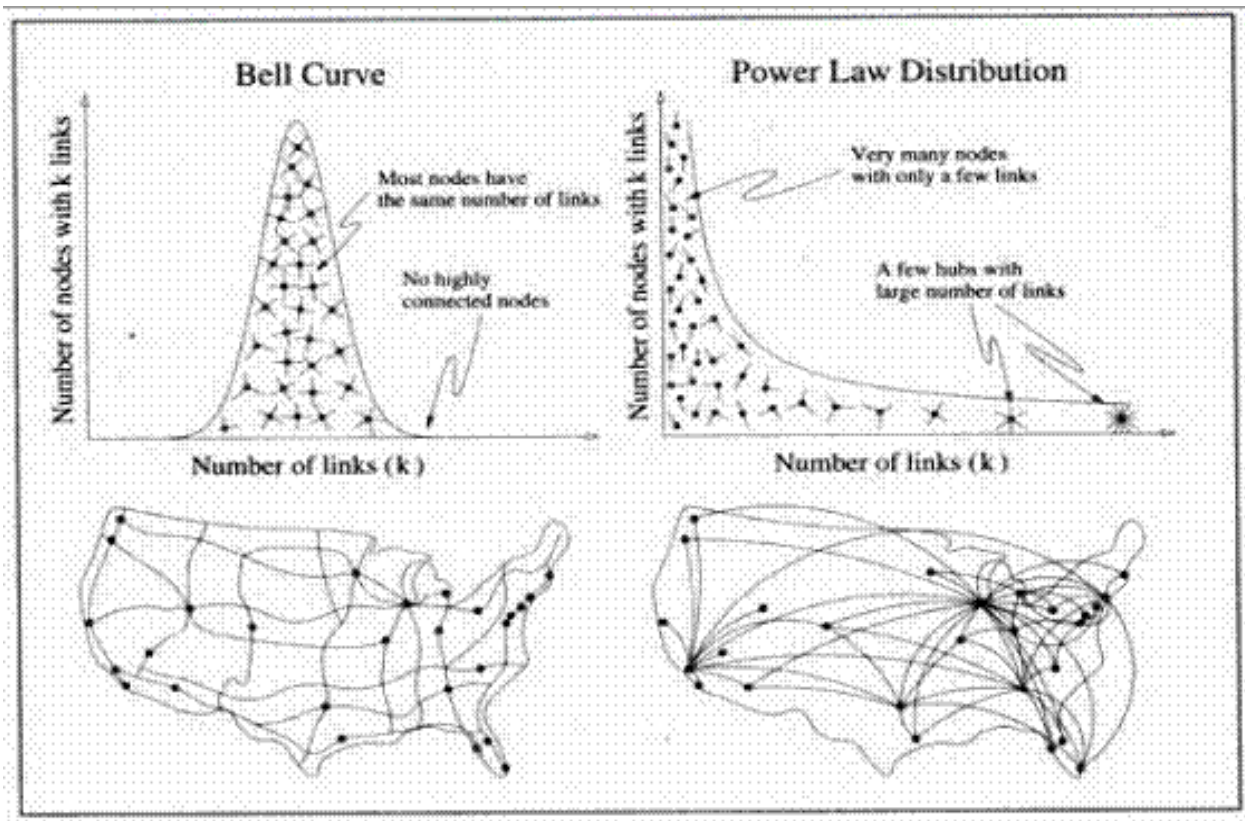


Figura 4 - reti semplici e reti complesse

Ciò significa che non tutti i nodi hanno lo stesso ruolo, prestigio e notorietà all'interno della rete: il potere non è equamente distribuito, ma nel tempo alcuni nodi diventano più centrali<sup>15</sup> di altri e si vengono a generare nuovi rapporti di forza tra gli operatori, legati a dinamiche diverse rispetto a quelle della gerarchia, ma evidenziabili con chiarezza.

Ma in che modo creiamo link in uscita? Come scegliamo a quali nodi legarci? Molto semplicemente, creiamo link verso risorse che riteniamo utili.

Quando scegliamo i nodi verso cui creare un collegamento, tendiamo a preferire i nodi con un numero maggiore di link in ingresso. La probabilità dei nodi di ricevere un link è direttamente proporzionale al numero di collegamenti che già possiedono [Barabási, 2007].

Il modello così ottenuto è in grado di giustificare la presenza di Hub, cioè di quei nodi con un numero di link molto superiore alla media. Ogni volta che si aggiunge un nodo alla rete, i nodi più vecchi hanno maggiore probabilità di ottenere un link in ingresso e con il passare del tempo i nodi anziani raccolgono un numero sempre maggiore di connessioni (concetto di collegamento preferenziale) a scapito degli ultimi nodi arrivati. Ma oltre all'anzianità è importante anche il grado di adeguatezza. In particolare in un ambiente competitivo, in cui nodi e link periscono e altri ne nascono in una selezione più o meno frenetica, la rispondenza efficace, di un nodo rispetto ad un altro, ad esigenze concrete del sistema produce una evoluzione differente di questi nodi, il loro successo o fallimento. Google ad esempio non è stato il primo motore di ricerca presente in Internet ma si è rapidamente affermato come il migliore.

Esistono quindi delle leggi generali, fondamentali, che spiegano la strutturazione e la natura delle reti complesse.

La capacità di reazione agli attacchi, agli errori o a guasti casuali di una rete dipende anche dalla sua struttura. La teoria delle reti mostra forse da questo lato la sua maggiore portata pratica.

In molti sistemi naturali osserviamo un'altissima interconnessione unita ad una grande capacità di autoaggiustamento e di robustezza degne di attenzione.

I sistemi complessi, proprio per le loro conformazioni topologiche, hanno un enorme potere diffusivo. Ciò però è vero sia in riferimento alla diffusione di informazioni e conoscenza, ma sia anche alla diffusione di virus o problemi.

---

<sup>15</sup> La misura della centralità serve a identificare gli attori della rete più attivi o visibili, quegli attori cioè che sono pesantemente coinvolti in relazioni con altri attori della rete. La Centralità indica un tipo di 'importanza' degli attori in rete, il loro ruolo chiave.

L'ecosistema ad esempio, con la continua estinzione di specie animali e vegetali, mostra un'eccellente tolleranza agli errori. In molti prodotti umani invece, come le reti elettriche, l'elevata interconnettività presta il fianco ad incontrollati effetti domino, come i blackout. La differenza risiede perciò non nella interconnessione ma nella topologia di queste relazioni.

L'analisi empirica porta alla luce il fatto che lo sfaldamento di una rete casuale non avviene gradualmente: se si tolgono un nodo dopo l'altro, in maniera casuale, la rete collassa di colpo una volta superata una data soglia critica. Il Web invece, preso come esempio di rete complessa, evidenzia una capacità di sopravvivenza a sottrazione casuale di nodi estremamente elevata, di molto superiore ad una analoga rete casuale che si dimostra quindi molto meno resistente ai guasti. "La robustezza topologica ha quindi le sue radici nella struttura antidemocratica delle reti a invarianza di scala: i guasti privilegiano in modo sproporzionato i nodi più piccoli" [Barabási, 2007].

Ovviamente la specifica dimensione e distribuzione degli hub (che seguono una gerarchia tra loro), determina la topologia della rete, la sua stabilità e robustezza, il suo comportamento dinamico. Sapere quali sono e dove sono gli hub può permettere inoltre di difendersi meglio di fronte alla diffusione di virus ed epidemie. Anche nelle dinamiche di mode, innovazioni, diffusione di idee in un sistema complesso quale è appunto la società, l'esatta comprensione del ruolo degli hub e dei connettori, della loro stessa dislocazione, consente di individuare punti deboli e forti di una rete, permette di predisporre con maggiore efficacia le risorse per proteggerla o per svilupparla.

Parlando di reti di imprese, la morfologia di queste reti reali non segue i tradizionali modelli di diffusione delle informazioni (i cosiddetti "modelli a soglia") ma anzi emerge ulteriore conferma dell'importanza delle imprese con più relazioni nella diffusione capillare dell'idea innovativa. La rete di imprese è quindi una forma evolutiva dei processi produttivi, nella quale non vi è più una sola impresa molto grande (la flagship) in mezzo ad una galassia di piccoli fornitori e distributori, ma molte imprese che si specializzano per attività e partecipano ad una specifica fase della filiera. Le competenze rilevanti non appartengono più ad un unico soggetto, ma sono distribuite lungo la filiera, generando due conseguenze fondamentali:

- la possibilità di approfondimento delle tecnologie di cui ci si occupa, grazie alla specializzazione per attività che consente di concentrarsi sul core business e reperire le risorse secondarie in rete;
- la necessità di ricombinazione delle competenze sviluppate individualmente da far confluire nel processo di produzione in cui si partecipa con le altre imprese, arrivando così ad un prodotto finito con caratteristiche tecniche d'avanguardia.

La compresenza di molti attori ha sempre più carattere necessario, perché è la risposta più logica all'impossibilità per una sola impresa di gestire la mole crescente di competenze e conoscenze indispensabili nei processi innovativi. Lo studio dei network evidenzia quindi la necessità di ridefinire la nozione di gerarchia dei ruoli.

La situazione risultante non vede tutti gli operatori sullo stesso piano, ma ridefinisce i rapporti di forza tra le imprese, che diventano molto più articolati e in continuo cambiamento. Nei network d'innovazione la relazione dominante è quella collaborativa, che assicura ai protagonisti una serie di vantaggi tra i quali quello cruciale per le imprese quello dell'apprendimento relazionale. Gli agenti in pratica sono motivati a scambiare conoscenze perché creano valore a livello collettivo, e la sorte di ogni operatore è maggiormente legata a quella degli altri all'interno della filiera produttiva. Gli scambi di conoscenza reciproci e continuativi sono fonte di vantaggio competitivo difficilmente imitabile dai concorrenti (specialmente nel breve e medio periodo) perché necessitano di rapporti in cui ci sia una profonda fiducia da entrambe le parti. L'aspetto fiduciario all'interno del network di imprese è un punto nevralgico anche perché il sistema genera valore dall'unione delle risorse di più imprese.

Essere quindi un'impresa hub della rete permette di catalizzare e di attirare a sé molti "link in entrata", cioè relazioni portatrici di conoscenze nuove e utili ai fini del processo innovativo.

#### **1.4.2 - La forza dei legami deboli**

La forza dei legami deboli è una ipotesi avanzata da Mark Granovetter<sup>16</sup> per sostenere l'idea che i legami (relazioni) deboli siano più importanti delle amicizie forti e radicate. La società è infatti strutturata in cluster altamente connessi, o cerchie molto ristrette, fatte di relazioni forti e di

---

<sup>16</sup> (1973). "The Strength of Weak Ties"; American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6., May 1973, pp 1360-1380



prossimità tra soggetti. Pochi legami con l'esterno mettono in contatto questi gruppi con il mondo. Sono legami deboli che fanno da ponte verso l'esterno e che ci permettono di entrare in contatto con altri gruppi. Questi legami svolgono una funzione critica nell'intermediazione e svolgono un ruolo fondamentale nell'aprire la comunicazione ad altri "mondi sociali" aprendo a nuove opportunità. Sono questi legami deboli che consentono di alimentare il tessuto sociale.

La teoria dei legami deboli è da inserire in un approccio sociologico fondato sul concetto, ripreso poi da Karl Polanyi, di embeddedness. Con embeddedness si intende il radicamento delle attività economiche nella società: la produzione, la distribuzione ed il consumo dei beni dipendono infatti da fattori sociali come la cultura, le abitudini, il senso di responsabilità e la reciprocità verso gli altri. L'economia è quindi da intendersi incapsulata, inglobata nel sociale.

Ne deriva che le relazioni personali sono integrate in reti sociali che generano fiducia e che creano relazioni di scambio diverse da quelle della razionalità economica. L'embeddedness si fonda sul concetto di legame. Questi legami possono essere legami forti o legami deboli. I primi sono delle connessioni in cui gli attori economici godono di forte fiducia, senso di collaborazione, e rispetto per i partner del network e sono legami di prossimità (reti corte). La seconda, invece, è caratterizzata da legami che non godono di valori forti come nel caso precedente, ma che sono comunque produttivi al fine di instaurare rapporti di collaborazione (reti lunghe).

Se nei legami forti l'informazione è detta "ridondante", ovvero vi è la tendenza che le informazioni circolanti siano sempre le stesse (e quindi a rischi stagnazione), nei rapporti deboli, le informazioni cambiano, sono sempre nuove e consentono all'impresa di poter godere di vantaggi quali maggiore reperimento di notizie sul cambiamento ambientale, maggiore tasso di innovazione, e possibilità di instaurare legami con partner sempre nuovi. Network con forte propensione al legame forte, sono dette "reti coese", mentre altre dove la maggioranza dei links è composta da legami deboli, sono dette "reti disperse".

Questa prospettiva, che privilegia l'importanza dei legami deboli sulle relazioni forti, parte dall'assunto che le reti sociali non sono equivalentemente distribuite e che il tessuto che si crea diventa una risorsa e paradossalmente un vincolo. Ha una doppia natura di costo, perché investire nelle relazioni è dispendioso, e di opportunità, perché fornisce una porta d'accesso verso insiemi che sono lontani dal mio mondo/team/impresa e che sono portatori di informazioni, stili di vita, opportunità, risorse e conoscenza diverse da quelle che ho già.

Se infatti ampia attenzione è stata data alle relazioni forti, radicate e di prossimità nel processo di creazione e trasferimento di capitale sociale e intellettuale, in quanto sono in grado di offrire informazioni più accurate e più ricche e rapporti fiduciari più stretti, è anche vero che sono caratterizzate da chiusura e omologazione, limitanti per una collaborazione aperta.

Il capitale sociale, così come presentato dalla knowledge theory e dalla network theory è rappresentabile come l'insieme dei nodi all'interno di reti complesse. In questa rappresentazione però, il capitale sociale è alimentato solo dalle relazioni corte (reti di prossimità), mentre invece, sono soprattutto i legami deboli ad aumentare il potenziale del capitale sociale, allungando le reti stesse, superando i confini del proprio small world.

Il capitale sociale, facendo leva su questi "ponti" tra mondi avrà accesso a relazioni lunghe e a opportunità esponenziali.

Attraverso queste relazioni l'impresa diventa parte di un ecosistema, di un'ecologia, di un sistema emergente di relazioni che si auto-produce attraverso il sedimentarsi nel tempo delle esperienze d'interazione tra una molteplicità eterogenea di attori all'interno di un comune spazio del sapere e del conoscere [Pilotti, Ganzaroli, 2009]. Uno spazio autorganizzato perché non c'è un'autorità centrale che predetermina i modi di interazione che andranno adottati e i risultati che emergeranno e perché ogni partecipante al network persegue un proprio interesse che può essere di diversa natura e spesso non economico (vedi comunità open source, wikipedia, youtube, ecc.).

Attraverso questa ecologia si crea valore, inteso come prodotto dell'interazione complessa tra una rete di soggetti diversi, accomunati dalla condivisione di un comune spazio decisionale su cui detengono un comune interesse e a cui decidono di partecipare.

Ma quali sono gli elementi che permettono a un'ecologia di creare valore?

Innanzitutto, a differenza di un'impresa singola, un'ecologia riesce a mobilitare risorse che senza i presupposti del network (fiducia, relazioni, ecc) sarebbero difficili da scambiare. La partecipazione al network è infatti volontaria e i fattori non-economici in gioco facilitano la cooperazione e arricchiscono l'interazione sociale e la condivisione di significati culturali. In secondo luogo permette ai partecipanti di beneficiare degli sviluppi della creatività collettiva, creatività che non è determinata dalla semplice somma delle creatività individuali, ma che risiede

nelle relazioni tra i soggetti. In ultimo, permette ai partecipanti di condividere i costi e i rischi della creazione di conoscenza su vasta scala dove la conoscenza è condivisa.

Le implicazioni di questa apertura sono di diversa natura.

Ci sono vantaggi crescenti derivanti dall'apertura del processo di creazione della conoscenza a questi network, dati soprattutto dalle esternalità positive che risiedono nella possibilità di far leva sulla creatività collettiva potenziale, di sfruttare il potenziale per fenomeni di exaptation, e per agire sull'efficienza del processo di creazione della conoscenza e della sua diffusione.

Inoltre le imprese creano valore dall'uso di questi network essendone coinvolte e imparando come far leva su questo coinvolgimento e condivisione. In questo senso la conoscenza diventa una risorsa collettiva da usare liberamente, anche se non facilmente trasferibile. Come abbiamo detto infatti per apprendere dalle relazioni non è sufficiente l'interazione, ma occorre essere ricettivi, o come affermano Cohen e Levinthal (1990) "occorrono le absorptive capacity, le abilità delle imprese di riconoscere il valore dell'informazione, di assimilarla e applicarla". Questo perché la ricchezza informativa sta soprattutto nella conoscenza tacita [Nonaka, Totama, 2003].

Queste proprietà sembrano però ripercuotersi sul grado di controllo del processo. Se è vero infatti che molti sono i vantaggi dell'apertura, è altresì vero che l'impresa perde parte del controllo. Comportamenti opportunistici e di free riding sono però non convenienti in un sistema di questo tipo perché riducono la propria reputazione e il livello di fiducia atteso, compromettendo quindi la qualità delle proprie relazioni e il proprio ruolo all'interno del network.

Ciò che si vuole sottolineare qui è quindi il fatto che l'efficienza tecnica è solo una pre-condizione per operare sul mercato, necessaria ma non sufficiente per essere davvero competitivi.

Per acquisire questo vantaggio è necessario creare le condizioni per stimolare la produzione di capitale sociale. Compito del management sarà quindi quello di investire sulle relazioni, sull'apertura e la partecipazione aperta, la trasparenza e la fiducia.

## **1.5 - Le tecnologie 2.0**

Come abbiamo visto, i legami deboli hanno un ruolo centrale ai fini dell'innovazione e della creazione di valore. Innovare significa spesso permettere ai propri dipendenti di interagire, quindi instaurare dei legami più efficacemente all'interno ed ormai all'esterno dell'azienda.

Molte imprese infatti stanno realizzando che per competere nell'attuale contesto caratterizzato da cambiamenti radicali e turbolenze dell'ambiente, hanno bisogno di operare come un soggetto integrato per innescare innovazione e buone idee.

E' altrettanto vero però che catturare e raccogliere l'intelligenza collettiva dei propri dipendenti e clienti non è cosa facile: le organizzazioni non sanno cosa conoscono, ma hanno capito che devono impararlo al più presto.

Grazie a una nuova classe di tecnologie collaborative, le organizzazioni possono far leva sulle informazioni in modo nuovo e più efficace: catturando la conoscenza accumulata, connettendo persone che necessitano informazioni da esperti o da altre persone che la possiedono, e agevolando le buone idee a emergere in modo organico.

Queste tecnologie, chiamate Web 2.0, fecero vedere i propri benefici prima su internet, dove il loro potenziale emerse in modo evidente attraverso il rapido sviluppo di comunità sociali e piattaforme collaborative come Facebook e Wikipedia. Successivamente, gli strumenti, le pratiche, e la filosofia web 2.0 è andata ampliandosi, declinandosi nelle organizzazioni, rendendole più agili, produttive e innovative. E' in questo senso che emerge il fenomeno dell'impresa 2.0, termine che definisce come queste tecnologie possono essere usate nelle intranet ed extranet delle organizzazioni e per comunicare l'impatto che possono avere sul business [McAfee, 2009].

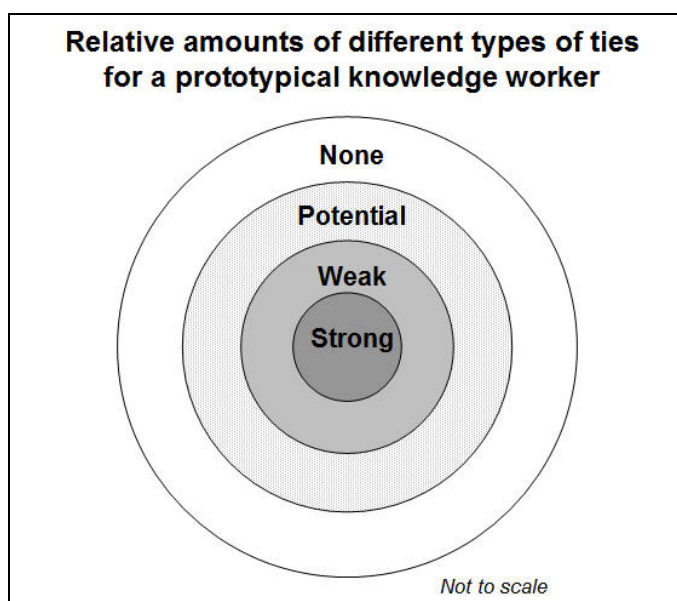
In tale ambito si inserisce l'importante ruolo delle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione: esse infatti rappresentano non solo uno strumento indispensabile per la codificazione, accumulazione e diffusione di conoscenza, ma abilitano anche spazi virtuali di collaborazione e aggregazione, dando vita a nuovi linguaggi e migliorando la capacità di gestire fenomeni complessi.

Se dunque innovare significa essere in grado di scambiare informazione o meglio conoscenza, specialmente nuova conoscenza (quindi diversità con le parole di Suroviecki) in modo rapido, mirato e produttivo, abbiamo bisogno di un supporto alla creazione ed all'utilizzo delle weak ties, quelle che in un grafo matematico (ma anche in una rete sociale) possono essere visualizzate come ponti tra differenti nodi, passaggi tra isole altrimenti disconnesse.

Proprio riflettendo sull'intensità dei legami sociali è allora possibile estendere l'analisi di Granovetter in campo aziendale e classificare i diversi strumenti collaborativi (e propri

dell'Enterprise 2.0 che sarà presentata nel prossimo capitolo) mettendone in luce il ruolo che possono avere nell'abilitare le relazioni.

Ognuno di noi ha a che fare con collaboratori stretti (strong ties), collaboratori del passato o saltuari (weak ties), persone che non conosce ancora, ma che potrebbero rivelarsi fondamentali per il futuro (potential ties) ed infine colleghi con cui probabilmente non avrà mai interazioni significative (no ties):



**Figura 5 - legami forti e legami deboli**

Il modello proposto da McAfee associa ad ogni tipologia di relazione (forte, debole, potenziale e assente) differenti tool dell'Enterprise 2.0 che vanno applicati in situazioni e con fini differenti o più specificamente, vanno scelti in base all'anello del bersaglio che si vuole colpire.

Al centro abbiamo wiki ed altri applicativi di collaborative editing (Google Docs, Zoho, etc) ad esempio per preparare un deliverable in modo distribuito e/o asincrono, condividere un project plan, condividere risorse, lavorando quindi insieme in modo efficace.

Il successivo anello dei legami deboli può invece essere coperto con i social network (ad esempio Facebook o LinkedIn). Tramite questi sistemi si può rimanere aggiornati in tempo reale sulle attività che persone che non vediamo tutti i giorni stanno seguendo (un nuovo progetto, lo

spostamento in una nuova sede, un incontro importante, etc). Leggendo quello che fanno potrebbe essere interessante contattarli ai fini dei nostri progetti.

Come raggiungiamo invece i contatti potenziali? Rovesciando il punto di vista, alcuni tools come i blog, fanno sì che siano i contenuti a venire da noi: grazie a feed RSS e motori di ricerca sarebbe possibile scoprire e seguire ogni giorno le informazioni più rilevanti, anche quando queste provengono da qualcuno che non conosciamo. I legami potenziali diventano legami effettivi in base ad un interesse comune.

Infine, l'assenza di relazioni esplicite, che sembrano essere irrilevanti, può ugualmente produrre gli effetti di un'interazione in modo implicito, collaterale tramite un prediction market. Come nel mercato delle azioni, un prediction market si basa sulla diversa qualità e quantità d'informazione che gli individui posseggono su un certo evento.

<b>Tie Strength</b>	<b>Potential Benefits</b>	<b>Technology Example</b>	<b>What is Emergent?</b>
Strong	Collaboration, Productivity, Agility	Wiki	Document
Weak	Innovation, Non-redundant information, Network bridging	Social Networking Software	Information
Potential	Efficient search, Tie formation	Blogosphere	Team
None	Collective Intelligence	Prediction Market	Answer

**Tabella 2 - tecnologie funzionali ai tipi di legame**

Questi strumenti sono in grado di aumentare la ricettività delle imprese e incentivare la formazione e lo sviluppo di capitale relazionale, sociale e intellettuale, rendendo possibili processi di condivisione e co-creazione, necessari per competere con successo.

Nel prossimo capitolo verranno descritti nel dettaglio questi strumenti, mostrato perché e come i loro impatti possono essere rilevanti per il business e verranno indicate delle linee guida per i decision maker su come scegliere e utilizzarli in modo efficace.

I benefici derivanti non sono infatti automatici, anzi, l'esperienza dimostra che è molto difficile per le persone e le organizzazioni muoversi dai tradizionali strumenti di collaborazione per sposare l'adozione di mezzi nuovi.

## **1.6 - Le persone**

Le persone sono inserite nel modello come forma di “individualità”. Le ecologie, o comunque i sistemi collaborativi come network o comunità non prevedono una forma individuale, in quanto danno risalto al contesto e alle relazioni, ma dando poco spazio all’“unità”. Nel nostro modello invece, le persone sono centrali in quanto portatrici di creatività e intelligenza individuale.

Oggi l’individuo, in quanto portatore di conoscenza, è sempre più al centro delle strategie aziendali. La determinazione del valore di un individuo, del suo patrimonio intellettuale, delle sue capacità, competenze e conoscenze, del suo valore e del suo ruolo è una delle tematiche che emerge già con Smith nel XVII secolo, ma che acquista rilevanza nella teoria economica con Marshall (1922). Sarà poi la Scuola di Chicago a sviluppare il concetto di capitale umano all’interno di una solida struttura teorica verso la metà del novecento con Mincher, Schultz e Becker.

D’altra parte, anche il concetto di consumo e di consumatore, hanno assunto nel tempo significati diversi: da ostentazione a gratificazione a esperienza e condivisione di significati, il concetto di consumo attraversa la società moderna essendo causa e insieme conseguenza di importanti trasformazioni economiche e sociali.

Vedremo quindi il percorso storico del concetto di persona come risorsa e capitale umano all’interno di un’impresa e come consumatore, a volte attore, a volte sovrano, del mercato.

### **1.6.1 - Risorse umane e capitale umano**

Il concetto di individuo, sia esso risorsa all’interno dell’organizzazione o un consumatore sul mercato, ha assunto nel tempo significati e valori molto diversi e interessanti da indagare.

Nell’economia classica, l’individuo, qualificato come forza lavoro, era uno dei 4 fattori cardini della produzione. Insieme alla terra, al capitale e all’organizzazione. La forza lavoro costituiva l’insieme delle attività fisiche o intellettuali, volte alla produzione di beni o servizi che aveva diritto a una retribuzione attraverso il salario. Il salario era la giusta remunerazione del fattore produttivo “lavoro”. L’individuo era dunque solo uno degli input per la produzione, e valutato e remunerato come forza lavoro. Il lavoro è in questa accezione de-qualificato e molto specifico.

L'individuo svolge una sola attività, o una serie di attività limitate, rivolte alla produzione fisica di un bene, o di una parte di esso.

In questo senso l'individuo/lavoratore limitava la propria azione esclusivamente all'espletamento dei doveri di produzione previsti dal contratto.

Dagli anni Sessanta, specialmente con gli studi della Scuola di Chicago, l'individuo comincia ad essere considerato come portatore di valore all'interno dell'impresa. La teoria del capitale umano inserisce l'individuo in un contesto teorico strutturato e ne analizza gli elementi che giustificano il valore di questo capitale alla stregua di quello economico o tecnologico. L'istruzione, la formazione e alcune competenze specifiche sono spesso in grado di giustificare successi o rendite più elevate non altrimenti spiegabili con variabili puramente economiche e quindi non imputabili a parametri tradizionali.<sup>17</sup> "Più istruzione dovrebbe contribuire alla crescita in due modi diversi. Primo, dovrebbe aumentare la qualità della forza lavoro [...], ciò dovrebbe generare un aumento della produttività lavorativa [...]. Secondo, un maggiore livello culturale della popolazione dovrebbe accelerare il tasso di accumulazione dello stock di conoscenza nella società" [Robinson, 1966]. Pertanto occorre identificare l'accumulazione di risorse umane come un investimento vero e proprio, infatti il capitale umano si forma progressivamente nel tempo mediante il sostenimento di costi reali e figurati (costi-opportunità). In questo senso il capitale umano diventa uno stock di risorse che si differenzia dagli altri in quando strutturalmente incorporato nell'individuo. L'essere umano è quindi valutato in termini di costi/benefici, danni/vantaggi, perdite/guadagni. Ne consegue che l'individuo, considerato "homo oeconomicus" dovrebbe ragionevolmente prendere decisioni sul proprio percorso prima scolastico, poi formativo e infine professionale, secondo stime di utilità.

E' però vero, che gli individui non scelgono sempre percorsi ottimali predefiniti, in quanto sono anche esseri strutturalmente relazionali. Nelle proprie decisioni intervengono quindi fattori che esulano dalla mera utilità economica e che sono determinati dal contesto, , dalla tradizione, dalla cultura, ecc.

L'individuo conserva in sé alcune caratteristiche quali:

---

<sup>17</sup> DENISON E.F (1962), *The Sources of Growth in the U.S. and the Alternative Before US*, Committee for Economic Development, New York



- l'irriducibilità: la persona non è la semplice sommatoria di elementi biologici, psicologici, affettivi
- l'irripetibilità: ogni persona è unica.;
- l'inalienabilità: 'essere persona è una qualità costitutiva dell'essere che non gli può essere mai sottratta;
- l'integralità: la persona non è una parte di un'unità più grande come la società o l'universo, ma ha vita singolarmente;
- relazionalità: la persona vive una trama di rapporti umani unici e singolari che si sviluppano e intensificano nel corso della sua esistenza.

Pertanto sembra sensato sostituire il paradigma tradizionale di "homo oeconomicus" col concetto di "homo agens", persona. Questo passaggio dal concetto di essere umano a quello di persona ha grandi implicazioni anche sulla teoria del capitale umano.

Questa infatti deve far fronte a nuove variabili che si inseriscono nella capacità di creazione di valore di una persona, quali: la capacità di comunicare, di relazionarsi, la sua motivazione, la passione, il senso di responsabilità.

E' con la resource based view e poi con la Knowledge based view, che viene ripreso questo concetto di persona *tout court*.

Con la Resource-based theory, l'impresa comincia ad essere considerata come un insieme eterogeneo di risorse e competenze specifiche volte alla realizzazione di un vantaggio competitivo che si traduca in redditività. L'insieme di risorse di cui l'impresa necessita per tale obiettivo è costituito da risorse tangibili (finanziarie e fisiche), risorse intangibili (come la tecnologia, la cultura e l'organizzazione) e risorse umane. Le risorse umane sono quelle risorse individuali e personali che producono valore per l'impresa e che non si limitano alla capacità produttiva, quanto più alle competenze, al know how, alle capacità di comunicazione e collaborazione, alla motivazione.

In questo senso, quella che prima era considerata forza lavoro de-qualificata, assume invece un'estensione di responsabilità. L'individuo viene coinvolto non solo nella fase di produzione, ma anche in quella di creazione e valorizzazione del prodotto, in un'ottica che stravolge i normali canoni del rapporto dipendente/datore di lavoro. Il lavoro è infatti chiaramente inteso non solo

come strumento di sussistenza e fattore produttivo, ma come possibilità di creazione di valore, non solo economica, e come possibilità di affermazione e realizzazione personale. Le risorse umane giustificano il proprio valore attraverso le proprie conoscenze, competenze, capacità di analisi e decisione [Grant]. Le abilità specifiche e individuali sono risorse fondamentali alla stregua di macchinari e capitali e tanto più sono rare e non imitabili, tanto maggiore sarà il valore sostenibile generato. C'è un evidente trade off tra individuo e contesto organizzativo che genera valore in un circolo virtuoso.

La knowledge based theory, enfatizza il ruolo della conoscenza nella creazione di valore, e con essa anche il ruolo delle persone come portatori di tale conoscenza.

Si preferisce recuperare il termine capitale umano (e non più risorsa umana) in quanto maggiormente rappresentativo del valore di cui è portatore il soggetto.

Il capitale umano è inteso come espressione della conoscenza specifica delle persone dell'organizzazione, è quindi quel capitale, incorporato nelle persone che può essere tradotto in vantaggio competitivo incrementando il riconoscimento e l'exploitation delle opportunità.

Al capitale umano (risorsa individuale), viene poi affiancato il capitale sociale, una risorsa collettiva, presente in un network (quindi tra i collegamenti tra individui o organizzazioni) in grado di influenzarne comportamenti e relazioni. In questo senso l'individuo è portatore di capitale proprio che però viene necessariamente condiviso all'interno della rete a cui appartiene. Si spiega così l'importanza ricoperta dalle persone, come singoli e come nodi di reti, nella creazione di valore per l'impresa.

L'economia d'oggi differisce quindi radicalmente da quella di ieri. L'era industriale era un mondo in cui le principali fonti di ricchezza erano concrete. Gli ingredienti con cui si produceva erano la terra, le risorse naturali (petrolio, minerale di ferro o energia) e il lavoro umano o delle macchine. Nell'era dell'informazione la ricchezza è il prodotto del sapere e dell'informazione che sono diventati le principali materie prime dell'economia e i suoi prodotti più importanti. Si è assistito a un cambiamento di paradigma, verso una nuova modernità in cui le imprese diventano "organizzazioni di apprendimento che devono imparare a gestire il sapere e in cui le competenze di cui hanno bisogno sono spesso diverse da quelle di cui dispongono. Il capitale intellettuale, e soprattutto le persone in quanto portatrici di questo capitale, diventano la risorsa più importante

da attrarre e coltivare. Oggi, la forza muscolare, la potenza delle macchine e persino l'energia elettrica sono sempre più rimpiazzati dal brainpower. Siamo tutti lavoratori della conoscenza, alle dipendenze d'industrie della conoscenza. (Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations, 1997, Thomas A Stewart).

### **1.6.1 - Evoluzione del concetto di consumo e nascita del prosumer**

Cambiando punto di vista, e considerando la persona come nodo a valle della produzione e quindi come "cliente", possiamo trovare anche in questo senso un'evoluzione storica del concetto di consumo e consumatore.

Il consumo è un fenomeno sociale e culturale complesso, interconnesso a tutti i fenomeni più importanti che hanno contribuito a definire le società occidentali contemporanee: la diffusione dell'economia di mercato, la progressiva globalizzazione, la creazione e ricreazione delle tradizioni nazionali, lo sviluppo dei media, ecc. [Sassatelli R., 2004].

La storia della modernità può essere riletta proprio a partire dai mutamenti dei consumi. Se infatti in principio il consumo era legato alla produzione, vivendo di sussistenza, la rivoluzione industriale pone le basi per la società dei consumi. Diversi studiosi dibattono sul fatto che la rivoluzione industriale sia stata la causa della rivoluzione della domanda (visione produzionista) o l'effetto della stessa (visione antiproduzionista). Autori come McKendrick [1982], Campbell [1987], De Vries [1975] assumono infatti che siano stati proprio i crescenti desideri di consumo (quanto e più dei processi lavorativi) che hanno avuto un ruolo attivo e creativo nel dar forma alla modernità.

Proprio secondo McKendrick, la rivoluzione dei consumi è da collocarsi nella seconda metà del Settecento in Inghilterra e va vista, sullo sfondo di una società progressivamente più flessibile e meno gerarchica, come il risultato delle aspirazioni di status delle nuove classi borghesi che trovavano una possibilità di elevazione sociale nella vistosa emulazione dei consumi della classe nobile.

Di questo tipo di consumo, spiegato quindi da una crescente disponibilità di reddito, è protagonista un consumatore posizionale, che consuma per apparire. E' un consumo dettato dalla voglia di emulare e da una cultura "promozionale".

Campbell invece ne dà una spiegazione che definisce *modernista* e che vede nel nuovo modo di consumare, non tanto una dimostrazione di status, quanto più un nuovo atteggiamento etico ed estetico, che ambisce alla novità e all'originalità. Il consumatore moderno è un edonista che "si allontana dalla realtà non appena la incontra, spostando i suoi sogni sempre più in là, non appena ottenuti quelli desiderati". Il consumo diventa in questo senso non tanto la capacità di contrattare l'acquisto di prodotti, ma la ricerca del piacere dell'immaginazione cui conduce l'immagine del prodotto.

Il Settecento si profila quindi come una sorta di individualismo materialistico di massa che affonda le sue radici nei flussi internazionali delle merci e dell'idea che la soddisfazione dei desideri di consumo individuale sia il principale motivo da cui scaturisce l'ordine sociale e una vita degna. Questa società dei consumi che si afferma progressivamente in Occidente, con diverse varianti e specificità locali ha caratterizzato la genesi dei modelli e della cultura del consumo moderni.

Nel tardo Ottocento si sviluppano rapidissimi spazi commerciali e stampa di massa che modificano fortemente le condizioni di commercializzazione. E' l'epoca del primo "tempo libero" fortemente interconnesso con consumo e shopping e fino al secondo dopoguerra si vivrà la grande produzione di massa del sistema fordista. I primi frigoriferi, televisioni, automobili accessibili ai più apriranno le porte ai consumi di massa.

La progressiva individualizzazione dei consumi all'interno della famiglia apre le porte all'era del post-fordismo caratterizzata da una tendenza ad allontanarsi dai prodotti standardizzati per produrre in serie un'infinita varietà di prodotti. Sono le nuove classi medie che acquistano sempre più potere a farsi agenti del cambiamento, promuovendo nuovi stili di consumo che ambiscono ad essere trasversali alle divisioni sociali tradizionali. Secondo Bourdieu [1979] la nuova borghesia ha dato vita alla riconversione etica, una nuova logica basata sulla sobrietà il risparmio e il godimento, contrapposta a quella dell'accumulazione.

E' questo un consumo volto all'autorealizzazione e alla gratificazione di se stessi, ma in modo sano ed etico. E' un consumo esperienziale, ma individuale, finalizzato al godimento e alla gratificazione personale.

Il consumatore diventa così, nell'epoca postmoderna, un utilizzatore di segni e immagini. I consumi non servono più a soddisfare bisogni o necessità, ma a comunicare il proprio io. Nasce

così, nell'epoca postmoderna quello che Maffessoli definisce *homo aestheticus* (2), ovvero un individuo che rivede le proprie priorità nell'ambito dei consumi e degli acquisti, molto più propenso alla loro dimensione olistica. Tutte le componenti che ruotano intorno all'azione dell'acquisto (il punto vendita, la sua atmosfera, il personale di vendita, il packaging del prodotto, la sua immagine, l'ergonomia...) vengono rivalutate e acquisiscono una nuova importanza.

Il nuovo consumatore non si basa più solamente sulle caratteristiche funzionali e sul rapporto prezzo/qualità del prodotto, ma attua le sue decisioni sospinto da caratteristiche sempre meno concrete e più irrazionali [Fabris, 2003]. Ovvero scelte che tengono conto di aspetti come: sentimenti, stimoli sensoriali, emozioni, esperienze, ovvero di dimensioni necessarie per vivere questa società, in cui l'apparire è preponderante rispetto all'essere, in una nuova contemporaneità che richiede sempre più spesso l'utilizzo di maschere e atteggiamenti spesso discordanti fra di loro (e che Fabris definisce "cherry picking"). Le emozioni diventano nell'epoca postmoderna una nuova variabile da considerare nell'analisi delle scelte d'acquisto. L'*homo aestheticus*, artefice di scelte incoerenti o discordanti, diventa contemporaneamente sempre più proattivo e consapevole verso le sue scelte d'acquisto.

Da quanto detto si evince la schematizzazione di quello che è il consumatore postmoderno, ovvero un individuo autonomo, in quanto sempre più informato su ciò che lo riguarda e documentato sugli innumerevoli ambiti che circondano la scelta d'acquisto. Poiché possiede già tutto ciò che è necessario al benessere, è diventato per lui fondamentale, se non vitale, possedere ciò che superfluo, essendo così attratto da tutto quello che fornisce qualcosa in più del semplice aspetto funzionale: vuole provare emozioni forti, divertirsi nel senso più ludico del termine, sentirsi parte di qualcosa di più grande e meraviglioso, vuole essere coinvolto in vere e proprie esperienze totalizzanti.

Oggi, il consumatore ha sempre più elementi a disposizione per diventare parte attiva del processo di creazione del valore. Il consumatore passivo, protagonista di quelli che le imprese chiamano gruppi target, che risponde attraverso lo scambio a valle del processo produttivo, interviene ora a monte del processo, incontrando l'impresa, i prodotti, i brand molto prima dell'atto dell'acquisto. Il consumatore di oggi, smette dunque di essere un target da colpire, per

diventare attore attivo del processo di costruzione dei significati, scegliendo di condividere con gli altri e ri-costruire con gli altri (impresa compresa) i valori e i significati attribuiti ai prodotti.

Questo è oggi sempre più possibile grazie a internet e ai mezzi di comunicazione social, che consentono a qualunque utente di generare contenuti e di diffonderli nella propria rete.

Gli utenti non sono più un'audience, ma una comunità dove si sta affermando una nuova modalità partecipativa di utilizzo del Web. La rete si sta trasformando in una piattaforma sociale di archiviazione, accesso e scambio di risorse e conoscenze dove le parole d'ordine sono condivisione e partecipazione.

In questo scenario si delinea un nuovo consumatore, che non si pone più in maniera acritica e passiva nei confronti di chi comunica, ma che sempre più si propone come attore critico. E' sempre più attento e selettivo, competente ed esigente, insensibile alle forme tradizionali di marketing e comunicazione, è disponibile a sviluppare e co-creare esperienze coinvolgenti e gratificanti ed esprime la voglia di essere al centro di esperienze uniche e partecipative (Fabris, 2008). Il nuovo potere del consumatore dovuto alla facilità con cui egli può creare e condividere contenuti e informazioni, oltre che accedervi, si deve proprio alle nuove potenzialità tecnologiche del Web, grazie alle quali le persone possono anche soddisfare i loro bisogni di socialità e di relazione.

Non a caso il consumatore diventa oggi prosumer, (producer-consumer) identificandosi come un individuo fortemente indipendente dall'economia mainstream che, svincolandosi dal classico ruolo passivo, assume un ruolo più attivo nel processo che coinvolge le fasi di creazione, produzione, distribuzione, consumo.

Creare, condividere, diffondere e ri-creare, scambiando significati personale che diventano piano piano collettivi, diventano i presupposti per agire in modo attivo e per essere sempre più protagonisti e fautori delle proprie scelte.

Il consumo diventa esperienza e dipende anche dagli altri: si consumano le cose per il significato che hanno e quel valore dipende anche dal valore altrui e quel significato dipende dal significato altrui. E' un consumo in condivisione, perché lo spazio del significato è condiviso e non appropriabile singolarmente. In questo contesto sono gli stessi consumatori a generalizzare i significati.

Il consumatore attuale trascende dunque dal consumo esperienziale inteso come emozione personale, ma genera significati personali e li condivide in modo da creare un contesto comune di condivisione e ri-creazione continua di significati condivisi. L'esperienza ha senso ed è appropriabile solo se condivisa.

Se quindi di solito è la strategia delle aziende a definire la figura del cliente(sono le imprese che decidono quali sono gli elementi fondamentali del prodotto e ai clienti restano da scegliere alcuni componenti), ora una generazione di produttori-consumatori sta rivoluzionando il rapporto impresa-cliente. Nel nuovo modello i prosumer utilizzano i prodotti a modo loro aggiungendo valore lungo il ciclo di vita del prodotto, creando opportunità di business e innovazione guidati dal cliente. La peer production è un modo rivoluzionario di creazione del valore che sfrutta la collaborazione di massa e si fonda sull'accesso ai beni informativi di partenza percepiti come beni comuni, nonché sulla capacità di distribuire in maniera orizzontale e modulare le competenze e le possibilità di intervento.

A fronte di quanto detto, la domanda diventa: quale ruolo dovrebbero svolgere le aziende nella comunità online di prosumer dove i clienti si riuniscono per scambiare idee, commenti, esperienze e ora anche idee innovative, proposte imprenditoriali e nuovi business?

### **1.7 - Prime considerazioni verso un'impresa 2.0**

Sempre più spesso le imprese gerarchiche stanno passando a modelli di business web (o reti di imprese) basate sulla collaborazione e sull'organizzazione autonoma, nell'ambito delle quali consumatori, dipendenti, fornitori, partner e perfino concorrenti co-creano valore senza alcun controllo diretto da parte dei manager. La struttura corporate basata sull'integrazione verticale era infatti storicamente giustificata dall'esistenza dei costi di transazione presenti nel mercato (Coase).

Oggi si assiste invece alla comparsa di una nuova struttura di transazione. Ci sono due dimensioni primarie rispetto alle quali classificare gli scambi: di mercato e di non mercato; decentralizzati o centralizzati. Nel passato il sistema dei prezzi era decentralizzato e basato sul mercato, successivamente nasce l'impresa come struttura che organizzava le risorse e le attività a fronte di

costi di transazione troppo alti sul mercato, o in alternativa si aveva una struttura pubblica a gestione di tali risorse (governo) nei non mercati. In quel contesto economico era troppo costoso avere una produzione collettiva decentralizzata.

	<i>Decentralizzato</i>	<i>Centralizzato</i>
<i>Mercato</i>	PREZZI	IMPRESA
<i>Non Mercato</i>	<b>NEW!</b> PRODUZIONE COLLETTIVA	GOVERNO

**Tabella 3 - nuove forme di transazione (Benkler)**

Oggi invece la tecnologia ha permesso l'emergere di questo quarto sistema basato sulla condivisione e lo scambio sociale, che sta avendo un risvolto economico importante. La sua caratteristica è l'autorità decentralizzata, in cui la creazione, l'innovazione e la condivisione sono aperte a chiunque<sup>18</sup>.

Questa nuova forma richiede quindi nuovi approcci all'organizzazione. In particolare, finora era necessaria l'organizzazione dei compiti, mentre oggi spezzando il problema in piccolissime parti, ognuno può dedicare una minima parte del proprio tempo per sviluppare una di queste minuscole parti, che insieme però andranno a comporre un sistema complesso e concorrenziale con i grandi prodotti industriali. Questo fenomeno sociale di co-creazione è maggiormente visibile se lo guardiamo come forma di competizione: le reti peer to peer assaltano l'industria discografica, il software gratuito e open source toglie quote di mercato alla Microsoft, Skipe potrebbe minacciare le telecomunicazioni tradizionale, Wikipedia compete con le enciclopedie on line<sup>19</sup>. Ma questo processo può essere visto come opportunità per il business: le imprese dovrebbero abbracciare questa filosofia per diventare esse stesse parte di un processo

<sup>18</sup> Discorso Benkler

<sup>19</sup> Discorso Benkler



produttivo che non si realizza più solo internamente ma che si sviluppa sempre più al di fuori dai propri confini. Un processo che coinvolge menti qualificate al di fuori dei confini dell'organizzazione con cui vale la pena condividere parte della proprietà intellettuale per poter sfruttare il potere delle capacità e dell'ingegno collettivo<sup>20</sup>.

La produzione collettiva quindi è un fatto reale ed è il cambiamento critico di lungo termine causato da internet e dalle nuove tecnologie collaborative.

L'excurus sulle teorie dell'impresa che ha messo in evidenza l'importanza della conoscenza, dello scambio e combinazione di capitale sociale e intellettuale e la forza dei network, insieme a un nuovo ruolo assunto dalle persone nel processo di creazione del valore e all'emergere di strumenti tecnologici collaborativi che facilitano le relazioni e abilitano un più rapido ed efficiente scambio di conoscenza, ci porta a concettualizzare un nuovo modello di impresa collaborativa, l'impresa 2.0 appunto, che prende forma a partire proprio da questi cambiamenti in atto.

L'impresa 2.0, che sarà presentata e analizzata nel dettaglio nel prossimo capitolo, è quindi l'ultimo stadio evolutivo del concetto di impresa, e il modello che meglio si adatta alle necessità emergenti del mercato.

---

<sup>20</sup> Wikinomics



## **CAPITOLO 2**

### **Enterprise 2.0: Modelli, strumenti e pratiche collaborative per un'impresa aperta e sociale**

L'Enterprise 2.0 è un nuovo modo di concepire, strutturare e gestire l'impresa e i suoi processi, oltre che le proprie relazioni ecosistemiche e ambientali. E' l'impresa che diventa parte di una complessa ecologia, rendendo mobili e porosi i propri confini e accogliendo un approccio collaborativo e partecipativo con clienti, fornitori, partner e anche concorrenti, alla ricerca di una "intelligenza collettiva" da capitalizzare e che produca valore, condividendo informazioni e conoscenza e implementando per osmosi un tessuto comunicativo interattivo.

E' il risultato di un mondo in evoluzione, un mondo che scopre cose nuove, che cambia le proprie convinzioni, crea nuove identità, opportunità e ordini, che ribalta paradigmi e che chiede nuove mappe per orientarsi tra incertezza e complessità con le quali convivere.

Questi cambiamenti si possono ricondurre all'avvento di una "quarta modernità" che ha luogo nell'era attuale del web 2.0 e della società dell'informazione.

La prima modernità si è avuta infatti con l'industrializzazione pre-fordista, caratterizzata da una produzione artigianale di non-replicazione. La seconda modernità, fa riferimento all'era dell'automazione meccanica dell'industrializzazione fordista, caratterizzata da prodotti di massa standardizzati e replicabili attraverso economie di scala, ma a costi crescenti. La terza modernità riguarda l'era dell'automazione elettronica: con internet, il web 1.0 e l'information technology, l'informazione diventa digitale e i costi di replicazione decrescenti. La quarta modernità è quella del web 2.0 e della società dell'interazione globalizzata, caratterizzata da:

- la possibilità di accesso facilitato alle informazioni e alla possibilità di connettersi con chiunque e in qualunque luogo, grazie ad internet e alle tecnologie moderne di comunicazione (ascesa del web 2.0),
- la maturazione di una nuova generazione di consumatori/collaboratori detti prosumer: agenti attivi e interattivi di una comunicazione globale
- la possibilità di collaborare, condividere e creare in modo collettivo dando luogo a un'economia collaborativa<sup>21</sup>, condividendo progetti a rischio ex-ante.

---

<sup>21</sup> Benkler

E' la tecnologia l'elemento abilitante di questa trasformazione ma il fenomeno non si riduce però a un cambiamento tecnologico, quanto più culturale e organizzativo, che mira all'engagement delle persone sia all'interno che all'esterno dell'impresa al fine di raggiungere insieme obiettivi di business e al fine di poter condividere progetti e rischi ad essi associati.

Se nel passato recente l'innovazione di business ha portato alla definizione dei processi aziendali (business process), e parallelamente una altrettanto importante innovazione sociale e cioè il lavoro in team, oggi, a fronte di una nuova e ormai costante rivoluzione tecnologica, l'Enterprise 2.0 porta a rivedere i propri processi aziendali in chiave sociale e insieme dar luogo a una rivoluzione culturale e organizzativa che coinvolga le persone all'interno e all'esterno per una co-creazione di business e di valore, che si sposti dai processi aziendali alle persone.

In definitiva ci avviamo ad una ri-soggettivizzazione dei processi aziendali dopo il lungo dominio dell'organizzazione quale distillato del fordismo. Dal networking organizzativo, che ha caratterizzato l'era di internet e dell'ICT, si passa a un networking soggettivo, protagonista dell'era dei social network e delle community.

In questo capitolo presenteremo il nuovo modello emergente di Impresa 2.0 analizzandone i presupposti che hanno permesso l'emergere di processi sociali ed economici alternativi capaci di fornire nuove soluzioni per competere, creare valore e condividere rischi.

Spiegheremo perché è possibile e conveniente agire sempre più oltre i propri confini aziendali per beneficiare dell'intelligenza collettiva diffusa e distribuita, analizzando le nuove dimensioni, i nuovi modelli e i nuovi strumenti della società della collaborazione e delle idee.

Largo spazio verrà dato all'approfondimento di quelle piattaforme tecnologiche integrate che hanno reso possibile il rinnovamento dei paradigmi esistenti, riuscendo a connettere le persone e a capitalizzare la conoscenza presente nelle reti, prima dispersa, mettendo in rete soprattutto le menti delle persone, le loro esperienze e con queste la ricchezza diffusa di emozioni e passioni.

Una volta descritti gli elementi principali dell'Enterprise 2.0 e gli strumenti disponibili si discuteranno le implicazioni sui processi di branding, di marketing, organizzativi e di innovazione, che saranno poi esplorati attraverso alcuni casi studio che saranno ricostruiti nel prossimo capitolo.

## 2.1 - Definizione, caratteristiche e presupposti della nuova impresa diffusa e riflessiva

Molte organizzazioni stanno realizzando che per competere nell'attuale contesto economico hanno bisogno di agire come un'unità organica per sfruttare i grappoli di innovazioni e le buone idee.

Nonostante questa consapevolezza, faticano a catturare l'intelligenza collettiva dei propri dipendenti e consumatori o dei propri partner, non riuscendo a riconoscere le effettive conoscenze e opportunità di cui dispongono per l'esplorazione dei potenziali emergenti in un futuro sostenibile.

Grazie a un nuovo set di tecnologie collaborative, le organizzazioni possono ora capitalizzare le informazioni rilevanti e trasformarle in valore catturando le conoscenze emergenti, connettendo tra loro le persone e abilitando l'emergere di nuove idee e di creatività dai molteplici tessuti di relazione di imprese e network.<sup>22</sup> Queste tecnologie, chiamate sinteticamente Web 2.0, si materializzarono inizialmente su internet dove abilitarono la nascita e il successo di comunità sociali e di piattaforme collaborative come Facebook e Wikipedia. Ad oggi, gli strumenti, le pratiche e la filosofia 2.0 si stanno facendo largo in molte organizzazioni, rendendole più agili, produttive e innovative, dando luogo a quella che chiamiamo Enterprise 2.0, un'impresa aperta, connessa e interattiva nella costruzione di valore.

Il primo tentativo di racchiudere il passaggio del Web 2.0 ai processi aziendali spetta ad Andrew McAfee che arriva a definire l'Enterprise 2.0 come *"l'uso in modalità emergente di piattaforme di social software all'interno delle aziende o tra le aziende ed i propri partner e clienti"*<sup>23</sup>.

Intendendo con:

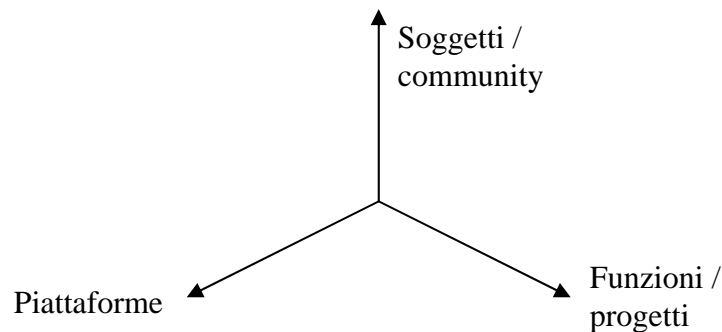
- social software, un insieme di tecnologie che mettono in condizione le persone di incontrarsi, scambiare informazioni e collaborare tramite l'ausilio del computer.
- piattaforma, un ambiente digitale in cui contributi ed interazioni sono resi disponibili in modo persistente nel tempo.
- emergente, il fatto che flussi e struttura non vengono imposti a priori (freeform), ma che al contrario il software include meccanismi capaci di far emergere i pattern di utilizzo nel tempo come frutto delle interazioni tra persone.

---

<sup>22</sup> McAfee A. (2009), Enterprise 2.0, Harvard Business Press

<sup>23</sup> McAfee A. (2007), Enterprise 2.0 The Dawn of Emergent Collaboration, MIT Sloan Management Review

Questa definizione, seppur esaustiva dal punto di vista della tecnologia, sembra però dar poco spazio alla rivoluzione culturale e organizzativa che deve essere attuata in parallelo all'adozione di queste nuove piattaforme. Essere un'Enterprise 2.0 infatti non si esaurisce nell'adozione di tali tecnologie, quanto più nello sposare pratiche collaborative e una filosofia di apertura, come mix coordinato di piattaforme, soggetti/community e funzioni/progetti.



Per questo motivo, verranno prima presentati i presupposti e i cardini su cui si fonda la nuova impresa social e solo successivamente approfondite le tecnologie web 2.0 che ne hanno permesso la formazione.

E' utile però prima domandarsi perché e a fronte di quali cambiamenti, le imprese sono state costrette a dover ripensare ai propri modelli e processi aziendali. E' indubbio infatti che questa evoluzione dell'impresa in ottica sociale, comunitaria, condivisa sia il risultato di cambiamenti prima esogeni e poi endogeni che vedono l'impresa tradizionale perdere via via competitività, mutando strutture, funzioni e capacità di progetto.

Questi cambiamenti sono dovuti a diversi fattori come la globalizzazione dei mercati, la rapida evoluzione delle tecnologie di produzione, i cambiamenti di Internet e soprattutto il passaggio verso un'economia basata sulla conoscenza che hanno trasformato il sistema economico in un ambiente incerto, turbolento in cui la concorrenza è sempre più agguerrita.

Se nel passato le aziende competevano in mercati prevalentemente nazionali, lottando con competitor chiaramente definiti, oggi la sopravvivenza e la profittabilità delle imprese dipendono soprattutto dall'abilità di introdurre rapidamente nuovi prodotti e/o di entrare in nuovi mercati (pensiamo a quelli digitali) con modelli di business innovativi, rispondendo il più velocemente ed efficacemente possibile alle esigenze dei clienti ed anzi anticipandole.

In particolare, grazie alla tecnologia interattiva e comunitaria, la facilità con cui è possibile raccogliere informazioni e confrontare la moltitudine di prodotti e servizi disponibili sul mercato permette al cliente di fare le sue scelte in modo più consapevole, rapido e focalizzato.

Tutti i settori stanno vivendo una fase di ipercompetitività, caratterizzata da un alto tasso di innovazione e da un brevissimo ciclo di vita del prodotto, pertanto i vantaggi competitivi delle imprese che ne fanno parte diventano sempre più deboli e attaccabili, frutto di osmotici fattori sostitutivi e di complementarizzazione.

Lo schema proposto da Tapscott (2006) mostra proprio gli elementi distintivi dell'impresa 2.0, a confronto con le caratteristiche dell'impresa chiusa, protagonista -fino a ieri- dell'ambiente competitivo.

Strategy Domain	Closed Corporation	The Enterprise 2.0
1. World View	National Engine – US, Japan, Europe Protectionist	Global Engine – China, India, Emergent Free Trade
2. Corporate Boundaries	Vertically-integrated Non-porous Content M&A	Focused on Core Business Web Context, Agency + Fasttrack Business Models
3. Value Innovation	Closed Innovation Do It Yourself	+ Open Innovation + Co-Creation
4. Intellectual Property	Proprietary Protected	+ Open + Shared
5. Modus Operandi	Plan and Push Hierarchical Power over ... Lumbering	Engage and Collaborate Self-organizing Power through ... Agile
6. Business Processes	Internal (Enterprise Integration) Complex Hardwired	External (Inter-enterprise Integration) Modular Reconfigurable
7. Knowledge and Human Capital	Traditional Demographics Containerized Knowledge Internal	+ Global N-Generation Collaboration + Across the B-web
8. Information Liquidity	Opaque Asynchronous Processing Traditional BI	+ Transparent Real Time Networked Intelligence
9. Relationships	Transactions Product/Services	+ Relationship Capital + Experiences
10. Technology	Proprietary Monolithic Silos Enterprise Dumb Networks	+ Standards-based Service-oriented Interoperable + Inter-enterprise Intelligent Networks

**Tabella 4 - elementi distintivo dell'enterprise 2.0 (Tapscott)<sup>24</sup>**

<sup>24</sup> Tapscott D, (2006), "Winning with the Enterprise 2.0", IT&CA

Ciò che si vuole mettere in evidenza è il mutato rapporto tra l'impresa ed il suo ambiente di riferimento: per continuare a competere deve infatti rendere più flessibili le proprie strategie e focalizzarle sull'innovazione continua, assumendo configurazioni alternative ed essendo capace di creare relazioni e partnership che le permettano di avere accesso a conoscenze e competenze di cui non dispone. L'accesso a conoscenze all'esterno dei propri confini diventa fondamentale per l'innovazione che richiede competenze sempre più estese e contemporaneamente specifiche. Tale situazione mette in risalto la necessità, da parte delle aziende, di instaurare un rapporto privilegiato e costruito sull'esperienza condivisa e co-costruita con clienti, fornitori, partner e dipendenti per una comune creazione di valore win-win, condividendo progetti a rischio ex-ante, che alcuni autori hanno definito come prospettiva della meta-corporation (Pilotti, 2005; Pilotti e Ganzaroli, 2006, 2010).

## **2.2 - Quali pratiche per un'impresa 2.0?**

Quali sono allora i pilastri fondamentali su cui impostare un'impresa competitiva nell'attuale economia della conoscenza? Tre sono, a nostro parere, i principali cardini della strategia di una social enterprise:

1. La collaborazione emergente: è necessario permettere alle persone di poter collaborare organizzandosi insieme, fornendo adeguate tecnologie strutturate in una architettura definita e incentivarle a operare in modo collettivo. Due spinte opposte infatti rendono la collaborazione non solo auspicabile, ma essenziale: da una parte la competizione ci spinge a focalizzarci sul nostro ambito di attività e sulle competenze core, ma così facendo costringe a rimanere specializzati su poche competenze molto specifiche. Dall'altra parte però, i sistemi sono sempre più multitech, integrano cioè funzioni, tecnologie e competenze di diversi settori, il che costringe a dover entrare in possesso di competenze di cui non si dispone. Ecco allora come le partnership e le alleanze, la collaborazione, l'apertura dei confini aziendali e la facilità d'accesso a competenze al di fuori dell'impresa, diventano le leve fondamentali per innovare con successo, in una prospettiva di network e di network di network.
2. Il coinvolgimento del consumatore: il cliente deve poter essere presente in ogni fase del processo, e non solo al momento finale dello scambio. Il consumatore deve essere coinvolto



nella creazione, nella progettazione, nello sviluppo dei prodotti/servizi, affinché si co-costruisca una experience personale legata al brand (esempio vendite di Dell su Twitter o community di Lago), che consenta sia al provider che all'utente di dare senso alle proprie scelte per condividerle.

3. L'innovazione collaborativa: guardare l'innovazione da una nuova prospettiva, meno lineare e pianificata e più esplorativa. In questo le reti sono molto più efficaci che non la gerarchia.<sup>25</sup>

L'idea che sta a valle di questi 3 pilastri è che l'organizzazione debba strutturarsi in modo tale da avere un core ancora push (gerarchico e sistematico) che gestisca in modo strutturato lo sfruttamento delle risorse, delle conoscenze e delle innovazioni, ma che sia affiancato da una rete pull (network emergenti), più flessibile e destrutturata, maggiormente in grado di esplorare il campo delle possibilità e che disponga di trans-duttori capaci di filtrare core-competence e network competence tra identità e apertura.

Da qui derivano poi le pratiche che rendono funzionante ed efficace un modello di impresa di nuova generazione, che verranno discusse successivamente.

### **2.2.1 - La collaborazione emergente: nuovo driver della competizione**

La collaborazione è il nuovo fondamento della competitività, ma in una prospettiva circolare di cooperazione competitiva: collaborare per competere per collaborare e co-creare valore condividendo progetti a rischio. Lo scambio di conoscenze tra le persone permette loro di comunicare idee complesse e collaborare nella creazione di valore.

Attraverso la collaborazione di persone, imprese e cose, si generano nuovi significati e nuovo valore in termini di idee, creatività e innovazione.<sup>26</sup>

Le cose stanno diventando "smart", dense di conoscenza e connesse con altri sistemi. Siamo circondati da cose e sistemi che possono aiutarci e collaborare, creando spazi e ambienti intelligenti.

---

<sup>25</sup> Prahalad e Ramaswami (2004)

<sup>26</sup> Tapscott D.

Ambienti e cose intelligenti costringono a fare della conoscenza e del know how risorse fondamentali e da integrare nella struttura e nel flusso del lavoro, piuttosto che essere trattate come attività isolate e disconnesse.

La conoscenza e il knowledge management diventano quindi elementi essenziali di ogni attività. Inoltre la tecnologia permette ed anzi obbliga a ripensare ai modelli di business in modo più orizzontale, che vadano oltre i tradizionali confini dell'organizzazione. Questo è dovuto soprattutto al fatto che i consumatori sono sempre più informati e alla ricerca delle di soluzioni integrate. Per rispondere alle loro esigenze in modo personalizzato e costruito sulle loro richieste, l'impresa può ripensare ai propri modelli di business, che possono trascendere i segmenti tradizionali, per accumulare quelle capacità che permettono l'offerta di sistemi integrati, attraverso un ripensamento delle competenze profonde.

Inoltre, le imprese sono sempre più geograficamente disperse e necessitano di nuovi tessuti di comunicazione tra i propri dipendenti, seppur fisicamente distanti. Le tecnologie di rete permettono allora alle imprese di portare avanti operazioni coesive ma decentrate connettendo i lavoratori in team virtuali e comunità di pratica per la condivisione di progetti e di creatività diffusa.

Ma sebbene la tecnologia ad oggi offra soluzioni integrate, l'architettura tecnologica di molte imprese resta bloccata nei sistemi tradizionali che codificano vecchie pratiche e vecchie strutture organizzative. E seppure introdotte, le tecnologie da sole non basterebbero. Il nuovo approccio infatti, è basato su principi definiti da reti tra persone e non da semplice accesso alle tecnologie.

Secondo molti analisti non si può diventare veramente un'impresa 2.0 se non si cambia cultura, e cambiare non vuol dire introdurre una piattaforma blog o wiki o installare nuovi strumenti di collaborazione. Cambiare vuol dire rivedere processi, ruoli, flussi operativi, la struttura stessa dell'impresa. Solo allora si potrà pensare di sfruttare le tecnologie 2.0 in ottica strategica e integrarle in una più ampia strategia di enterprise 2.0<sup>27</sup>.

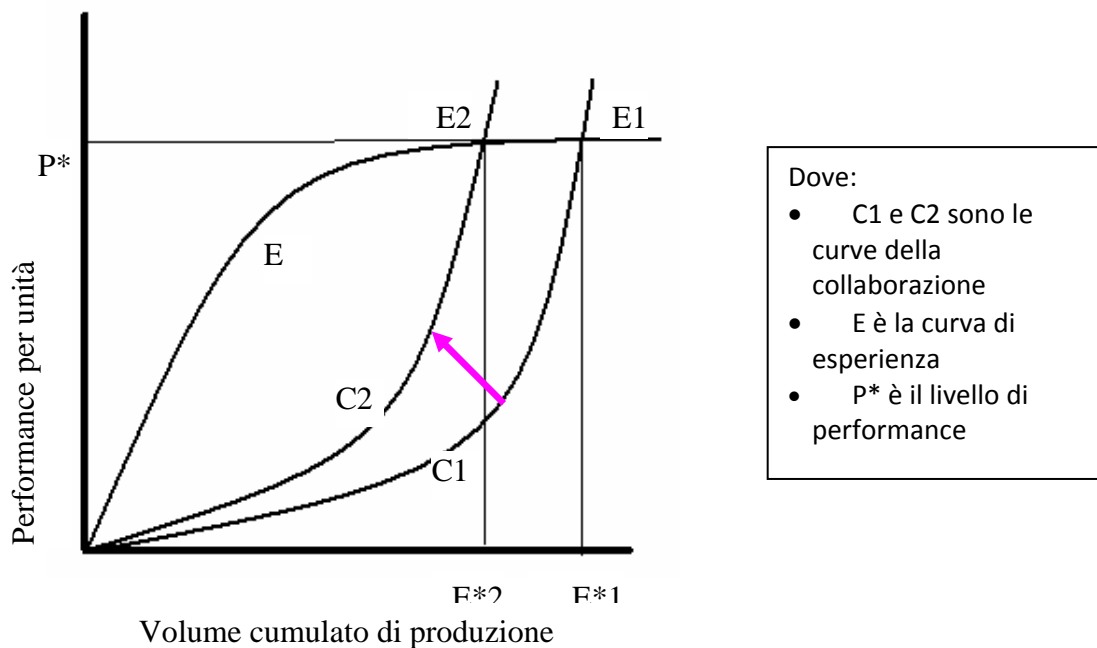
Questo nuovo modello non sembra rispondere quindi a esigenze contingenti, ma si candida a diventare un modello di riferimento. In questo modo l'impresa può funzionare come un'unità coesa, generando e rendendo disponibili a una grande disponibilità di informazioni per il decision making e una serie di applicazioni integrate che trascendono il singolo team o la singola unità.

---

<sup>27</sup> Tapscott

Allo stesso modo, questa architettura, può fornire una piattaforma di collaborazione tra i business team, conservandone le competenze specifiche, in modo che possano lavorare in modo modulare e flessibile, aprendo a portafogli di progetti condivisi tra i quali selezionare i potenziali emergenti. L'architettura collaborativa costringe quindi a ridisegnare sia i processi di business, sia gli assi di relazioni tra imprese. La velocità con cui si muove ed evolve il mercato, e le direzioni impreviste che può assumere, richiedono alle imprese capacità che spesso non hanno internamente. Le imprese possono riconoscere che c'è più competenza fuori dalla propria azienda che al suo interno e per questo i confini delle organizzazioni, diventando mobili e porosi, possono beneficiare della conoscenza e del know how presente nei mercati e nelle reti. Partnership, alleanze, collaborazioni, network, sono la più grande opportunità di aver accesso alle competenze complementari di molteplici mondi e piattaforme. Inoltre per poter beneficiare dell'intelligenza collettiva emergente, diventa un driver importante per l'innovazione, la rapidità d'azione, l'agilità e la flessibilità, che insieme permettono la riduzione dei costi e una maggiore competitività sul mercato.

Ciò che rende la collaborazione così vantaggiosa è soprattutto la sua caratteristica di essere a rendimento marginale crescente: ciò significa che più elevata è la collaborazione, superiore sarà l'efficienza.



**Grafico 1: La collaborazione come variabile di efficienza delle performance**

Infatti, aumentando il livello di collaborazione la curva C si inclina più rapidamente (si passa da C1 a C2), raggiungendo gli stessi livelli di performance  $P^*$  con un livello di produzione cumulata minore (da E1 a E2), in quanto la curva di esperienza incontra prima quella della collaborazione. Il passaggio da E1 a E2 è favorito dal networking.

La biforcazione tra collaborazione ed efficienza cumulata dall'esperienza consente di esplorare i potenziali di innovazione emergenti.

La stessa piattaforma collaborativa funziona per i rapporti con stakeholder, consumatori, fornitori e comunità. Attraverso questi spazi sociali e di interazione, l'impresa mette insieme e capitalizza conoscenza dispersa e crea le basi per la creazione di valore, relazioni e fiducia. La collaborazione diventa veloce, facile ed economica.

Stiamo assistendo infatti a esempi vincenti di nuovi modelli di business, basati su attività loosely coupled di agenti collaborativi. Esempi importanti sono la creazione di software open source, la blogosfera, Google, Amazon, Wiki e social network. Questi sono diventati potenti forze economiche, ridisegnando e re-inventando processi e modelli di business.

Se quindi la competitività rimane centrale per la redditività, la crescita e il successo, e se la collaborazione è centrale per la competitività, si deve pensare la collaborazione come un elemento imprescindibile e da inserire non solo nei processi, ma soprattutto nei modelli di gestione e di organizzazione.

Le dinamiche competitive cambiano e l'impresa non può rispondere con soluzioni note. La risposta al cambiamento è quindi la collaborazione, l'engagement, e l'innovazione partecipata, che consentono di condividere progetto a rischio in forme riflessive.

### **2.2.2 - Customer engagement**

Anche l'idea di coinvolgere i consumatori nel processo creativo e di sviluppo del prodotto, risale allo stato di cambiamento e rivoluzione che vive oggi l'impresa, costretta a cercare il vantaggio competitivo nelle persone piuttosto che nei prodotti, nelle conoscenze piuttosto che nelle risorse materiali e nelle innovazioni piuttosto che nello status quo.

Questa evoluzione inizia nel cuore dell'impresa, che deve ridisegna le proprie core competence, ossia a quelle competenze che assicurano l'accesso al mercato, contribuiscono alla creazione di

valore per il consumatore e sono difficili da imitare dai concorrenti. Se prima, secondo la definizione di Hamel e Prahalad<sup>28</sup> venivano definite come *“bundles of skills and technologies resulting from organizational learning”*, oggi, ciò che rende differenziale e competitiva un’impresa è la sua capacità di creare e gestire relazioni. Sono le relazioni le nuove core competence di tutte le imprese perché aprono all’esplorazione del potenziale.

I consumatori di oggi sono consumatori sociale e hanno un rapporto diverso con le imprese, perché mediato dalla reputazione attribuita dal proprio network: i consumatori sociali si aspettano di essere coinvolti, attendono le risposte migliori dagli esperti o da persone simili a loro o del proprio network prima che dall’impresa. Il social customer si aspetta una latency minima, rilevanza delle informazioni ricevute e soprattutto desidera che gli venga offerta un’esperienza di interazione che gli confermi il valore del brand, congiuntamente a quello dell’impresa. Il brand e le imprese diventano allora ciò che Google, i wiki e i social e dunque le persone dicono di loro (*“Your brand isn’t what you say, it’s what Google say it is”, C. Anderson*), e non ciò che l’impresa dice di se stessa.

Questo paradossale ribaltamento di giudizio apre al ripensamento dei processi aziendali in termini più collaborativi e partecipativi. Se prima infatti erano definiti secondo il modello funzionale-lineare della catena del valore di Porter, ora per creare mercato è necessario accentrare le migliori menti intorno ai bisogni e ai desideri dei consumatori, ascoltandoli, rispondendogli, coinvolgendoli e rendendoli parte attiva dei processi. In questo senso il CRM, il creative design, il knowledge management e la business intelligent diventano strumenti operativi di questi processi.

Attraverso le nuove tecnologie è più facile per i consumatori esprimere il proprio sentiment e per le imprese sondare i bisogni latenti del mercato.

La comunicazione dei contenuti è molto meno rilevante del network, è meno importante immagazzinare i dati, diventa più importante controllare i flussi e permettere alle persone di generare fiducia e risorse condivise.

Se l’impresa sarà in grado di ascoltare riuscirà a ridurre drasticamente i costi di acquisizione dei nuovi consumatori e di fidelizzare quelli vecchi, ma anche quelli di R&D e di progettazione.

---

<sup>28</sup> Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*

### **2.2.3 - Innovazione collaborativa**

Dagli anni 90 si sta assistendo alla compressione del ciclo di vita dei prodotti: i settori diventano ipercompetitivi e i prodotti facilmente imitabili grazie alle tecnologie disponibili e al facile accesso alle informazioni. Le imprese che basano il proprio vantaggio competitivo su vantaggi di costo o su prodotti poco innovativi, rischiano di vedersi raggiungere rapidamente da new comers. Per questo l'innovazione continua diventa una grande leva strategica per mantenere il proprio vantaggio competitivo nel tempo e renderlo difendibile e sostenibile.

Dunque anche i processi di innovazione vivono una fase di rivoluzione che vede emergere nuove dimensioni:

- **Continuità:** le innovazioni non sono eventi rari, ma sono inserite nel flusso continuo dei processi. Nel giro di 2/3 anni quindi il portafoglio dei prodotti richiede di essere rinnovato completamente.
- **Rapidità:** le innovazioni sono inoltre rapide, con tempi di attraversamento sempre più stretti, perché le tecnologie lo consentono. Infatti se le buone idee non sono sviluppate nei tempi previsti possono perdere di efficacia. Ecco come la capacità di far leva sulle relazioni permette di accorciare i tempi di esplorazione, mettendo a disposizione competenze trasversali e acquisibili da più settori contemporaneamente (es. microelettronica o information technology che sono competenze cross-settoriali) agendo sulle interdipendenze attraverso crossing, coaching, networking.
- **Numerosità:** se fare innovazioni diventa una pratica quotidiana, questa attività deve essere strutturata in un processo interconnesso di attività a loro volta suscettibili di micro-macro innovazioni.
- **Scalabilità:** permette di declinare l'innovazione in diverse forme. Diventa rilevante allora avere una piattaforma che permetta di declinare l'innovazione in diverse forme (es. modello Golf) o di dar vita a innovazioni a grappolo, che attraverso un processo di exploration iniziale porti a diverse forme di sviluppo dell'idea e alla successiva exploitation anche sfruttando al meglio processi di exaptation<sup>29</sup>.

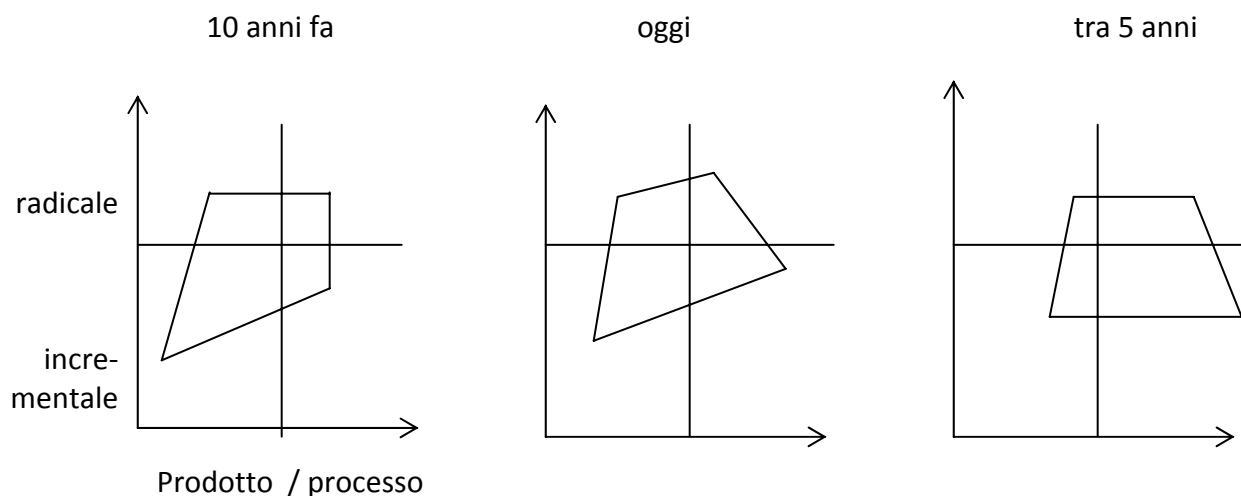
---

<sup>29</sup> Ganzaroli, Pilotti (2010)

A queste, negli ultimi anni e a fronte dei rapidissimi progressi tecnologici, si aggiungono due nuove dimensioni:

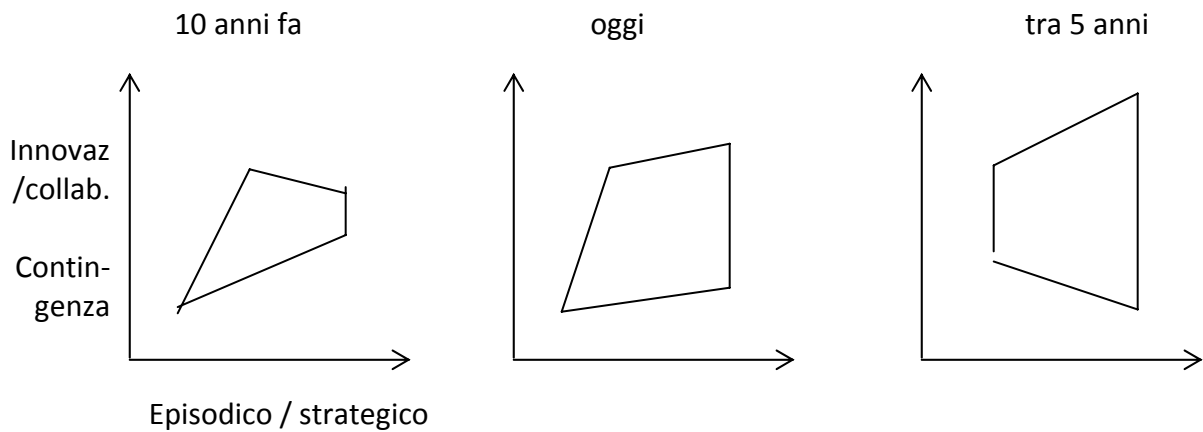
- Innovazione multitech e multitasking: risponde al bisogno di risolvere con lo stesso prodotto a sempre più funzioni (ad esempio nel cellulare ci sono n sottoinsiemi che fanno riferimento a sistemi diversi: ottica, gprs, calcolo, trasmissione dati..).
- Innovazione radicale: l'innovazione incrementale è facilmente imitabile e i prodotti diventano sempre più simili. Inoltre, nei settori maturi, anche una piccola innovazione incrementale può essere costosissima perché le competenze sono mature e perché il loro miglioramento richiede risorse rilevanti. L'innovazione radicale vuole sdoganare questa condizione. E' più difficile, più rischiosa, non sempre più costosa, ma attribuisce vantaggi di anticipazione consistenti (esempio Ryanair, modello di business molto imitato da altre compagnie ma senza gli stessi risultati).

I cambiamenti in atto e le prospettive future per mantenere una posizione competitiva prevedono quindi attività innovative continue e inserite in processi ben strutturati che vadano sempre più verso l'innovazione radicale e quella di processo, gestendo l'innovazione incrementale di prodotto entro un contesto più complesso.



Più in generale due spinte sembrano sostenere l'innovazione nel futuro: il carattere collaborativo e il carattere strategico, allontanandosi da modalità di innovazione episodiche e dettate da bisogni e contingenze del momento. Un processo di cambiamento che mostra di avvenire

sempre in un'ottica di creazione di relazioni utili all'accesso a competenze esterne in tempi ridotti.



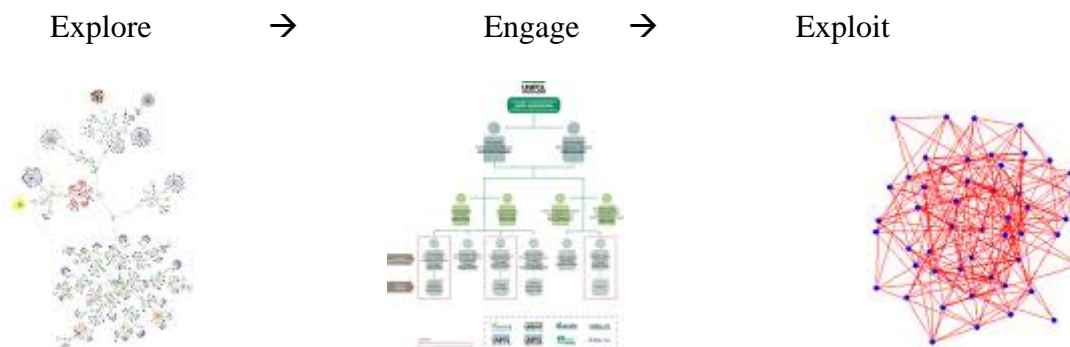
Queste nuove dimensioni portano all'evolversi anche dei modelli e delle forme di collaborazione: passare alla gestione dell'innovazione come attività continua implica il passaggio da un modello gerarchico semplice o a catena, in cui il partner viene cercato e scelto, a un modello a sistema solare o come network emergente in cui proprio per il carattere poco definito delle innovazioni radicali, le alleanze si generano per emersione spesso non pianificate né pianificabili. L'innovazione radicale implica infatti processi diversi da quelli precedenti: gli obiettivi dell'innovazioni non sono chiari dal principio, ma passano da una fase esplorativa in cui vengono sondate le possibilità e i potenziali. Non avendo obiettivi definiti a priori, anche gli accordi non sono sempre negoziabili a priori, come la scelta del partner ideale. I partner spesso non si scelgono, ma si autoselezionano tra chi sta esplorando nello stesso spazio e spesso le alleanze vengono definite con obiettivi diversi per le parti. Emerge il problema **dell'**asimmetria nei vantaggi e nei benefici derivanti dall'exploitation, ma non è rilevante: ciò che conta è il delta nel lungo periodo. Inoltre spesso anche i progetti non vantaggiosi in termini puramente economici permettono comunque di crearsi competenze all'interno e incrementano le capacità dell'impresa (attraverso l'esperienza) del saper fare accordi.

Emergono quindi due nuove competenze da cui l'impresa competitiva non può prescindere: da una parte la capacità di creare relazioni e di gestire le partnership, dall'altra la capacità di gestire



innovazione multitech o multiplatforma che necessita di competenze differenziali e quindi non solo quelle tradizionalmente core dell'impresa.

Se quindi il modello di innovazione tradizionale era costituito sequenzialmente da ricerca, sviluppo e implementazione, ora il modello di innovazione 2.0 passa attraverso l'exploration, engagement e exploitation, secondo il seguente schema di collasso tra ideazione, progettazione e implementazione innovativa:



1- Exploration communities models: Il modello è rappresentato da reti complesse e disperse con hub che fanno da ponte a diversi "mondi" che rappresentano molteplici entità dell'ambiente come fornitori, clienti, concorrenti o, se l'ambiente è l'impresa, diversi dipartimenti aziendali. La relazione di scambio si basa sulla fiducia e la reciprocità all'interno dei singoli gruppi che sono però meno connessi con gli altri e linkati solo tramite uno o pochi hub che fungono da ponte.

2- Engage (con gli executive): "lineare" i lavoratori ai manager, o comunque far sì che i nodi meno connessi abbiano l'opportunità di raggiungere un hub in modo tale che la propagazione dell'idea, conoscenza o competenza, non rimanga bloccata in singoli contesti o isolata.

3- Exploit communities: rete meno densa. Quando l'idea deve essere attuata non c'è molta reciprocità, ma più spesso c'è un responsabile a cui tutti fanno riferimento. Per questo il flusso si configura in questa fase come unidirezionale. In questa fase, il processo deve essere strutturato e avere un leader che si occupi in modo sistematico della gestione del processo.

Questo duplice modello che si configura da una parte come una struttura aperta, emergente e decentrata, e dall'altra, necessita di una conformazione più strutturata e gerarchica che detti tempi e scadenze e gestisca il processo in modo sistematico è valido per esplorare e sviluppare

innovazioni radicali che abbisognano di una parte di ricerca in cui una struttura rigida sarebbe di impedimento e di una parte di sviluppo in cui invece la gerarchia e la sistematicità sono fondamentali per il risultato.

Ciò che è conveniente fare allora è:

- Costruire delle community intorno a “ruoli ponte” per l’exploration e fornire gli strumenti utili affinché le informazioni possano essere condivise rapidamente e senza ostacoli tra i nodi;
- Creare connessioni tra silos e manager, cioè coloro che nell’impresa sono in grado di portare l’idea alla fase realizzativa e che quindi possono supportare e promuovere l’innovazione;
- Creare una struttura flessibile, ma sistematica, che garantisca una figura leader, responsabile dello sviluppo dell’innovazione a cui far riferimento e che deve gestire il progetto. La fase dello sviluppo necessita infatti di focalizzazione e gestione: è fondamentale che in questa fase ci sia un responsabile che funga da project manager e da community leader e che sia l’hub forte e che non necessariamente è l’hub forte della fase esplorativa, infatti non è detto che chi esplora sa anche sfruttare e viceversa.

Per quanto riguarda l’innovazione, alla luce di quanto detto, è possibile fare alcune considerazioni conclusive. L’innovazione va trattata come attività sistematica da inserire nel flusso dei processi e a cui destinare tempo e risorse. Come per le altre attività, necessita di strumenti e piattaforme di lavoro dedicate. Resta comunque un’attività anomala nel senso che tutti possono contribuire all’innovazione: molte di esse arrivano infatti da reparti diversi da quelli dedicati alla ricerca. Beneficia di prospettive diversificate che possono derivare da idee molto eterogenee. Ciò che è necessario affinché le idee non si disperdano e per far sì che tutti siano coinvolti è mettere a disposizione una piattaforma dedicata per l’espressione di idee e di creatività, evitando censure o autocensure e lasciando a tutti la possibilità di interagire e addirittura incentivando con premi simbolici o riconoscimenti la partecipazione attiva alla piattaforma. In un secondo tempo è poi importante creare delle comunità attorno ai nodi considerati importanti e potenzialmente trasformabili in progetti. Ciò che emerge da un modello di questo tipo saranno informazioni preziose, il cui valore magari non è chiaro a priori, ma che se

coltivate, possono trasformarsi in risorse preziose. Si promuove quindi un'attività innovativa non solo top down, ma anche bottom up, in cui ognuno interno o esterno all'impresa possa dare il proprio contributo.

Essere Enterprise 2.0 vuol dire di fatto diventare Enterprise Beta: rilasciare prodotti e software in versione non definitiva, disponibili per chiunque abbia interesse nel testarli e nel fornire feedback per migliorarli. Ormai, addirittura, questo processo di miglioramento e release è facile che avvenga direttamente al di fuori dell'impresa, tra consumatori e sviluppatori esterni, in un processo di co-progettazione e miglioramento costante.

Sbagliare è parte integrante del cambiamento e può sicuramente essere gestito in modo da limitare al minimo i danni e addirittura potere diventare un'occasione di crescita. Se si accetta tutto ciò, allora si è davvero pronti per competere con le nuove regole dettate dal mercato attuale.

Innovare e vivere in "versione beta" diventa oggi lo strumento per rimanere al passo coi tempi e per difendere la propria posizione nel mercato. Questo perché oggi bisogna correre più veloci per rimanere nello stesso posto (*It takes all the running you can do to keep in the same place - Carroll, the red queen effect*).

### **2.3- Perseguire le best practice: quali requisiti per una collaborazione che crea valore ?**

Attraverso la collaborazione e la condivisione di informazioni, conoscenze ed esperienze, si abbattano i confini delle -prima- ben distinte fasi della produzione e dello scambio, portando imprese e consumatori a dialogare in un nuovo spazio integrato, meno gerarchico e più democratico, che prima era il mercato e che oggi diventa un'ecologia. Questo spazio però non si genera da sé, ma va inizialmente costruito e alimentato: bisogna incentivare l'incontro per potersi aspettare partecipazione, si deve coltivare la diversità, per uscire da soluzioni omologate e abbandonare processi lineari per sposare la complessità che genera valori non prevedibili in quanto emergenti dal contesto.

Gli elementi distintivi che rendono questo modo di produrre valore efficace e presentabile come una reale alternativa ai modelli tradizionali, possono essere individuati nei seguenti punti, che diventano requisiti e caratteristiche di un approccio 2.0:

- Partecipazione attiva e volontaria. La collaborazione assume valore solo se emerge da una reale volontà e motivazione. Non può essere imposta dall'alto perché sono elementi come la passione, la motivazione, la voglia di essere parte di un progetto complesso e il desiderio di dare il proprio contributo, i requisiti essenziali per creare un terreno fertile per le idee, l'incontro e lo scambio. Oggi questo senso di partecipazione è più sentito perché l'individuo vuole tornare a essere informato, critico, responsabile delle proprie scelte, co-creatore dei prodotti che utilizza e coinvolto in esperienze da condividere. Una causa sentita, o un brand che incorpori valori condivisi, deve poter dare accesso, ed anzi invogliare e incentivare questa partecipazione. Maggiore è la partecipazione e maggiori saranno le relazioni tra gli individui, che genereranno valore in modo esponenziale ed esternalità diffuse.
- Molteplicità intesa come diversità e varietà degli attori coinvolti. Agevolare la partecipazione significa incorporare nel proprio processo produttivo il maggior numero di attori possibili, e quindi essere disposti a perdere parte del controllo sul processo, abbandonando la dimensione lineare, a beneficio di una maggiore complessità. Complessità che si declina anche in una maggiore varianza degli individui, in cui diversità e varietà degli attori coinvolti diventano un valore e un incentivo allo scambio, agevolando la ricerca di soluzioni poco probabili in un contesto omologato. In quest'ottica la diversità diventa moltiplicatore di possibilità.
- Collaborazione nella produzione del bene, intesa come condivisione. La condivisione deve essere intesa non solo a livello di proprietà di quel bene, ma soprattutto come impossibilità di goderne pienamente al di fuori del processo che lo ha prodotto. Larga parte del valore di quel bene risiede, infatti, nell'esperienza del processo che lo ha prodotto piuttosto che nel suo semplice consumo. Il semplice consumo di un articolo di

Wikipedia, per esempio, non determina lo stesso grado di soddisfazione, gratificazione ed autostima generato dall'aver partecipato alla sua redazione.

- Processo decentrato e leadership collettiva. La partecipazione allargata, la varietà e diversità degli attori coinvolti, e la condivisione di un prodotto generato in modo collettivo, rendono il processo altamente complesso, poco lineare e difficilmente gestibile attraverso un modello di leadership tradizionale. Il valore aggiunto di questo modello partecipato è che valorizza la complessità e la interpreta non come un ostacolo, bensì come un moltiplicatore di opportunità. Neanche la perdita del controllo su parte del processo deve essere vista come minaccia, quanto più come un decentramento di responsabilità: gli attori che partecipano infatti, proprio perché lo fanno in modo attivo e volontario, diventano in qualche modo responsabili, ognuno, di una piccolissima parte del processo, che abbandona un tipo di controllo verticale, per un controllo decentrato e collettivo. Compito dell'impresa, o di chi beneficia della collaborazione, sarà dunque quello di agevolare queste leve (partecipazione attiva, varietà, collaborazione collettiva) e operare nella fase di avvio, creando tempi e spazi di incontro e di scambio, ma lasciando poi il sistema stesso come decisore della fase evolutiva.
- Processo auto-propulsivo. Se alcune azioni sono importanti per dare avvio e abilitare lo scambio, è però vero che il sistema, una volta avviato, comincia a procedere da solo e ad auto-generarsi. Una volta create le condizioni, il sistema si autoalimenta, a partire dalle risorse che ha (diversità, motivazioni, relazioni, ecc) che man mano innescano nuovi meccanismi emergenti che danno vita a nuove risorse, nuove conoscenze, nuovi valori. In questo senso, il risultato finale, la forma della struttura, i ruoli nel sistema, non possono essere definiti a priori, ma saranno originati, in modo naturale ed emergente dalle connessioni che si formeranno al suo interno.

A fronte di queste condizioni, che sono abilitanti a che il modello emergente sia effettivamente efficace, emergerà una struttura collettiva, partecipata, con una leadership democratica e

responsabilità decentrate, capace di rigenerarsi e creare in modo continuo valore ed esternalità per tutti.

In questo modello non possono, però, essere escluse le tecnologie 2.0, anch'esse abilitanti e protagoniste dello sviluppo di questi processi collettivi di creazione del valore. Nonostante il networking e l'accesso ai legami deboli sia possibile anche in assenza di tecnologie social, è indubbio che queste rivestano un ruolo fondamentale nel rendere rapidi ed efficienti i link tra le persone, mettendo a disposizione strumenti e applicazioni che rendono le connessioni facili e immediate. Approfondiamo quindi l'immenso mondo delle tecnologie web 2.0.

#### **2.4 - Strumenti partecipativi: la tecnologia che abilita la collaborazione**

Forse per la prima volta dopo la rivoluzione industriale, i mezzi più importanti delle attività economiche sono nelle mani delle masse o di moltitudini. Abbiamo comunicazione e capacità di calcolo da una parte e creatività, saggezza ed esperienza umana dall'altra. Da questo potenziale deriva per esempio la possibilità di produrre insieme software open source, di co-produrre informazioni in un'enciclopedia come Wikipedia, di indicizzare i link in una SERP di un motore di ricerca, di condividere file accessibili da ogni punto nel mondo (Bit torrent).

La tecnologia è sicuramente il fattore che ha reso possibile questo fenomeno partecipativo perché ha reso la collaborazione poco costosa.

Le tecnologie della comunicazione potenziano le capacità e le possibilità di esprimere la propria creatività e diventano il tessuto collaborativo di scambio e di identità, creando rapporti sociali ed economici totalmente nuovi e abilitando nuovi comportamenti (*the most human thing about us is the technology – McLuhan*): ci si legge l'aspirazione a essere connessi, a scambiarsi esperienze, a incontrare gente come noi.

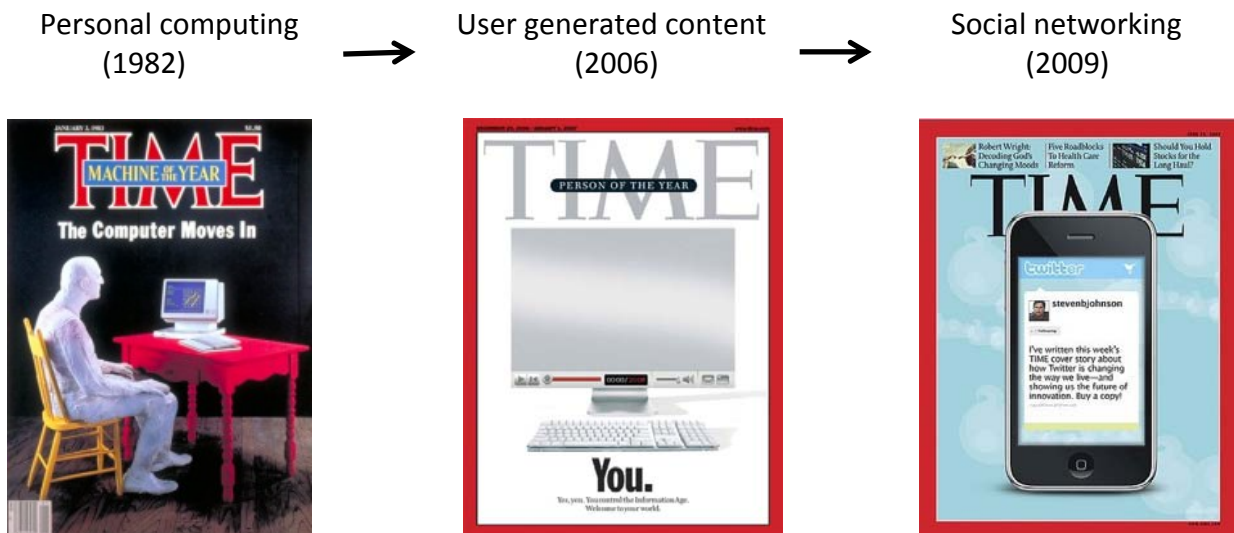
Questa inedita partecipazione ha raggiunto un punto critico nel quale le nuove forme di collaborazione di massa stanno cambiando il modo in cui i beni e i servizi vengono inventati, prodotti, promossi e distribuiti in tutto il mondo<sup>30</sup>. Tale cambiamento offre opportunità di vasta portata a qualunque impresa, o individuo, si connetta a questa rete collaborativa.

---

<sup>30</sup> Wikinomics

La nuova rivoluzione in atto attiene quindi alla crescente accessibilità delle tecnologie informatiche che fa sì che gli strumenti necessari per partecipare, collaborare, creare valore e competere siano alla portata di tutti.

Dalla fine degli anni '70, dove il pc era materia per pochi informatici programmatori, lo sviluppo tecnologico porta milioni di utenti nell'arco di 30-35 anni a poter pubblicare i propri contenuti attraverso gli user generated content. Ma ciò che oggi si rivela fondamentale è la possibilità di interagire, modificare, diffondere, commentare i contenuti di altri e ora anche in tempo reale.



Attraverso il social networking, non solo i grandi hub, centri della rete, catalizzano gli accessi, ma anche tutti i piccoli siti, blog, wiki, ecc satelliti possono essere facilmente raggiunti tramite gli hyperlink. La rete non è più solo il centro, la testa, ma anche tutto ciò che le sta intorno, che rappresenta la “coda lunga della rete”<sup>31</sup>. Emerge così il vero potere collettivo della rete fatto da piccoli nodi (siti) che contengono la grossa parte dei contenuti web alternando standardizzazione e de-standardizzazione, intermediazione e dis-intermediazione, ecc.

In questo senso il business model che emerge è quello in cui tutti e in modo collettivo decidono cosa è importante e non solo pochi top manager<sup>32</sup>.

Tre sono i trend che hanno portato all'emergere del web 2.0<sup>33</sup>:

<sup>31</sup> Per il concetto di coda lunga si veda Andreson C.

<sup>32</sup> O'Reillt T. (2007), What is the web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software

<sup>33</sup> McAfee (2009), Enterprise 2.0

- Piattaforme gratuite e facili per la comunicazione e l'interazione: blog e social network sono una collezione di contenuti digitali dove i contributi sono visibili a tutti e persistenti, il cui obiettivo è quello di rendere i contenuti disponibili in modo permanente e allargato a tutti i suoi membri;
- La mancanza di una struttura imposta: emergono piattaforme come i wiki che supportano un flusso di lavoro non strutturato ma di qualità (es. Wikipedia);
- Meccanismi che permettono alla struttura di emergere: Page Rank, tag e folksonomia sono esempi di piattaforme di social software emergenti, risultati di azioni collettive che rendono l'output migliore di una categorizzazione tassonomica (es. Delicious vs directory).

Questi processi emergenti conducono a un nuovo tipo di agire collaborativo che trova nell'intelligenza collettiva la sua risorsa di maggior valore e che attraverso le tecnologie 2.0 può essere largamente potenziata.

#### **2.4.1 - Esplorando il Web 2.0**

Il Web così come lo si conosce ora è il prodotto dell'interazione umana all'interno dello spazio virtuale dei nodi che compongono la rete: è un processo innovativo basato sulla continua creazione e propagazione di contenuti. Al contrario della Rete, il Web non è un prodotto stabile e definito, e la sua evoluzione è data dal passaggio da una tecnologia dove l'utente era considerato un elemento passivo che in un qualche modo subiva la tecnologia del Web potendone essere solo fruitore, ad una tecnologia tramite cui l'utente diventa attivo e crea contenuti e nuove applicazioni basate sullo "sviluppo di comunità" che consentono un alto livello di interazione tra gli utenti.

Il Web 2.0 rappresenta la definitiva trasformazione, o forse più propriamente una "metamorfosi", dello spazio nella rete, da virtuale a reale. Una trasformazione che è resa possibile dai nuovi modelli di condivisione delle informazioni tra gli utenti, dalla modifica simultanea dei contenuti e dallo sviluppo di comunità che non esistono solo all'interno della rete, ma che si mescolano alle comunità fisiche consentendo la nascita di nuove forme di relazioni e socialità.



Questa nuova generazione di strumenti digitali modifica radicalmente la concezione di uso della rete e delle informazioni contenute in essa; spezza il sistema gerarchico amministratore/utente e “innova” le regole del gioco nella produzione di sistemi/modelli di comunicazione.

Il Web 2.0 è legato al concetto di dinamicità e alla produzione di contenuti: si è passati da siti web statici, e-mail, motori di ricerca e navigazione “lineare” all’interazione, alla collaborazione, alla co-produzione e alla partecipazione, fra utenti e anche fra aziende. Questa nuova generazione di siti, servizi, applicazioni e comunità web comprende: i social network, i wiki, i podcast, i blog. I feed RSS.

La prima definizione di Web 2.0 nasce nel 2004 durante una sessione di brainstorming tra O’Reilly Radar e MediaLive International in cui si rifletteva sulla progressiva importanza del Web nella vita quotidiana e sul pullulare di nuovi servizi di alta qualità. O’Reilly definì il Web 2.0 come piattaforma che comprende tutti i dispositivi interconnessi e nello specifico *“is the business revolution in the computer industry caused by the move to the Internet platform, and an attempt to understand the rules for the success on that new platform. Chief among those rules is this: build application that harness network effects to get better the more people use them”*.<sup>34</sup> Le applicazioni del Web 2.0 sono quelle che sfruttano maggiormente i vantaggi specifici di tale piattaforma: la distribuzione di un software come servizio continuamente aggiornato che diventa migliore quanto più viene utilizzato, con il consumo e il remix di dati da molteplici fonti che mettono a disposizione i singoli dati e servizi in una forma che consente agli altri di modificarli e ridiffonderli, producendo effetti di rete attraverso un’architettura della partecipazione e oltrepassando la metafora della pagina del Web 1.0 per offrire esperienze utente sempre più ricche (Borgato 2009).

Così facendo appare evidente che l’informazione, una volta creata, viaggia libera, cresce e vive attraverso l’interazione degli utenti che ne usufruiscono e che possono modificarla e distribuirla per altri diversi scopi da quelli per cui l’informazione originaria è stata creata, diffondendo effetti di exaptation.

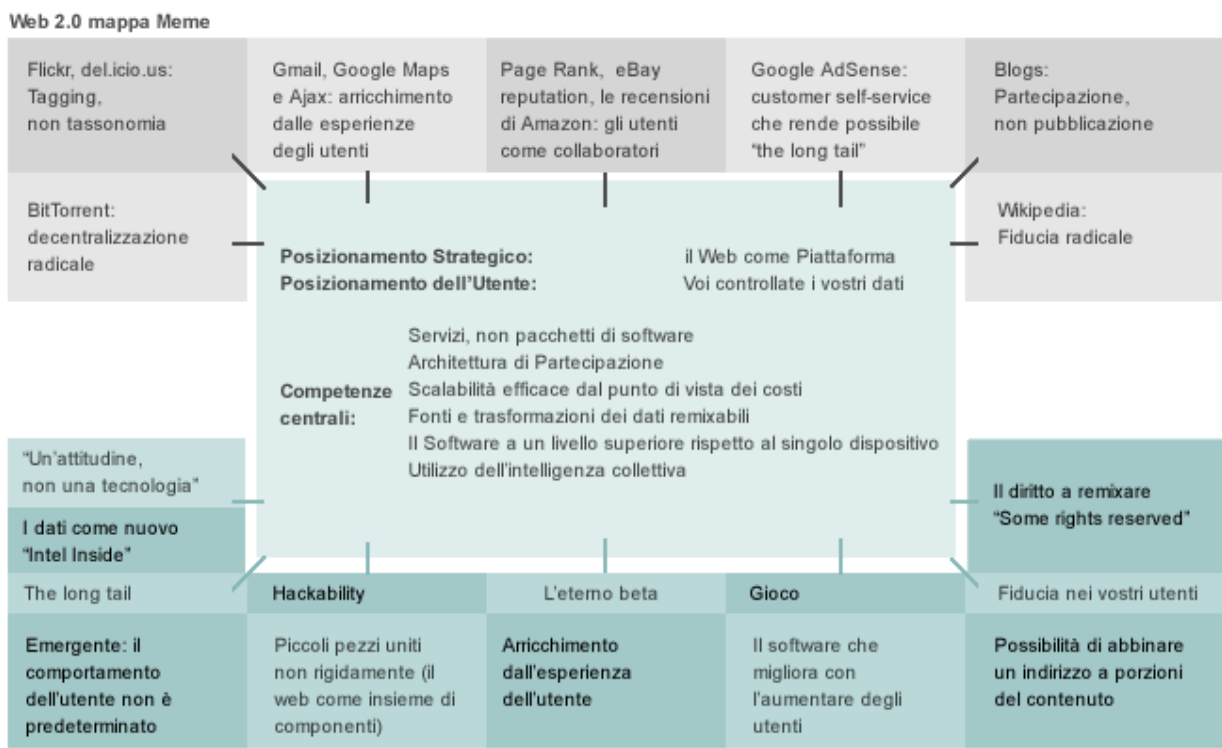
Il principio fondamentale di questa nuova forma di Internet è quindi il Web come piattaforma. Con l’espressione piattaforma si intende l’utilizzo di software direttamente on-line non installati sul computer di chi ne fa uso, ma utilizzati attraverso un browser di navigazione; in questo modo

---

<sup>34</sup> <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>

gli utenti hanno la possibilità di interagire in rete con le informazioni e i dati come se stessero utilizzando un programma specifico e il Web diventa un luogo di condivisione dei dati tra gli utenti che hanno la possibilità di condividerli e modificarli.

Il Web 2.0 non ha confini rigidi ma, piuttosto, un centro gravitazionale. Si può visualizzare il Web 2.0 come un insieme di principi e di procedure che collegano un autentico sistema solare di siti che dimostrano questi principi, o parte di essi, a una distanza variabile da tale centro.



**Figura 6 - Mappa "meme" del Web 2.0<sup>35</sup>**

Per poter capire quali nuove opportunità ci offre questa nuova tecnologia, si può consultare la "mappa dei memi" (O'Reilly, 2005) che rappresenta le nuove competenze e peculiarità del web in versione 2.0:

- *Architettura della partecipazione*: facendo leva sugli effetti di networking rende semplice agli utenti aggiungere valore ai software con i propri contributi e viene quindi sfruttata l'intelligenza collettiva nell'arricchimento dei contenuti;

<sup>35</sup> La **Figura 1** mostra una "mappa meme" del Web 2.0 sviluppata nel corso di una sessione di brainstorming durante FOO Camp, una conferenza tenutasi presso O'Reilly Media. Si tratta, per molti versi, di un work in progress, ma mostra le numerose idee che scaturiscono dal cuore del Web 2.0. (<http://www.awaredesign.eu/articles/14-Cos-Web-2-0> Tim O'Reilly)

- *I dati come nuovo "Intel Inside"*: i dati sono l'elemento distintivo del Web 2.0, la cui organizzazione all'interno di un'applicazione è fondamentale per risultare competitivi. Ciò significa che avere una strategia delle informazioni è più rilevante che avere una strategia di prodotto;
- *Innovazione nell'assemblaggio*: una strategia di piattaforma nel Web 2.0 comporta la progettazione di servizi in grado di essere facilmente remixati da chiunque grazie al rilascio delle API (*Application Programming Interface*);
- *Arricchimento delle esperienze degli utenti*: dalla pagina statica tipica del Web 1.0, si è giunti alla creazione di *Rich Internet Application* in grado di creare l'esperienza di un desktop unendola alle peculiarità del Web;
- *Software al di sopra di un singolo dispositivo*: ovvero disegnare delle applicazioni in grado di adattare il proprio comportamento al mezzo di fruizione, permettendo all'utente di avere un'esperienza soddisfacente sia sul PC che su qualunque altro dispositivo mobile;
- *Sfruttamento dell'effetto "Long Tail"*<sup>36</sup>: le nicchie di mercato ed i gruppi meno influenti hanno, all'interno della Rete, lo stesso potere dei grandi numeri tanto nel senso della domanda di prodotti quanto nel campo comunicativo informativo. Nasce perciò un sistema più democratico e personalizzato;
- *Modelli di business leggeri e scalabilità effettiva dei costi*: vengono adottati modelli di business e tecnologie leggere, che grazie alla loro scalabilità permettono di minimizzare costi e tempi di sviluppo;
- *Filosofia del "perpetual beta"*: il beta testing dei servizi Web 2.0 coinvolge in maniera duratura i propri utenti per poter avere un feedback aggiornato sulle funzionalità delle applicazioni in modo da migliorarne costantemente le qualità.

---

<sup>36</sup> Long Tail", ovvero "coda lunga": termine introdotto da Chris Anderson nel 2004 che riprende le teorie economiche e manageriali ben note come la legge di Pareto, secondo la quale il 20% delle cause è responsabile dell'80% degli effetti. C. Anderson ha applicato questo concetto al Web 2.0: se i modelli di business tradizionali hanno sempre privilegiato una tipologia di prodotto ad alta distribuzione, quello del web 2.0 sfrutta anche le potenzialità di tipologie di prodotti di nicchia, meno diffusi. Alcuni esempi possono essere Amazon, iTunes, GoogleAdSense. Lo stesso vale anche per la leva di comunicazione all'interno della strategia di marketing.

Un sito Web 2.0 deve avere quindi alcune peculiarità tipiche:

- La *rete come piattaforma*, fornendo applicazioni interamente attraverso il browser e consentendo agli utenti di farne uso;
- Agli utenti deve essere consentito di *generare i dati* presenti in un sito e di esercitare una forma di controllo su di essi;
- *L'architettura della partecipazione* come modello di riferimento che incoraggia gli utenti ad aggiungere valore all'applicazione nel momento stesso in cui partecipano attivamente nel suo utilizzo. Ciò in netto contrasto con le applicazioni gerarchiche che controllano l'accesso e categorizzano gli utenti in ruoli precisi e statici;
- *Un'interfaccia interattiva*, di facile fruizione e personalizzabile basata sul linguaggio Ajax o applicazioni similari;
- Alcuni aspetti di *social networking*, come la presenza di community, forum, blog, chat, condivisione di profili personali.

Il Web 2.0 ha trasformato i siti web da contenitori di informazioni isolati a vere e proprie open source di contenuti e funzionalità, mettendo a disposizione dell'utente una piattaforma, un "ambiente" dove pubblicare contenuti, selezionare informazioni, creare interconnessioni e reti di contatti con altri utenti, condividere informazioni, emozioni, passioni.

In questo modo gli utenti possono interagire in rete con le informazioni come se stessero utilizzando un programma e il Web diventa una grande piattaforma che permette la condivisione dei dati fra i diversi utenti, che possono controllarli e gestirli più liberamente.

Uno dei concetti cardine che si sono sviluppati con il Web 2.0 è quello dell'*intelligenza collettiva*: un'intelligenza che migliora man mano che vengono aggiunti contenuti alla rete e continui rimandi a essi attraverso gli hyperlink. Alcuni esempi di questa intelligenza collettiva sono: Wikipedia, l'enciclopedia creata da molteplici utenti web, siti come del.icio.us e Flickr, che categorizzano i contenuti sulla base del concetto di folksonomia, uno stile di categorizzazione collaborativa dei siti che utilizza parole chiave liberalmente scelte, dette tag. Dall'avvento del Web 2.0 le applicazioni e i servizi web di maggior successo sono quelli che sono stati facilmente

portati verso nuove direzioni tramite la pratica dell'assemblaggio di risorse diverse, in grado di creare un nuovo valore e integrando in modo migliore i servizi forniti da altri.

Come afferma Levy " i fabbricanti di oggetti diventano sempre più rari e il loro lavoro, esteso e meccanizzato, è sempre più soggetto all'automazione. I lavori legati al trattamento dell'informazione stanno scomparendo, perché le reti di comunicazione autointelligenti assolveranno ben presto da sole la maggior parte delle loro funzioni. L'ultima frontiera risulterà l'essere umano, ciò che non è automatizzabile: l'apertura di mondi sensibili, l'invenzione, la relazione, la creazione continua del collettivo [...]. Tutto si svolge come se l'umano, in tutta la sua estensione e varietà fosse diventato la nuova materia prima, Noi qui lottiamo affinché l'intelligenza collettiva diventi il prodotto finito per eccellenza. L'intelligenza collettiva: fonte e fine di tutte le ricchezze, aperta e incompiuta, output paradossale perché interiore, qualitativo e soggettivo. L'intelligenza collettiva: prodotto infinito della nuova economia dell'umano".

L'intelligenza collettiva è possibile oggi farla emergere attraverso le nuove piattaforme di collaborazione, frutto dello sviluppo della tecnologia 2.0.

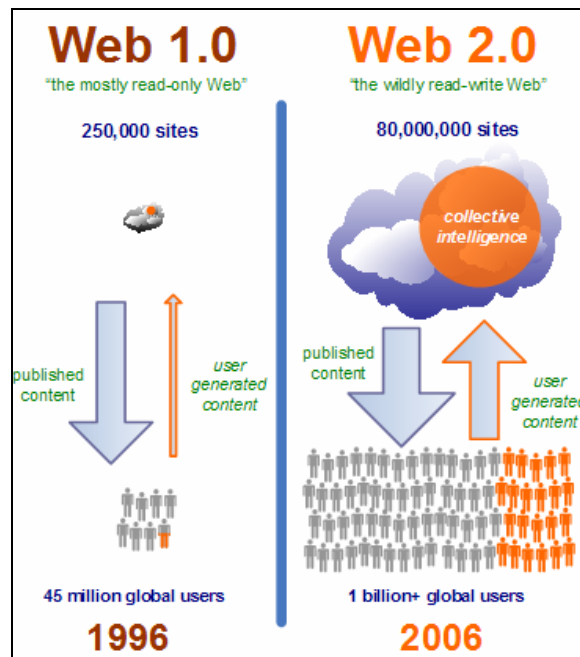


Figura 7 - Web 1.0 e Web 2.0

Questa è intesa anche come una tecnologia più alla portata dell'utente, generalmente non esperto di linguaggi di programmazione. Il concetto e lo sviluppo di tecnologia 2.0 ha permesso a chiunque di poter usufruire di determinati contenuti semplificando le modalità di interazione, creando un linguaggio e lo sviluppo del linguaggio php che ha consentito a tutti la creazione di contenuti personali Sul Web. Aspetti paralleli al linguaggio di programmazione che hanno consentito lo sviluppo del Web 2.0 sono stati anche l'evoluzione tecnica e delle infrastrutture della rete, quali:

- una maggiore larghezza di banda,
- una più elevata capacità di immagazzinamento dei dati
- la proliferazione di linguaggi di programmazione veloci e potenti.

In sintesi il Web 2.0 potrebbe essere definita come lo sviluppo di una tecnologia a grappolo che ha consentito all'utente l'interazione nel Web tramite una modalità di utilizzo facilitata ed integrata tramite l'uso di determinati strumenti interconnessi.

La trasformazione verso il 2.0 rappresenta una rivoluzione cognitiva, sociale e tecnologica.

Da un punto di vista cognitivo lo sviluppo di determinate tecnologie ha dato la possibilità alle persone di diventare realmente parte attiva della rete trasformandosi così da utenti che subiscono passivamente la rete ad utenti che la creano.

Il consumatore della rete diventa sempre meno consumer e sempre più prosumer<sup>37</sup>. Un esempio di questa trasformazione dell'utente è rappresentata dall'evoluzione tecnologia Wiki, oppure ancora dai blog, elementi sempre più presenti nel quotidiano delle persone, oltre che l'aspetto non indifferente dello strumento Folkosonomy. Questi strumenti che verranno descritti meglio successivamente, rappresentano un nuovo modo di approcciarsi alla conoscenza e alla sua diffusione nella quotidianità di ogni individuo.

L'evoluzione avviene anche in ambito sociale: un esempio è rappresentato da una serie di attività della vita delle persone, che si trasferiscono sul Web, i modelli sociali cambiano e attività quali: commercio, giornalismo, l'intrattenimento, musica, fino all'instaurare una rete di relazioni passa sempre di più dal Web.<sup>38</sup> Le persone si trovano e socializzano sempre più facilmente sul Web e si organizzano tramite esso. Il passaggio fondamentale che ha permesso questa

---

<sup>37</sup> Con prosumer si intende un utente che, svincolandosi dal classico ruolo passivo, assume un ruolo più attivo nel processo che coinvolge le fasi di creazione, produzione, distribuzione, consumo.

<sup>38</sup> Sempre più numerosi sono siti Internet di incontri e di relazioni oltre ai numerosi e quasi infiniti social network

rivoluzione è legata all'aspetto della partecipazione; senza di essa il concetto di rivoluzione e passaggio sociale al Web 2.0 verrebbe meno. La partecipazione però per essere tale ha avuto bisogno di uno sviluppo prima di tutto tecnologico della rete, senza cui lo sviluppo sociale in tal senso non sarebbe stata possibile.

In realtà, sotto l'aspetto puramente tecnologico, poco è cambiato: Web 1.0 e Web 2.0 sono simili perché condividono gli stessi protocolli di base quali TCP/IP e HTTP. Ciò che cambia risiede nella modalità di approccio e di fruizione della rete. Oggi ognuno può crearsi il proprio blog attraverso CMS (content management system) che offrono format gratuiti e personalizzabili pronti all'uso, senza bisogno di conoscere il linguaggio HTML, CSS, Lato Server (PHP, ASP, ecc...), di Interrogazione Database (SQL, MYSQL). Alcuni esempi sono blogspot, blogger, joomla e wordpress.

Con l'evoluzione e il passaggio al 2.0 è avvenuta una sorta di "democratizzazione" del Web, con questa trasformazione gli utenti possono contribuire alla creazione della rete e partecipare in maniera attiva al suo arricchimento.

Di seguito viene presentata la comparazione di alcune funzioni Internet definite secondo la vecchia tecnologia Web 1.0 messe a confronto con le nuove tecnologie 2.0.

<b>Web 1.0</b>	<b>Web 2.0</b>
DoubleClick	--> Google AdSense
Ofoto	--> Flickr
Akamai	--> BitTorrent
mp3.com	--> Napster
Britannica Online	--> Wikipedia
Siti personali	--> blogging
evite	--> upcoming.org e EVDB
Ricerca nomi dominio	--> Ottimizzazione dei motori di ricerca
page views	--> cost per click
screen scraping	--> web services
pubblicazione	--> partecipazione
sistemi di gestione dei contenuti	--> wikis
directories (tassonomia)	--> tagging ("folksonomia")
stickiness	--> syndication

**Tabella 5 - Funzioni Web 1.0 e funzioni Web 2.0**

Nel Web 1.0 le informazioni sono pubblicate in maniera statica: non c'è nessun tipo di interazione con la pagina da parte dell'utente che arriva, legge l'informazione che gli interessa e abbandona la pagina. Il 70% degli utenti è abituato a navigare ancora così (Conti, 2008).

Nel Web 2.0, invece, si inizia a dare grande importanza all'usabilità e al modo di condividere i contenuti. Rimane la figura del webmaster come creatore di spazi digitali, ma tutti gli utenti possono diventare webmaster dei propri spazi.

Nel Web 1.0 per la pubblicità veniva utilizzata un'azienda chiamata DoubleClick, adesso che si è passati al Web 2.0 il modo di fare pubblicità in rete è cambiato, e Google per 3,1 miliardi di dollari<sup>39</sup> l'ha acquisita dando vita a Google AdSense;

Lo stesso principio è stato seguito per siti come Ofoto (diventato poi Flickr che permette più interazione con l'utente) per quanto riguarda l'upload online di fotografie, Akamai, per quanto riguarda la distribuzione di contenuti via internet, adesso sostituito da BitTorrent, per "scaricare" musica (mp3.com superato da Napster);

Una menzione speciale però la devono avere i blog (di cui ci occuperemo meglio più avanti) perché se prima si utilizzavano siti personali "statici", adesso i blog permettono l'interazione di molti più utenti con i contenuti che il blogger vuole comunicare;

Sono stati ottimizzati i motori di ricerca, passando dalle directory che categorizzavano in siti come configurandosi come "cataloghi on line", a motori di ricerca basati sull'indicizzazione tramite PageRank in cui i risultati della ricerca vengono indicizzati attraverso sistemi di rilevanza sociali. Emerge poi una nuova forma di categorizzazione basata sulle tag (folksonomy), che subentra alla categorizzazione statica e gerarchica attraverso le directory (taxonomy).

La differenza sostanziale però l'abbiamo se confrontiamo "pubblicazione" e "partecipazione", perché mentre nel Web 1.0 è il web master a comunicare ai suoi utenti, nel Web 2.0 questi attori comunicano insieme, facendo passare i fruitori del sito da semplici utenti passivi a utenti compartecipativi. Allo stesso modo, ciò che conta di più oggi non è trattenere il più a lungo i visitatori su un sito Web (stickiness) ma si va verso altre concezioni di contatto con il fruitore, dette tecnologie di syndication (RSS, Atom, tagging), attraverso cui si rende il contenuto più interessante e disponibile sotto diverse forme in modo che sia linkato ad altri contenuti, facilmente fruibile ed esportabile su alte piattaforme di condivisione.

Nella tabella sottostante sono riportati gli 11 siti web più visitati: è significativo notare che si tratta di motori di ricerca, social network, piattaforme di collaborazione o di scambio di contenuti, tutti in qualche modo includibili nel mondo 2.0.

---

<sup>39</sup> <http://www.bloggiando.com/google-si-aggiudica-la-contesa-doubleclick/20070414>



		<i>Description</i>	<i>Sites linking in</i>	<i>Online since</i>	<i>Daily reach (%)</i>	<i>Daily pageviews (%)</i>	<i>Daily pageviews per user</i>	<i>Time on site (min)</i>
1	<b>Google</b>	Enables users to search the Web, Usenet, and images. Features include PageRank, caching and translation of results, and an option to find similar pages. The company's focus is developing search technology.	727.036	15/09/1997	40,7	4,7	11,1	10
2	<b>Facebook</b>	A social utility that connects people, to keep up with friends, upload photos, share links and videos.	927.469	29/03/1997	35,1	5,7	15,9	33,2
3	<b>Youtube</b>	YouTube is a way to get your videos to the people who matter to you. Upload, tag and share your videos worldwide!	686.159	15/02/2005	25,4	4,1	15,8	22,4
4	<b>Yahoo!</b>	Personalized content and search options. Chatrooms, free e-mail, clubs, and pager.	119.825	18/01/1995	26,5	1,9	7,1	8,9
5	<b>Windows Live</b>	Search engine from Microsoft.	24.889	28/12/1994	14,8	0,9	6,2	4,9
6	<b>Baidu.com</b>	The leading Chinese language search engine, provides "simple and reliable" search experience, strong in Chinese language and multi-media content including MP3 music and movies, the first to offer WAP and PDA-based mobile search in China.	58.665	11/10/1999	10,5	1,8	16,8	11,8
7	<b>Wikipedia</b>	An online collaborative encyclopedia.	451.138	13/01/2001	12,5	0,6	4,6	5,6
8	<b>Blogger</b>	Free, automated weblog publishing tool that sends updates to a site via FTP.	430.891	31/07/2000	11,5	0,6	5,5	6,7
9	<b>Msn</b>	Portal for shopping, news and money, e-mail, search, and chat.	39.000	10/11/1994	10,3	0,2	2,2	3
10	<b>QQ.com</b>	Most popular instant messaging program in China	13.947	04/05/1995	7,2	0,7	9	15,5
11	<b>Twitter</b>	Social networking and microblogging service utilising instant messaging, SMS or a web interface.	681.415	21/01/2000	6,9	0,4	6,2	7,3

**Tabella 6 - top siti più visitati - Fonte <http://www.alexa.com/topsites>: The top 11 sites on the web (27/07/2010)**

Lo sviluppo tecnologico ha dato la possibilità all'utente Web di evolvere, rompendo la barriera, legata al gap di conoscenza, facendo sì che si venisse a creare un Web più democratico e maggiormente alla portata di tutti.

Ai dati resta la propria identità sterile, sulla quale bisogna creare il valore aggiunto derivante dalla condivisione della conoscenza scaturita dagli stessi dati, che può essere cambiata, modificata o assemblata da chiunque per uno scopo preciso



**Figura 8 - Applicazioni Web 1.0 e Web 2.0**

Queste tecnologie web 2.0 hanno dato la possibilità di un'evoluzione comunicativa, che sta portando profondi cambiamenti anche nel modo di rapportarsi con Internet, la gestione, oltre che il reperimento delle informazioni, senza dimenticare che stanno apportando una profonda modifica anche nel modo in cui le persone si rapportano fra loro. Il Web 2.0 può essere quindi inteso quindi come una "piattaforma conversazionale", di cui i blog, i wiki, i social network rappresentano alcuni dei principali nodi di amplificazione.

#### **2.4.2 - Tools e strumenti tra web 2.0 ed Enterprise 2.0**

Enterprise 2.0 e web 2.0 sono concetti diversi costruiti su un fondamento simile. Il termine web 2.0 descrive lo spostamento del focus da media individuali e statici a media sociali, dinamici, interattivi e orientati alla community. L'Enterprise 2.0 è quell'impresa che declina gli strumenti e i servizi propri del web 2.0 in ambito aziendale e per il business, per beneficiare della loro capacità di catturare conoscenza tacita, permettere la condivisione di informazioni e incoraggiare la collaborazione e il contributo di tutti i partecipanti alla rete<sup>40</sup>.

Essere un'impresa 2.0 non significa però solo declinare gli strumenti in ambito business, ma accompagnare questo processo insieme a cambiamenti organizzativi e culturali interni.

L'impresa 2.0 inoltre utilizza i servizi web 2.0 orientati al mercato consumer, come Facebook, Blogger e Twitter, ma più diffusamente, si crea internamente piattaforme web 2.0 che fungano da intranet e che siano orientate ai prodotti e ai processi. Molte società di software come IBM, Oracle, Microsoft e SAP stanno infatti sviluppando strumenti 2.0 ad hoc per le imprese, per obiettivi strettamente di business.

Strumenti web 2.0 utili all'impresa possono essere: un blog per la comunicazione interna/esterna ed il project management, i wiki per l'editing collaborativo dei documenti ed lo scambio di informazioni sui progetti, i social network per dare visibilità alle persone ed alla loro expertise, il tagging per migliorare la ricerca e la condivisione di conoscenza, etc.

Vediamo nello specifico quali tools sono propri del web 2.0 e possono essere implementati dall'enterprise 2.0 per obiettivi aziendali.

#### **Folksonomy, o tagging collaborativo**

Se prima le informazioni e i documenti venivano organizzati attraverso directory e sottodirectory, in modo gerarchico (taxonomy), oggi emerge una nuova forma di categorizzazione delle informazioni basata sull'inserimento libero da parte di tutti gli utenti (e non solo del creatore del documento) di tags, cioè parole chiave, che ne descrivono il contenuto. Questo modo di "contrassegnare" un contenuto in modo collettivo permette una più facile ricerca da parte degli

---

<sup>40</sup> Lennon J. (2009), *Implementing Enterprise 2.0 Balancing social networking and community with collaborative tools and services*

altri utenti che stanno cercando le stesse informazioni. La popolarità di taggare i contenuti ha generato una nuova modalità di indicizzare i contenuti stessi, attraverso le tag clouds, nuvole di tag che contengono tutte le tag utilizzate per contrassegnare i contenuti, dimensionate a seconda della quantità di volte che sono state usate. Questa modalità permette in modo visivo e istantaneo di riconoscere le tag più popolari, distinguendo l'importanza dei vari termini in funzione di grandezza e colori. De.li.cious e Flickr sono esempi di piattaforme che categorizzano i contenuti in questo modo.

### **Social bookmarking**

Costruiti sul concetto di tagging, i social bookmarking permettono alle persone di immagazzinare, gestire e condividere i propri "segnalibri" sul web. Ogni volta che si vuole tener traccia di specifici link o pagine web, si inserisce un bookmark (segnalibro) e gli si abbinano delle tag che ne caratterizzano il contenuto. Attraverso i social bookmarking, ognuno avrà una libreria personale di propri segnalibri, indicizzati per tag, e potrà condividerli con gli altri, rendendo agevole il processo di ricerca di alcuni contenuti. Condividere i propri segnalibri è possibile anche attraverso RSS e Feed. Esempi di bookmarking per le Enterprise 2.0 è dato da IBM Lotus Connection.

### **RSS e Feed<sup>41</sup>**

I Feed sono notifiche istantanee sulla creazione di nuovi contenuti sulle piattaforme che si è deciso di monitorare (nuova news su un giornale on line, thread di un newsgroup, post di un blog), che permettono il successivo collegamento ai contenuti informativi. Questi ultimi possono essere aggiornati e consultati di frequente con programmi appositi e consentono di essere sempre a conoscenza dei nuovi contenuti inseriti su più siti senza doverli visitare direttamente su altre pagine. Uno strumento che rende possibile questa tipologia di utilizzo da parte dell'utente è il RSS (Really Simple Syndication) uno standard de facto per l'esportazione di contenuti Web che permette di distribuire con grande facilità i contenuti di un sito e presentarli sotto altre forme.

---

<sup>41</sup> RSS (Really simple syndication) applicazione che consente di "abbonarsi" alla pagina di un sito o blog e ricevere una notifica ogni volta che viene modificata facendo in modo di rimanere costantemente aggiornati sui contenuti nuovi. *Feed RSS* segnalazioni lanciate dai siti/blog

## **Mashup e Web API**

Grazie alle Web API sono proliferate applicazioni mashup risultanti del mix di diverse altre applicazioni. I Mashup sono quindi applicazioni di tipo ibrido che includono dinamicamente informazioni o contenuti provenienti da più fonti. Un esempio potrebbe essere un programma che, acquisendo da un database aziendale la lista dei distributori, ne mostra l'ubicazione utilizzando il servizio Google Maps.

Dal punto di vista aziendale sono molto utili per integrare dati su clienti, fornitori, prodotti da fonti diverse che attraverso le Web API disponibili possono dar vita ad applicazioni che valorizzino i dati disponibili.

## **Rating e commenti**

Molte applicazioni permettono agli utenti di commentare o di dare un voto ai contenuti che navigano. Per molte imprese questo può essere, da una parte, motivo di preoccupazione sul fatto che chiunque possa giudicare in modo aperto e pubblico, i propri prodotti o servizi, dall'altra però offre enormi opportunità in termini di feedback ad altro valore da parte dei consumatori. Creano inoltre un canale diretto di comunicazione tra impresa e consumatore che permette un intervento rapido e ne consolida la relazione.

## **Social networking**

Consiste in uno spazio on line in cui ogni utente crea il proprio profilo e lo connette a quello degli altri in modo da condividere informazioni e contenuti con la propria rete di conoscenze.

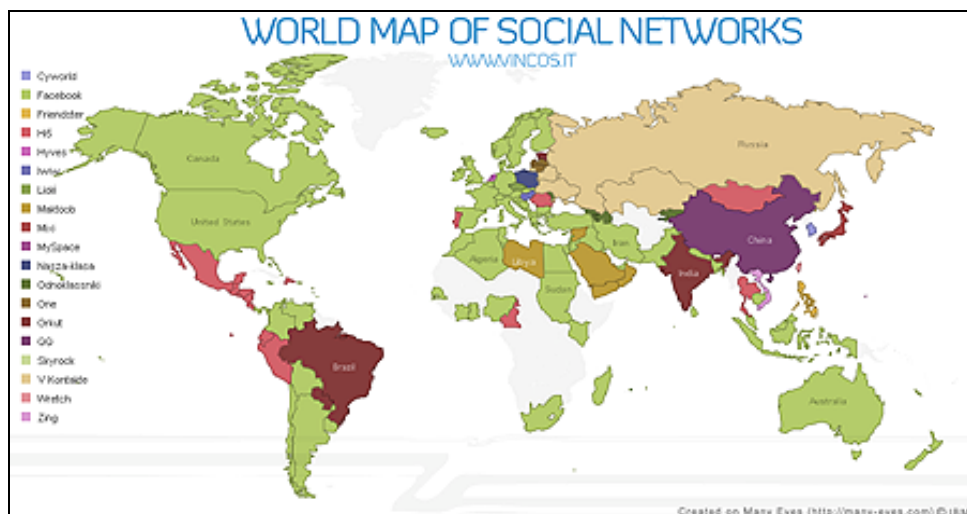
Si creano così reti di relazioni attraverso le quali è possibile tenersi in contatto, conoscere persone con le nostre passioni, seguire esperti su un nostro settore di interesse, ecc..

Un aspetto importante dei social network, anche se spesso sono interdetti e censurati nelle realtà aziendali, è che permettono alle persone di connettersi le une alle altre costruendo una rete di amicizie e conoscenze, che possono legare dipendenti a clienti potenziali o attuali, e questa amicizia "personale" può riflettersi in un nuovo eventuale legame lavorativo. All'interno dei social network troviamo poi aggregatori di altri contenuti (tag, bookmarking, commenti, RSS, ecc). Tra le piattaforme più utilizzate troviamo Facebook, mySpace, Twitter, che in poco tempo hanno conquistato milioni di utenti, ma interessante è anche la posizione di social network

professionali come LinkedIn. LinkedIn permette un resume molto specifico sull'attuale e precedente attività lavorativa e pubblica gli interessi professionali in modo che si possano creare gruppi attorno ad argomenti o settori specifici, diventando anche una consistente ed efficace banca dati a disposizione di tutti per la selezione del personale. Di seguito alcuni dati interessanti sull'utilizzo delle principali piattaforme social:

Social network	Utenza
Facebook	400.000.000
Myspace	130.000.000
Orkut	100.000.000
Friendster	90.000.000
Hi 5	80.000.000
Twitter	75.000.000
Flixster	63.000.000
LinkedIn	60.000.000
Netlog	59.000.000
Badoo	47.000.000
Ning	40.000.000
Flickr	32.000.000
Plaxo	15.000.000
Anoobi	12.000.000

**Tabella 7 - utenza dei principali social network (luglio 2010)**



**Figura 9 - Distribuzione dei social network**

Internamente alle imprese si stanno anche sviluppando social network aziendali, utili soprattutto alle multinazionali con molte sedi, che tengano in contatto i dipendenti di tutte le aree geografiche e dei diversi dipartimenti (ad esempio IBM Bluehouse network) e che permettano loro di interfacciarsi e di esprimersi attraverso blog, wiki e document sharing.

### ***Strumenti e servizi di collaborazione***

#### **Blog**

E' uno spazio online disponibile attraverso piattaforme di blogging come Blogspot, Blogger e Wordpress, su cui ognuno<sup>42</sup> può creare il proprio spazio personale o aziendale pubblicando con una certa periodicità, come in una sorta di diario *online*, tutta una serie di contenuti quali possono essere: i propri pensieri, opinioni, riflessioni, considerazioni, ed altro, assieme, eventualmente, ad altre tipologie di materiale elettronico come immagini o video allegati. Ormai il mondo dell'informazione e della comunicazione utilizzano il blog come strumento integrato insieme alle altre forme più tradizionali come tv, stampa, radio, ecc.

La grande ricchezza e l'elemento che definisce questo strumento 2.0 è la possibilità di interazione tra l'autore che rilascia dei messaggi, dei contenuti e la possibilità delle persone di poter lasciare commenti o comunque di interagire, sviluppando un dialogo aperto tra le parti e dando luogo a nuove riflessioni e spunti per altri post. Inoltre le piattaforme di blogging si sono arricchite di funzionalità cosiddette di *trackback*, un meccanismo per cui un commento a un post di un blog rimanda ad un altro post in un altro blog, dove il commentatore sviluppa e mantiene una propria discussione sul tema

Appare evidente l'enorme ricchezza e potenziale che può derivare da un accurato utilizzo dei blog; il passaparola tra i blogger dimostra così una forza prorompente in alcuni contesti della comunicazione ormai saturi.

Un ulteriore elemento da considerare è l'aspetto di comunità che può crearsi all'interno del blog. Soprattutto in un contesto in cui gli argomenti trattati sono di natura specifica (politica, sport, cronaca ...) e che incontrano l'interesse da parte degli utenti, alcune società potrebbero iniziare ad interessarsi ad interfacciarsi tramite questi strumenti nei confronti del cliente creando degli spazi di discussione ad esempio sull'efficacia o meno e le caratteristiche di un determinato

---

<sup>42</sup> Normalmente è gestito da una singola persona, ma può anche essere gestito in modo plurale (es. blog aziendale).

prodotto. Diversamente da molte testate specializzate, i blog di un certo settore possiedono un taglio più innovativo, potenzialmente un linguaggio più semplice e appartengono ad un gruppo di informazione non omologata incontrando al tempo stesso un modo di esprimersi più vicino a quello dell'utente comune.

I blog corporate solitamente nasce ad opera di una singola persona, attorno a cui poi si inseriscono diversi contributi, all'inizio come commenti, poi come veri e propri post. In questo modo il blog inizia a crescere e ad essere seguito da diverse persone, ponendo talvolta la necessità di dove installare una piattaforma ad hoc che offra blog multipli, diversi per categorie, argomenti, servizi, dipartimenti, ecc. Una volta che l'impresa ha un blog attivo internamente, può pensare di renderlo pubblico permettendo commenti e giudizi di consumatori o potenziali tali. Postare regolarmente permette al consumatore di ricevere gli RSS e di tenerlo continuamente aggiornato sulle attività dell'impresa. Sul blog possono inoltre essere caricate altre applicazioni come video, immagini, podcast, ecc.

Fare blogging consente ai dipendenti di aprirsi ed esprimere pensieri e opinioni su prodotti e servizi su cui stanno lavorando e di interagire con la community su nuove idee che potrebbero potenziarli o migliorarli.

## **Wiki**

Un wiki è un sito Web (o comunque una collezione di documenti ipertestuali) che viene aggiornato dai suoi utilizzatori e i cui contenuti sono sviluppati in collaborazione da tutti coloro che vi hanno accesso. La modifica dei contenuti è aperta; il contenuto può essere modificato da tutti gli utenti (a volte soltanto se registrati, altre volte anche anonimi). Lo scopo è quello di condividere, scambiare, immagazzinare e ottimizzare la conoscenza in modo collaborativo.

E' il punto di arrivo dello user content management, processo in cui l'utente ha la possibilità di intervenire e di gestire i contenuti in maniera sempre più libera.

Una delle applicazioni wiki più di success è Wikipedia un'enciclopedia on-line contenente migliaia e migliaia di informazioni in ben 250 lingue diverse. Wikipedia, basandosi su un motore Wiki, è resa unica dal fatto che fornisce la possibilità a chiunque di scrivere quello che sa, dando l'occasione di fornire delle informazioni gratuitamente a chiunque abbia la voglia di leggerle. Emergono però diverse critiche a questa forma di apertura che risiedono nella soggettività e



autorevolezza dei soggetti che collaborano, nel vandalismo informatico e nel linguaggio utilizzato. Questo è uno dei motivi per cui un simile strumento come altri deve comunque essere se non proprio controllato, o per lo meno monitorato in modo tale che continui a mantenere la sua funzione positiva.

Diversamente queste problematiche sono meno presenti in ambito aziendale, dove i benefici dei wiki sono potenziati e i rischi meno percepiti. I wiki aziendali servono infatti per condividere conoscenza e gestire informazioni, permettendo una reale collaborazione sui documenti. Tutti quelli che hanno accesso al wiki possono infatti modificare le informazioni, procedere a cambiamenti rilevanti e postare contenuti aggiornati.

### **Document sharing**

Molte sono le piattaforme per lavorare in modo condiviso un'unica versione di un documento. Un esempio è l'applicazione Google Documents che permette di lavorare anche in remoto su un documento che può essere condiviso con un gruppo di persone. Questo permette di avere un'unica versione dei documenti in modo che ognuno possa lavorare sempre sulla versione più aggiornata. I commenti e i cambiamenti sono tracciati in modo che possano essere o meno accettati dagli altri partecipanti al gruppo di lavoro.

### **Chat e instant messaging e sistemi di conference**

Questi servizi erano disponibili anche in passato ma necessitavano l'uso da parte dei partecipanti di un software condiviso. Oggi invece le versioni sono declinabili a tutti i sistemi operativi o scaricabili sul server aziendale. Caratteristiche comuni ai software di web conferencing includono la presentazione di slide, i messaggi real time e le chat, VoIP per l'audio, possibilità di registrazione, ecc. Un esempio importante e che potrà ridimensionare i sistemi di telecomunicazione tradizionale è Skype, usato sia in ambito privato che aziendale.

## Key Web 2.0 tools and technologies

Technology	Brief description	Open web examples	Enterprise use
Blog	Simple content publishing system that is easily updated, shows the most recent entry first, and can be subscribed to using RSS.	Blogs are used as an online publishing format by many established and new publishers, ranging from New York Times to Boing Boing. They are also a popular channel for self-expression and self-promotion.	Format is well suited to organizational tasks such as internal communication and project management. Can also be used as an informal external communication channel to customers and stakeholders.
Wiki	Document that can be edited by multiple users, with full audit trail of changes.	The enormous success of Wikipedia, the user-created encyclopedia, has generated many other Wikis on specific subjects.	Wikis are used extensively in organizations for a wide range of applications including collaborative document creation and project management.
Social network	Online community in which people create personal profiles and share information with their friends and contacts.	While Facebook and MySpace are the most popular social networks, there are also many niche social networks on specific topics.	Social networks inside organizations can also be created from staff profiles, which give visibility across the firm to people and their expertise, and facilitate social interaction and trust-building among staff.
Podcast	Audio files that are made available for streaming or download. They are usually part of a regular series that listeners can subscribe to.	There are many regular (audio) podcasts available usually catering to targeted audiences.	Podcasts can provide learning content and internal communications in a format that can be listened to by staff at their convenience e.g. when driving or at the gym.
Video sharing	Making videos available for download, either to anyone on the Internet or a defined audience. Videos are usually short and expectations of production quality are limited.	YouTube and other video sites have become extremely popular ways of sharing videos.	Videos are being frequently used in organizations for internal communication to employees by senior executives. Other applications include content updates, learning programs, and sharing of social activities.

## Key Web 2.0 tools and technologies (Cont'd.)

Technology	Brief description	Open web examples	Enterprise use
RSS	Highly popular syndication format that allows users to subscribe to any updates of content or project activities.	Virtually ubiquitous on blogs and most mainstream media websites. Used extensively to keep updated on news.	Fundamental enabler of shift of organizational information flows outside email. Can be used to provide updates on corporate information or team activities. Also useful for assisting clients to access thought leadership content.
Tagging	Adding descriptions to documents to enable easier categorization and retrieval by self and others.	Tags are used extensively on the open web by document creators and viewers. They significantly impact search results.	Tagging inside organizations can facilitate enhanced search and better information sharing within groups.
Social bookmarking	Notation of documents as favorites in a public or semi-public space.	Del.icio.us and other social bookmarking tools are highly popular, and can significantly impact the visibility of documents.	If broadly adopted, social bookmarking helps staff to find relevant information and reduce duplication of research.
Mashups	Integration of disparate data sources or applications into a single tool.	The most well-known mashups integrate maps with other data sources. Tools such as Yahoo! Pipes allow non-programmers to readily create their own custom applications.	Mashups are being used extensively in some organizations and hold significant promise for enabling end-users to access and manipulate information relevant to their work.
Virtual worlds	Online simulated environments in which people can move around and interact through 'avatars' that they control.	The most popular virtual world, Second Life, has received substantial attention though has not grown substantially over the last two years. Other virtual worlds are rising in popularity.	Virtual worlds are beginning to be commonly used in training and education. They are likely to be used increasingly as an alternative to video-conferencing.
Micro-blogging	Short (usually maximum of 140 character) updates that people can subscribe and respond to, building broad-based conversations.	By far the most popular micro-blogging platform is Twitter, which has grown dramatically since its birth in 2006, however a variety of other systems are also used.	Several vendors are now providing micro-blogging systems for the enterprise. Currently a small number of organizations are experimenting with these tools.

Tabella 8 - Strumenti e tecnologie Web 2.0

## 2.5 - Benefici e rischi per le imprese

Implementare l'Enterprise 2.0 implica un cambiamento: dispiegare nuove tecnologie, far evolvere i processi lavorativi, modificare la struttura organizzativa.

Ogni cambiamento porta con sé rischi e potenziali benefici. Una scelta strategica e sostenibile non può quindi prescindere dall'analisi e la comprensione di fattori affinché siano prese decisioni efficaci per conduzione dell'impresa.

A seconda della tipologia di organizzazione tali rischi e benefici assumono importanza differente. I parametri da considerare sono:

- La dimensione aziendale: più l'impresa è grande e più i benefici saranno consistenti nell'accrescere la comunicazione e il workflow interno, così come però i rischi sono più sfidanti;
- La distribuzione dei dipendenti: è più utile in quelle imprese dove il tasso di giovani è maggiore, in modo che il cambiamento culturale sia più facilitato e in quelle imprese dove è importante mantenere il know how di chi lascia l'impresa.
- Il settore: importante dove il flusso di informazione è continuo e sempre in aggiornamento e dove può essere alto l'engagement col consumatore
- Intensità di conoscenza: nei settori knowledge-based la produttività e il valore sono condotti dall'effettiva collaborazione, sebbene molte informazioni siano sensibili e riservate.
- Regolamentazione: molti settori come le banche, i servizi finanziari, gli uffici legali, gli uffici pubblici, sono soggetti a specifiche regolamentazioni
- Cultura organizzativa: deve essere disposta al cambiamento e incentivata a partecipare
- Prospettiva degli stakeholders: settori molto avversi al rischio come quelli finanziari o politici e la composizione del direttivo influenza molto la buona riuscita del cambiamento. Se le attività non sono supportate dall'alto, sarà difficile convincere tutti a partecipare e collaborare.
- Sistema tecnologico attuale: lo stato del sistema in uso incide su dove l'implementazione web 2.0 avrebbe maggiormente valore e come poter gestire eventuali rischi di sicurezza.

Quanto detto porta a valutare quali siano i reali vantaggi di un utilizzo aperto di questi strumenti, ma fa emergere anche alcune caratteristiche proprie degli strumenti web 2.0 che, declinate all'ambito aziendale possono diventare problematiche.

Per quanto riguarda gli aspetti positivi della collaborazione, già sottolineati più volte, possiamo evidenziare una migliore comprensione di ciò che conta per le persone a livello informativo e di processo; una più efficiente costruzione di una soluzione che realmente risponda a queste esigenze, in tempi e costi più bassi (meno rework); un aumentato senso di appartenenza e ownership più forte su quanto costruito a differenza di soluzioni imposte arbitrariamente dall'alto; la creazione di un gruppo di champions più disponibili a migliorare la soluzione ed a diffonderla presso i colleghi; maggiore chiarezza da parte di tutti gli attori coinvolti sull'approccio iterativo e di miglioramento continuo degli ambienti.

Questi benefici derivano appunto dalle peculiarità dei mezzi web 2.0 che permettono processi e attività prima non possibili. Tra questi McAfee<sup>43</sup> riconosce:

- Group editing: cioè la possibilità di diverse persone di collaborare a un singolo e unico progetto di lavoro, evitando multiple versioni del medesimo prodotto. Il tutto in modo economico e senza che siano richieste competenze tecniche/informatiche specifiche. Il group editing democratizza la possibilità di creare.
- Authoring: si intende il generare contenuti e renderli disponibili on line a un audience molto ampio. Il maggior vantaggio è la condivisione di conoscenza, expertise, esperienza in modo persistente e facilmente consultabile. L'impresa genera quindi un "contenitore dinamico" a cui tutti possono attingere per produrre o consultare. Questo permette minori barriere al trasferimento di conoscenza, elimina le distorsioni nel trasferimento delle informazioni, aumenta l'engagement dei dipendenti, riduce le in accuratezze attraverso la pubblica revisione ed elimina la necessità di avere un gruppo di amministratori del sistema.
- Ricerche broadcast : la possibilità per tutti di ricercare ciò che non si sa, interrogando un motore di ricerca o postando delle domande su un forum pubblico (Yahoo! Answer o Innocentive)

---

<sup>43</sup> Enterprise 2.0 pagg 130-142

- Formazione e mantenimento di network: social network come Facebook o LinkedIn fanno da ponte tra nodi sconnessi e aiutano le persone a costruire su queste connessioni, delle reti sociali di valore e durature nel tempo.
- Intelligenza collettiva: anche detta “saggezza della folla”, si riferisce all’uso delle tecnologie come prediction market per generare risposte da gruppi dispersi. Un esempio sono aggregatori di contenuti come Digg, che chiede ai propri utenti di votare i contenuti, o Amazon, che propone prodotti potenzialmente interessanti customizzando sulle ricerche dei singoli.
- Organizzazione autonoma: si riferisce all’abilità degli utenti di costruire comunità di valore e risorse e dar loro forma e continuità, senza un controllo o delle direttive superiori.

Più in generale questi benefici si traducono per l’impresa in maggiore:

- Produttività ed efficienza: semplicità e riduzione dei costi, derivante dall’uso spesso gratuito di questi strumenti e nel caso di tools aziendali, comunque poco dispendiosi se comparati ad altre forme di comunicazione o di ricerca di informazioni.
- Staff engagement: un maggiore e facilitato accesso alle informazioni che permette a dipendenti e stakeholder ritrovare in breve tempo, informazioni sempre aggiornate e rilevanti ai propri bisogni da qualunque parte del mondo, solo avendo accesso a internet. Con l’aumento di disponibilità della banda larga e dei network 3G, siamo in grado di ricevere (ma anche creare!) informazioni anche da device mobili.
- Knowledge: Il vantaggio di intercettare l’intelligenza collettiva e capitalizzare expertise non codificate in modo emergente, tenendo traccia degli output anche parziali che si generano e massimizzando la riutilizzabilità di questi asset nel tempo.
- Reputazione: il riconoscimento all’interno della rete incentiva a partecipare



## Key potential benefits of implementing Enterprise 2.0

Category	Benefit	Overview	Relevance
Productivity & efficiency	Increased productivity	People and teams work more effectively through quicker access to resources and easier collaboration.	Any knowledge-based work, especially in teams.
	Faster innovation and product development	Both early stage innovation and taking products through to launch is made more effective by fluid interaction.	Organizations driven by innovation or with short product cycles.
	More efficient project management	Enterprise 2.0 tools are extremely relevant to streamlining project management across all domains.	Any project teams, particularly those that are multi-location or cross organizations.
	Reduced email overload	Migrating some kinds of organizational communication outside email to create greater personal efficiency.	Where excessive email is impacting productivity.
	Improved team performance	Acceleration of team interaction and more rapid trust-building.	Any environment where teamwork is important.
Staff engagement	Better internal communication	More efficient dissemination of information to employees and communication across the organization.	Relevant to all organizations.
	Greater staff engagement	Improved ability to communicate with peers and participate in discussion can strongly enhance positive sentiment.	Where there is a desire and willingness to engage staff more.
	Enhanced collaborative behaviours	Providing tools and initiatives aimed to facilitate collaboration flows through to changed behaviors.	Knowledge-based work environments.
	More effective learning & development	Enterprise tools both provide easier access to content and better connectivity for shared learning.	As a complement to existing well-established learning programs.
Knowledge	Easier access to expertise and organizational capabilities	Making it easier to uncover and connect with relevant expertise, either in people or embedded in documents and processes.	Relevant expertise in the firm is hard to access.
	Enhanced search	Enabling search to quickly provide the most relevant information and resources for the individual.	Where research is a significant component of daily work.
Reputation	Attractiveness as an employer	Younger staff in particular judge potential employers by how innovative and open they are. Uptake of web technologies is often seen as an indicator of a progressive culture.	Organization competes for young, talented staff.
	Improved firm reputation	Innovative approaches create leadership position with an industry and with clients and business partners.	Where being an industry leader can impact perceptions.
	Increased visibility in marketplace	Web 2.0 technologies are highly effective in promoting thought leadership content and building visibility for the firm and key executives.	Where increased visibility and findability can support business outcomes.

Tabella 9 - Benefici dell'Enterprise 2.0<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Dawson R. (2009), Implementino Enterprise 2.0, a practical guide to creating business value inside organization with web technologies

E' però vero che, a fronte di questa apertura, emergono rischi all'interno delle imprese, che l'uso privato degli strumenti social prevede. Questi rischi sono dovuti al fatto che le imprese hanno comunque conoscenze e competenze distintive, progetti in corso da non rendere pubblici, problemi di produttività dei dipendenti e di concorrenza, che la rendono vulnerabile sul mercato se non gestisce i propri processi in modo strategico.

Le differenze ed il gap che esistono tra le tecnologie del Web 2.0 e gli strumenti che servono all'Enterprise 2.0, fanno emergere delle problematiche aziendali, riscontrabili nella:

- Scalabilità: se il web 2.0 si appoggia pesantemente su raggiungimento di una massa critica ed effetti network, dentro l'azienda i numeri sono diversi e la strategia deve essere mirata a garantire valore anche con gruppi relativamente piccoli.
- Sicurezza e perdita di informazioni: il management ha giustamente un livello di tolleranza rispetto ai rischi IT molto diversa dal navigatore medio. I rischi esistono e devono essere prima esplicitati e poi gestiti bilanciandoli con i potenziali ritorni. informazioni confidenziali su processi, clienti, dipendenti e progetti non devono essere esposte all'esterno. Con piattaforme behind the firewall questo è molto raro, ma spesso il confine è abbastanza labile ed i dipendenti utilizzano anche servizi esterni su cui vanno create opportune policy. Va quindi cercato il giusto equilibrio tra apertura e sicurezza, perché senza sicurezza le informazioni confidenziali possono diventare un rischio, ma senza apertura, l'Enterprise 2.0 non può esistere.
- Identità: l'anonimato anche parziale presente in rete non è praticamente mai accettabile in azienda, per cui l'integrazione delle diverse credenziali e dei meccanismi di autenticazione sono alla base di qualunque implementazione.
- Tracciabilità: sempre più spesso ogni informazione che transita nell'impresa deve essere tracciata e conservata. Questo è sicuramente un aspetto poco coperto dalle tecnologie collaborative.
- Perdita di produttività: molte imprese non permettono ai dipendenti di accedere ai social network più comuni come MySpace e Facebook in quanto i dipendenti sono portati a perdere molto del loro tempo lavorativo per "giocare" su queste piattaforme. E' vero però che, se il network è costruito e customizzato sull'impresa, e le connessioni sono tra dipendenti, magari di altri dipartimenti, questo dovrebbe agevolare la creazione di relazioni e l'aumento di produttività, e non il contrario.



- Mancanza di adozione da parte dei dipendenti: abituare i propri dipendenti a cambiare modalità di lavoro è una delle cose più difficili di questo cambiamento, che abbiamo infatti detto essere una rivoluzione culturale prima che tecnologica. Se infatti le persone non sono incentivate a partecipare al network e se quindi la rete non si “popola”, i benefici potenziali non saranno visibili.

<b>Key risks and concerns in implementing Enterprise 2.0</b>			
<b>Category</b>	<b>Risk/ concern</b>	<b>Overview</b>	<b>Counterpoint/ Response</b>
<b>Security</b>	Information loss	Confidential and competitive information can be leaked externally.	Information can already be deliberately leaked through a variety of means, including email. Safeguards and education can avoid inadvertent information leaks.
	Network security	Opening systems can make IT more vulnerable to malware.	There are essentially no additional IT security risks with Enterprise 2.0 – if existing security policies are rigorous there should be no concerns.
<b>Loss of control</b>	Loss of control of information flows	Executives can no longer control the flow of information in organizations.	Perception of current control over information flows are misguided. Healthy organizational cultures are correlated to high levels of unstructured internal communication.
	Negative internal comments	Individuals make negative or inappropriate comments on discussion forums or other public communication.	If desired, systems can be set up so that there are no options for anonymous communication.
<b>Reputation</b>	Negative external comments	Staff making comments on public Web 2.0 sites may make negative comments about the company or its clients.	This is a risk that transcends Web 2.0 tools and is unavoidable. Clearly communicated policies and training will minimize this risk.
	Inappropriate staff behaviour	Online tools can make questionable comments more visible.	Staff generally self regulate and will adhere to normal social behaviour.
<b>Reliability</b>	Information unreliable or incorrectly used	Staff posting incorrect information or unclear or misleading instructions.	Information is given greater scrutiny by wider community.
<b>Productivity</b>	Reduced staff productivity	Staff spend too much time using internal or external social networking tools that don't support business outcomes.	Policies appropriate for the position in the organization can be established, and usage monitored. Making these tools inaccessible could prohibit activities that are useful to the business.
<b>Resources</b>	Bandwidth overused	Overuse of video sharing sites or other tools can result in additional bandwidth costs.	Policies and parameters can be set to guide bandwidth-intensive applications. If warranted for business reasons additional bandwidth can be purchased.

**Tabella 10 - Rischi dell'Enterprise 2.0**

Ci sono da aggiungere però i rischi derivanti dal non implementare un'impresa di tipo 2.0. Non prendere decisioni strategiche a riguardo, infatti, porta una mancanza di regolamentazione sul tema. Questo porta a diversi problemi:

- Non autorizzato utilizzo degli strumenti web: senza una chiara comunicazione sugli utilizzi dei web tools, ognuno può farne uso in modo personale senza curarsi di eventuali problemi su sicurezza e riservatezza delle informazioni.
- Frammentazione delle informazioni: se ognuno usa in modo individuale questi strumenti e non all'interno di una struttura organica di organizzazione del lavoro, le informazioni non saranno disponibili agli altri, ma resteranno accessibili a livello individuale
- Aumento della difficoltà di reclutare e trattenere i migliori talenti: se i giovani entranti nel mondo del lavoro notano un atteggiamento restio all'utilizzo di quello che per loro (generazione Y) sono strumenti comuni e facenti parte del loro quotidiano, saranno meno invogliati a far parte dell'impresa.
- Riduzione della competitività: le imprese che non saranno in grado di approcciare i nuovi strumenti si vedranno superare dai concorrenti che grazie ai nuovi strumenti collaborativi guadagneranno in termini di efficienza di costi, velocità di arrivo sul mercato e contatto coi consumatori.

## **2.6 - Modelli emergenti e implicazioni sui processi aziendali**

A fronte di quanto detto sulle caratteristiche dell'enterprise 2.0, sugli strumenti a disposizione, e sulla necessità di rivoluzionare i processi aziendali, è interessante andare a vedere come le organizzazioni si rimodellano in base alle nuove esigenze.

La ricerca condotta dall'Osservatorio del politecnico di Milano su un campione di 70 imprese italiane ha indagato 6 caratteristiche proprie dell'enterprise 2.0 e attraverso la diversa propensione delle imprese a questi 6 bisogni emergenti ha definito 3 diversi modelli di enterprise 2.0.

Le 6 variabili utilizzate sono state:

- appartenenza aperta: apertura dei confini dell'organizzazione per consentire un più efficace coinvolgimento di attori esterni come fornitori, consulenti, partner e clienti;

- social network: supporto alla creazione di relazioni attraverso strumenti che permettono di rintracciare le persone condividendo informazioni e interessi;
- conoscenza in rete: gestione della conoscenza implicita all'interno dell'organizzazione;
- collaborazione emergente: creazione di possibilità di collaborazione tra gli individui anche al di fuori dagli schemi organizzativi formali;
- riconfigurabilità adattativa: supporto alla flessibilità e alla ridefinizione dei processi aziendali coerentemente alle evoluzioni strategiche e organizzative;
- global mobility: accesso a strumenti ed informazioni in rete anche in condizioni di mobilità.

Dall'analisi del posizionamento del campione di imprese considerato sono emersi 3 diverse tipologie di enterprise 2.0, differenziate a seconda della propensione verso uno o l'altro bisogno emergente.

Ne consegue che esistono imprese, chiamate Social Enterprise (24% del campione), che sono maggiormente propense all'uso delle tecnologie 2.0 in un'ottica di condivisione e circolazione di informazioni e conoscenze, perché intravedono enormi benefici nelle relazioni e del poter disporre della collaborazione collettiva all'interno dell'impresa

La seconda tipologia di imprese è stata definita Open Enterprise (14% del campione) ed è proiettata ad un allargamento dei propri confini aziendali che diventano mobili e si estendono fino a comprendere fornitori, clienti e partner nella convinzione che poter disporre della conoscenza collettiva e delle competenze esterne ai propri confini, possa garantire una maggiore e più efficiente raggiungimento del vantaggio competitivo attraverso continua innovazione. La global mobility e l'apertura adattiva sono infatti le due dimensioni principali.

L'ultima forma di imprese è detta Adaptive enterprise, in quanto basa il suo essere 2.0 sulla riconfigurabilità adattiva, focalizzandosi quindi sulla flessibilità nella gestione dei processi, che riesca a modificarsi in modo veloce, economico ed efficace a seconda dei cambiamenti interni o dell'ambiente competitivo.

Come abbiamo visto è solo il diverso accesso a forme diffuse di conoscenza la variabile che caratterizza i tre modelli proposti, o attraverso una predisposizione all'apertura dei confini aziendali, o a una maggiore capacità di creare legami e relazioni tra nodi di una rete sempre più ampia o la capacità utilizzare la conoscenza per riconfigurare costantemente i propri processo adattandosi all'ambiente in continua evoluzione.

In tutte queste configurazioni dell'Enterprise 2.0, rimane la tecnologia il fattore abilitante del cambiamento, e necessitando comunque di una rivoluzione culturale e organizzativa, è bene adeguare la tecnologia e inserirla in azienda in modo opportuno, in modo che sia efficace e che dia luogo ai benefici attesi.

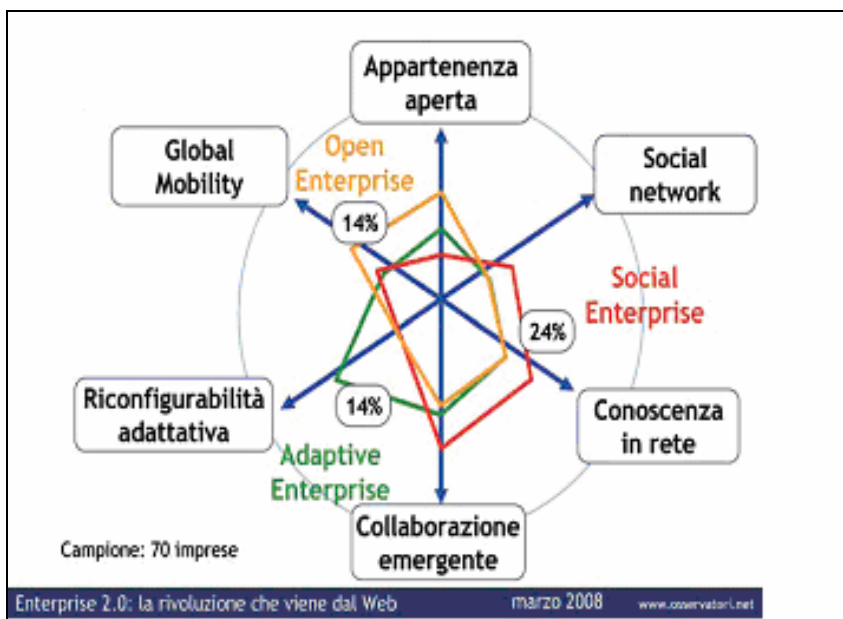


Figura 10 - Modelli di Enterprise 2.0 (Fonte PoliMi)

Questi nuovi modelli organizzativi e manageriali emergenti non sono più basati sul binomio comando/controllo in cui i comportamenti e i compiti venivano ordinati secondo un piano operativo e strategico e successivamente controllati. Le imprese “aperte” interiorizzano un aspetto proprio dell’open source basato invece sul binomio azione/selezione in cui non esiste più una forma di coordinamento basato su un piano prestabilito, ma si basa sulla promozione di una varietà di attività, che possono essere portate avanti da più persone, e poi selezionare ex post la varietà “utile”, cioè quell’azione, quel risultato, quella risorsa che meglio delle altre si adatta alle necessità aziendali.

Prendendo ad esempio una dinamica nota nell’open source, le azioni che devono essere sviluppate sono inserite in una TO DO list aperta, in cui è il singolo soggetto ad auto-selezionarsi per portarla a termine. I compiti quindi non sono assegnati a priori, ma vengono scelti in modo autonomo, tanto che più soggetti possono portare avanti parallelamente le stesse attività.

Il vantaggio è quello di avere, ad attività terminata, una varietà di scelta tra tutte quelle sviluppate e l'opportunità di poter scegliere la migliore per l'impresa.

Compito del management sarà dunque quello di saper generare maggiore varietà e saper scegliere la migliore soluzione emersa in relazione al bisogno specifico.

Alla luce di quanto emerso, un'impresa così strutturata dovrà rivedere i propri processi aziendali in un'ottica di maggiore apertura.

Nei prossimi capitoli vedremo come questi cambiamenti in atto prima del contesto e poi delle organizzazioni aziendale, abbiano implicazioni sui processi aziendali.

Presenteremo quindi, nella prossima parte, tre casi studio che indagheranno le implicazioni di un approccio 2.0 ai processi di branding, di innovazione e di progettazione e design.



## **PARTE SECONDA**





## CAPITOLO 3

### **Processi aziendali collettivi: creare valore attraverso la co-creazione.**

#### **Una nuova idea di mercato**

I consumatori sono molto più abili che in passato a negoziare prezzi e altri termini di transazione con le imprese: la prospettiva è quella di un mondo in cui il valore risulta sempre più come il risultato di una negoziazione implicita e personalizzata tra il consumatore singolo e l'impresa. I rischi di non riconoscere e adattarsi a questo cambiamento sono alti: la globalizzazione, la deregolamentazione, la convergenza di settori e tecnologie rende difficile differenziare la propria offerta. Il rischio diventa quello che i consumatori continuino a scegliere in modo veloce ed economico se non riescono a percepire il "valore" che sta dietro al prodotto. Ciò che diventa indispensabile è quindi abbandonare l'ottica di prodotto, per sposare un approccio che si concentri di più sulla creazione dell'esperienza che sta attorno al prodotto. Creare l'esperienza è un processo che non può iniziare e concludersi all'interno dell'impresa, ma che diventa necessario sviluppare all'esterno, in collaborazione coi consumatori, ognuno dei quali costruirà col prodotto o brand una relazione personalizzata perché co-creata con l'impresa.

Se quindi l'obiettivo primario dell'impresa diventa la creazione di valore, allora è necessario passare da una visione "product- and firm-centric" a una esperienza personalizzata del consumatore.

In questo senso il mercato, prima luogo di scambio, diventa oggi un luogo di interazione e conversazione tra imprese e consumatori e comunità di consumatori per la costruzione congiunta di valore. In questo forum, che noi chiamiamo ecologia, diventano elementi primari il dialogo, l'accesso, la trasparenza e la comprensione delle potenzialità.

Si devono ridefinire entrambi i ruoli delle imprese e dei consumatori ed esaminare l'impatto della convergenza di questi ruoli di produzione e consumo.

Co-creare infatti significa collaborare insieme, consumatori e impresa, nella creazione di valore, unirsi nella definizione e risoluzione dei problemi, permettere al consumatore di costruire attorno al prodotto/brand la propria esperienza, creare un ambiente esperienziale in cui il

consumatore possa dialogare attivamente e costruire, attorno a un prodotto anche standardizzato, un'esperienza propria.

Ciò che emerge come valore unico per il consumatore è la sua esperienza e la qualità di questa esperienza dipende dal suo coinvolgimento. Il coinvolgimento non ha una formula definita ma varia da consumatore a consumatore e dipende da come ognuno decide di partecipare al processo di creazione della propria esperienza. Per questo è indispensabile per l'impresa creare un ambiente in cui la co-creazione individuale sia possibile. Se infatti il prodotto può essere standardizzato, l'esperienza co-creata non può esserlo.

La chiave per il raggiungimento di nuove fonti di vantaggio competitivo fa leva sulla presenza di un terreno fertile per l'emergere di una varietà di esperienze diverse e personali e nell'alimentare questo processo di co-creazione attraverso il dialogo continuo.

Ma come creare questo sistema di creazione di valore? Prahalad e Ramaswamy (2004) indicano quattro elementi dell'interazione impresa/consumatore: la comprensione delle opportunità, la trasparenza, il libero accesso e il dialogo coi consumatori.

Il mercato è stato spesso definito come luogo di conversazioni (Levine, Locke, Searls, & Weinberger, 2001). Si capisce allora, come il dialogo sia un elemento fondamentale nel processo di co-creazione che implica interazione, un profondo engagement e l'abilità e la volontà di agire da entrambe le parti. Le parti devono avere un rapporto paritario per sviluppare un linguaggio attivo e condividere soluzioni. Il dialogo deve essere centrato sugli interessi di entrambe le parti e deve avere un chiaro ruolo di engagement.

Il dialogo diventa difficile se però il consumatore non ha libero accesso alle informazioni e se l'impresa non è trasparente nei suoi confronti. Se però prima l'impresa poteva contare sul vantaggio dell'asimmetria informativa, ora, con il facile accesso alle informazioni e a una connettività globale, i consumatori hanno a disposizione molte delle informazioni che gli servono da parte della comunità o di altri consumatori.

L'accesso e la trasparenza sono quindi fondamentali per un dialogo significativo. Questi tre elementi insieme – dialogo, trasparenza e libero accesso – portano alla comprensione delle potenzialità della cooperazione e alla comprensione dei rischi.

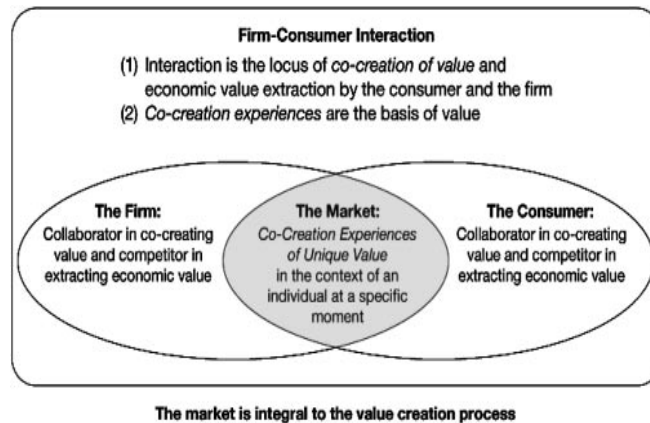
La creazione di questo sistema di co-creazione di valore, va oltre al concetto di prosumer, quindi di consumatore che partecipa al processo di innovazione di prodotto, perché in quest'ottica rimarrebbe una visione "product centric", e va oltre anche al concetto di customizzazione del prodotto, che porta ad avere i vantaggi di costo della standardizzazione, insieme a una personalizzazione del prodotto (targettizzato sul singolo consumatore), offrendo quindi un panel differenziato di prodotti. Ma anche in questo caso si tratta più di una forma di adattamento della catena di fornitura, che offre al consumatore di poter scegliere tra un menu di opzioni, piuttosto che attraverso la creazione di un'esperienza personalizzata. Questa, al contrario, implica l'incoraggiamento di un'interazione individuale e riflette il modo in cui ognuno decide di interagire con l'ambiente esperienziale che l'impresa ha incoraggiato. Ebay, Amazon e Wikipedia sono esempi di questo trend e della possibilità offerta agli individui di costruirsi la propria esperienza: facilitano i processi di personalizzazione dell'esperienza, coinvolgono le comunità e facilitano il dialogo.

In questo senso, non è più possibile definire il "mercato" come luogo di scambio di prodotti e servizi. In quest'ottica infatti, l'estrazione di valore avviene solo al centro dell'interazione, e risiede quindi nello scambio. Co-creare valore significa invece che tutti molteplici punti di interazione tra impresa e consumatore diventano opportunità di creazione del valore e critici per la sua estrazione.

Inoltre, il mercato non può più essere definito neanche come aggregazione di consumatori entro cui segmentare il proprio target.

Ciò che deve cambiare è anche la struttura informativa, che deve essere costruita sul consumatore e che deve incoraggiare la partecipazione attiva, includendo la ricerca di informazioni, la configurazione del prodotto, la progettazione e il consumo, e non solo lo scambio! Non si riduce però al co-marketing o alla co-produzione ma è lo sviluppo di metodi attraverso cui consumatore e impresa possano dar forma insieme alle proprie aspettative ed esperienze.

I ruoli convergono, impresa e consumatori diventano insieme collaboratori nella creazione di valore e concorrenti nell'estrazione di valore. In questo modo il mercato diventa inseparabile dal processo di creazione del valore (Figura 11).



**Figura 11- L'emergente concetto di mercato (da Prahalad & Ramaswami, 2004)**

La co-creazione trasforma il mercato in un forum, che noi chiamiamo ecologia, dove prendono vita e si alimentano i dialoghi tra consumatori, imprese, comunità di consumatori e network di imprese.

Le ecologie sono sistemi emergenti di relazioni che si auto-producono attraverso il sedimentarsi nel tempo delle esperienze d'interazione tra una molteplicità eterogenea di attori all'interno di un comune spazio del sapere e del conoscere [Ruffatti, 2007]. Uno spazio autorganizzato perché non c'è un'autorità centrale che predetermina i modi di interazione che andranno adottati e i risultati che emergeranno e perché ogni partecipante al network persegue un proprio interesse che può essere di diversa natura e spesso non economico (vedi comunità open source, wikipedia, you tube, ecc.).

Attraverso questa ecologia si crea valore, inteso come prodotto dell'interazione complessa tra una rete di soggetti diversi, accomunati dalla condivisione di un comune spazio decisionale su cui detengono un comune interesse e a cui decidono di partecipare.

La creatività e la vitalità di una sistema di questo tipo dipende da diversi fattori quali: le sue capacità diffusive (peer-to-peer); la debolezza dei suoi legami; la loro apertura verso l'esterno (il saper dialogare con l'esterno/con il diverso da sé); la sua capacità di attivare reti estese di feedback; la capacità di fare emergere innovazioni e significati improbabili a partire dall'attivazione di connessioni/associazioni tra nodi/nicchie lontane/periferiche della rete.

L'ecologia cambia profondamente anche la distinzione tra domanda e offerta, non più due attori separati che si incontrano sul mercato solo al momento dello scambio. Ora la domanda è contestuale e i consumatori non possono predire o scegliere a priori l'esperienza che verrà creata. Le tradizionali forme di previsioni o modelli di analisi del target, perdono di senso perché non in grado di cogliere un processo che va definendosi e costruendosi nel tempo, attraverso la continua interazione. Il focus si sposta sulla capacità di pianificare, sulla abilità del sistema di riconfigurare le proprie risorse in tempo reale per esaudire le richieste e i desideri dei consumatori che creano la propria esperienza personalizzata.

E' un sistema altamente on demand che ha potenziali di efficienza elevatissimi. Il mercato diventa il luogo in cui gli individui decidono di pagare per le proprie esperienze.

Il nuovo frame di creazione di valore crea nuovo spazio competitivo per le imprese. Per competere con successo, bisogna quindi investire su nuove capacità infrastrutturali, funzionali e di governance, centrate sulla relazione forte personalizzata e di qualità col consumatore. Data la pressione sempre più forte della competizione e la commoditization di molti prodotti, ciò che potrà fare la differenza sarà co-creare esperienze uniche coi consumatori.

Ma questo processo di co-creazione tra management e consumatori richiede necessari aggiustamenti sui rispettivi ruoli. Da una parte l'impresa deve investire in tecnologie, ma soprattutto nella socializzazione dei manager, nell'apertura e nel cambiamento delle pratiche manageriali.

Dall'altra parte i consumatori devono partecipare attivamente e collaborare al dialogo in modo da poter esplicitare le proprie preferenze e renderle monetizzabili.

Il mercato mostra già molti casi emergenti di nuove infrastrutture e nuovi processi di governance che sono l'indicazione di negoziazioni implicite e di mercati ecologici (Expedia, eBay, Amazon).

Le imprese devono infine riconoscere che educare i consumatori, permetterà di aver a che fare con consumatori più coscienti e consentirà loro di fare scelte intelligenti e di contribuire meglio al processo co-creativo.

L'obiettivo per tutti è quello di un'interazione che crei mutui benefici alle parti. Sarà in questi termini, abbracciando un approccio 2.0, collaborativo, collettivo e partecipato, la prossima best practice di creazione del valore.



## CAPITOLO 4

### La metodologia di analisi

Questo paragrafo è dedicato a caratterizzare l'approccio di ricerca scelto per investigare il problema. La metodologia utilizzata è di tipo induttivo e basata su casi studio. L'approccio è di tipo qualitativo e basato sull'analisi di casi studio per definire la teoria emergente, attraverso evidenze empiriche.

L'obiettivo di questo paragrafo è dunque spiegare perché è stato scelto questo tipo di approccio e in particolare:

- presentare gli approcci di ricerca possibile, quantitativo e qualitativo e spiegare perché è stato scelto un approccio qualitativo.
- giustificare la scelta dell'utilizzo di casi studio rispetto ad altri metodi d'indagine, presentando gli elementi che hanno fatto ritenere idoneo questo tipo di analisi
- sviluppare un'interpretazione dei principi che siano da guida per una buona analisi di theory building a partire dai casi.

#### 4.1 - Metodi quantitativi e qualitativi

I metodi quantitativi e qualitativi di analisi di ricerca hanno radici profonde nella tradizione positivista e interpretazionista, due paradigmi fondamentali che hanno indirizzato la ricerca sociale e che si sviluppano con l'intento di studiare la realtà sociale e di rispondere alle principali domande che la scienza sociale si pone.

I due paradigmi, prima quello positivista e poi quello interpretazionista, segnano diverse prospettive teoriche condivise e riconosciute dagli scienziati, su cui sono fondate acquisizioni precedenti e che indirizzano la ricerca futura: quali fatti studiare, come formulare le ipotesi, quali metodi e tecniche di ricerca utilizzare.

Dalla diversa ontologia dei due paradigmi si sviluppano anche diverse modalità di studio e indagine di tali fenomeni [Denzin and Lincoln, 1994].

Se infatti il paradigma positivista studia la realtà sociale utilizzando gli apparati concettuali, le tecniche di osservazione e misurazione, gli strumenti di analisi matematica e i procedimenti di inferenza delle scienze naturali, privilegiando quindi metodi quantitativi, alla ricerca di leggi naturali generali immutabili, la posizione interpretazionista non si propone di spiegare la realtà bensì di comprenderla, focalizzandosi sulla ricerca di significato piuttosto sulla ricerca di leggi assolute [Corbetta, 1999]. Nel perseguire il suo scopo la ricerca sociale può servirsi di astrazioni e generalizzazioni e la metodologia predilige l'interazione tra studioso e studiato. Le tecniche sono quindi qualitative e soggettive e il metodo usato è quello dell'induzione (dal particolare al generale).

Riassumendo, mentre la tradizione quantitativa enfatizza la natura oggettiva della realtà e la misurabilità dei fenomeni, quella qualitativa si focalizza maggiormente sui processi attraverso cui i significati sociali sono costruiti.

Queste due prospettive alternative di concepire la vera natura del mondo, hanno impatto sul modo in cui i ricercatori appartenenti all'uno o all'altro paradigma conducono le ricerche.

Sul piano strutturale è possibile distinguere quattro piani su cui si giovano le differenze tra i due tipi di ricerca: impostazione della ricerca, rilevazione, analisi dei dati, risultati.

*Impostazione della ricerca.* Coi metodi quantitativi la ricerca è strutturata in fasi logicamente sequenziali secondo un'impostazione deduttiva (la teoria precede la ricerca), i concetti sono tradotti in variabili e l'interazione tra studioso e studiato deve ridursi al minimo possibile per evitare di influenzare il processo. Diversamente la ricerca qualitativa è aperta e interattiva, secondo un'impostazione induttiva che si articola nel contesto di "scoperta" (teoria e ricerca procedono simultaneamente) in cui è necessaria l'interazione del ricercatore per la comprensione del fenomeno.

*Rilevazione.* Nelle analisi quantitative il disegno di ricerca è strutturato e chiuso, definito ex ante nella fase iniziale della ricerca e le unità di analisi devono essere scelte ricorrendo a campioni statistici rappresentativi in modo da poter generalizzare i risultati. Lo strumento di rilevazione deve quindi essere lo stesso per ogni unità campionata e analizzata, in quanto questo tipo di ricerche è basato su un set di procedure formali per oggettivare i risultati. Le ricerche qualitative sono invece meno strutturate, più aperte e modellate nel corso della rilevazione, lasciando



maggior libertà nella conduzione e valutazione dei risultati. Non è necessaria la rappresentatività dei soggetti studiati in quanto si assumono informazioni diverse a seconda dei casi da indagare.

*Analisi dei dati.* L'analisi dei dati è completamente differente per le due impostazioni della ricerca, a partire dall'oggetto dell'analisi. La ricerca quantitativa raccoglie le proprietà individuali di ogni soggetto che sembrano rilevanti per lo scopo della ricerca (variabili) e si limita ad analizzare statisticamente queste variabili, con l'obiettivo di spiegare la varianza delle variabili dipendenti, trovare cioè le cause che provocano la variazione delle variabili dipendenti. Le differenze tra soggetti vengono sintetizzate in deviazioni dalla media.

La ricerca qualitativa invece non frammenta i soggetti in variabili, ma li considera nella loro interezza, sulla base del ragionamento che l'individuo è qualcosa in più della somma delle sue parti. Le differenze non sono riducibili a deviazioni da una media calcolata statisticamente, quanto più valorizzate come elementi significativi nella costruzione ed evoluzione di significati sociali.

Le tecniche di analisi, lontane dall'essere di tipo statistico, si distinguono in interviste, narrazioni, case studies, ricerche etnografiche, ecc.

*Risultati.* Anche per la presentazione dei risultati i due tipi di ricerca si servono di strumenti diversi: mentre quella quantitativa sintetizza i risultati in tabelle numeriche, chiare, schematiche e sintetiche, ma che hanno il difetto di perdere la "ricchezza del dato", le analisi qualitative si servono di narrazioni che incorporano interviste, studi etnografici o case history, col difetto però di perdere in sintesi del dato. I valori statistici della ricerca quantitativa sono poi generalizzabili e hanno l'obiettivo di enunciare rapporti causali tra le variabili che possano spiegare i risultati ottenuti, al contrario le analisi qualitative prediligono individuare "tipi ideali" cioè categorie concettuali che generalizzano i casi specifici, estraendone le caratteristiche essenziali e che possono essere utilizzati come modelli. Se però i risultati statistici sono generalizzabili e hanno un'alta rappresentatività con conseguente alta portata dei risultati, sebbene integrino minore profondità di analisi, nel caso dei casi studio la numerosità limitata dei casi e la non rappresentatività del campione, si traduce in una minore portata dei risultati.

Chiedersi quale approccio sia "scientificamente" migliore aprirebbe un dibattito vivace. Evidenze dimostrano come importanti contributi sia arrivati da entrambi i tipi di ricerca, adatti ciascuno

per differenti casi. Rimangono entrambi importanti metodi per fare ricerca e che possono integrarsi per una migliore comprensione della realtà e dei processi in evoluzione.

Scegliere tra metodi quantitativi e qualitativi dipende, dunque, dal soggetto e dallo scopo della ricerca. Nel nostro caso, la scelta di costruire la teoria da casi studio deriva da diverse motivazioni. In primo luogo il fenomeno del Web 2.0 è emergente e tuttora ancora poco esplorato da un punto di vista metodologico. A parte un filone teorico recente e molto aderente agli aspetti tecnologici del web 2.0 (McAfee), non è nota una letteratura che esplori ed analizzi i cambiamenti all'interno dei processi aziendali, riferibili al fenomeno del 2.0. In secondo luogo, esistono molte evidenze del web 2.0 a livello aziendale e dei suoi effetti, ma sono ancora troppo poco strutturati per poterli analizzare in modo sistematico. In questo senso, un approccio di tipo qualitativo permette di analizzare meglio il contesto sociale e organizzativo, fornendo importanti evidenze sull'interazione e sulle relazioni tra le parti. In terzo luogo e in conseguenza di quanto detto, non sono riscontrabili modelli analitici che consentano di raccogliere dati utili ad una analisi quantitativa rappresentativa.

#### **4.2 - Costruire la teoria dai casi**

Come strumento di indagine dei processi aziendali definiti 2.0 è stata scelta l'analisi di alcuni casi studio di successo, ognuno su un differente processo aziendale, dai quali estrapolare evidenze empiriche che vadano a costruire induttivamente la base per un costrutto teorico solido.

La nozione centrale di questo approccio è infatti sviluppare una teoria induttivamente.

Elemento centrale del costruire la teoria dai casi è la logica di replicazione (Eisenhardt, 1989): ogni caso serve come esperimento e funziona da "unità analitica". Così come in un laboratorio si procede a esperimenti in serie, allo stesso modo i casi studio sono unità discrete e di analisi che servono a far emergere elementi di replicazione, contrasto, estensione delle teoria emergente (Yin, 1994). La differenza sta nel fatto che mentre nei laboratori gli esperimenti sono isolati dal contesto, i casi studio enfatizzano la ricchezza del contesto in cui i fenomeni avvengono, ed anzi proprio dalla relazione col contesto emergono elementi interessanti.

Quindi, nonostante l'analisi dei casi studi possa sembrare poco oggettiva e influenzata dal soggetto rilevatore, se condotta in modo appropriato diventa oggettiva perché aderente alle evidenze rilevate, che diventano dati, così come le variabili quantitative lo sono per i modelli matematici.

A differenza di altre forme di analisi qualitative, la teoria costruita dai casi consente di appropriarsi dei vantaggi dei metodi qualitativi, che permettono una maggiore ricchezza di dati e narrazione, ma al contempo di rimanere ancorata al metodo mainstream deduttivo. Analisi induttiva e deduttiva sono infatti specchio l'una dell'altra: l'analisi induttiva è utile a produrre nuova teoria dai dati, teoria che poi può essere testata deduttivamente con ulteriori dati.

Considerazione centrale per la scelta di una metodologia qualitativa e basata su un caso studio è stata la valutazione della natura della research question<sup>45</sup>. Nel nostro caso infatti la domanda iniziale indaga il come e il perché sia cambiato il processo di creazione del valore (analizzato attraverso diversi processi aziendali) verso soluzioni collettive. Secondo Yin [1994] per rispondere a tali quesiti l'utilizzo di una metodologia qualitativa è di maggior aiuto in quanto permette di rilevare le reali caratteristiche del contesto, enfatizzando la ricchezza delle evidenze qualitative che emergono.

I casi studio si rivelano molti appropriati nel caso si voglia sviluppare una teoria (e non testarla) in quanto riescono a sottolineare e a creare relazioni e logiche tra costrutti e ipotesi, rivelando fenomeni inusuali, replicazioni di risultati da altri casi, esempi estremi o opportunità per l'accesso a spazi nuovi di ricerca [Yin, 1994].

Quanto ai dati, i casi studio possono contenere una ricca varietà di fonti: interviste, dati di archivio, dati da survey, osservazioni, dati etnografici, ecc. Le interviste rimangono comunque spesso la fonte primaria in quanto mezzo efficiente per far emergere ricchi e numerosi dati empirici quando il fenomeno di interesse è episodico o infrequente, o comunque poco adatto ad altre modalità di raccolta dei dati. Spesso queste fonti sono ritenute "distorte" o comunque soggette a bias derivanti da soggettività. Un modo per mitigarne le distorsioni è quello di effettuare più interviste ad attori diversi e possibilmente a diversi livelli gerarchici, funzionali o geografici oppure in alternativa combinare interviste passate con nuovi dati in real time.

---

<sup>45</sup> Eisenhardt K, Graebner M. (2007), Theory building from cases: opportunities and challenges

La presentazione delle evidenze empiriche che inducono la teoria è un altro aspetto critico della metodologia theory building perché, a differenza di studi deduttivi in cui le evidenze empiriche sono fornite da analisi statistiche, i dati non possono essere facilmente sintetizzati a causa dei numerosi dettagli qualitativi.

Nel caso di studi fondati su un singolo caso studio, la modalità di presentazione dei dati prevede semplicemente la traduzione della storia narrativa nel testo, tipicamente inframezzata da citazioni fornite da protagonisti chiave o da altre fonti a supporto. La storia è poi avvolta intorno alla teoria a dimostrazione delle nitide connessioni tra evidenze empiriche e teoria emergente.

Nel caso invece di multiple-case, è irrealizzabile una narrazione completa e fluente. Se infatti venisse presentata l'intera storia di ogni caso, la teoria si perderebbe nella mole di testo. Dunque la sfida per casi multipli è quella di stare nello spazio consentito riuscendo ad esprimere la teoria emergente (che è l'obiettivo della ricerca) e insieme i dati empirici che supportano la teoria.

Il modo migliore per non perdere narrativa né teoria è allora quello di presentare una teoria in sezioni o proposizioni distinte, supportate da evidenze empiriche derivanti da uno o più casi.

Per questo motivo, si è scelto di trattare in modo distinto e con casi studio singoli dedicati, alcuni dei processi aziendali più rilevanti, in modo da fare emergere per ogni caso alcune evidenze sulla teoria emergente, ma che allo stesso tempo convergessero tutti verso alcuni elementi comuni, costruendo così una sorta di multicase book.

Quanto ai singoli casi, sono costruiti attraverso un'introduzione sintetica e schematica della teoria emergente, in cui emergono gli elementi di novità rispetto alla mainstream, seguita dalla narrazione del caso e del contesto di riferimento. In chiusura, ogni proposizione presentata nella teoria emergente viene correlata a una o più evidenze del caso, facendo emergere trasversalmente elementi comuni ai 3 casi presentati.

Riassumendo, i casi sono strutturati in modo da presentare l'attuale approccio teorico al processo aziendale tradizionale trattato (branding, innovazione e design e progettazione), a cui viene affiancata l'emergente teoria "2.0", che rilegge gli stessi processi in chiave collaborativa.

Una volta presentato il caso sotto forma di narrazione, verranno riprese le principali proposizioni induttive, confermate dalle evidenze del caso, a sostegno della solidità della teoria proposta.

Utilizzando quindi una metodologia multi-case per definire l'Enterprise 2.0, ma single-case per dettagliare meglio ogni processo, si avrà una maggiore quantità di elementi empirici, senza perdere la rilevanza delle proposizioni teoriche.

La sintesi di tali elementi fa emergere i nuovi tratti e le peculiarità di ciò che definiamo "Enterprise 2.0".



## CAPITOLO 5

### **Branding 2.0 come processo collettivo di creazione e diffusione del valore: il caso Slow Food**

#### **5.1 - Introduzione e obiettivi**

L'acronimo 2.0 è stato introdotto da Tim O'Reilly per caratterizzare la transizione da un modello, detto appunto 1.0, gerarchico di produzione e distribuzione dell'informazione, ad uno collettivo e ampiamente distribuito. Le imprese, allo stesso modo, interpretano il branding come un processo gerarchico e centralizzato. I valori e i significati che le organizzazioni vogliono associare al consumo dei propri prodotti sono ideati e creati internamente e successivamente comunicati all'esterno. L'efficacia di una tale strategia è condizionata da un elevato controllo sui canali di comunicazione distribuzione. Oggi, al contrario, la sempre maggiore disponibilità di informazioni e la possibilità per i consumatori di condividere e co-creare i loro prodotti e le loro esperienze sta mettendo in discussione la validità di questo assunto. I consumatori, infatti, sono sempre più chiamati a svolgere un ruolo attivo nel processo di creazione del valore. Le imprese, per la stessa ragione, sono chiamate a rivedere il proprio ruolo nel processo di branding. Il loro ruolo non è più produrre un brand preconfezionato, ma fornire una piattaforma per la creazione collettiva del brand. In questo quadro di riferimento, questo case study si propone di analizzare un caso di branding collettivo al fine di identificare alcune best practice manageriali utili a sostenere le imprese nella gestione di tale processo. A tale scopo si è scelto il caso di Slow Food, un movimento nato in una piccola località piemontese, che conta ad oggi migliaia di soci, partecipanti e sostenitori che condividono e sostengono la centralità del cibo, della sua produzione sostenibile, dell'uso sensato delle risorse come alternativa credibile alla globalizzazione della "fast life".

Questo caso, a nostro modo di vedere, rappresenta uno straordinario esempio di branding 2.0 in quanto brand costruito e alimentato attraverso una piattaforma emergente e globalmente distribuita per far leva e sostenere la costruzione collettiva del valore del vivere e mangiare con

lentezza. Vivere con lentezza è il motto di questo movimento che in pochi anni ha messo radici in paesi con tradizioni e culture molto diverse, conquistando ristoratori, intellettuali, gastronomi e contadini e attirando contemporaneamente i consumatori edonisti del primo mondo e gli agricoltori diseredati del terzo. Conseguenza questa di una complessità strutturale dell'organizzazione, sostenuta e gestita attraverso reti e relazioni che si avvale di una composizione eterogenea: qualcosa che sembra più un organismo vivente che un'organizzazione associativa, qualcosa che ha tante connessioni nascoste non riconducibili a un'unica formula.

Per supportare lo sviluppo della piattaforma, Slow Food lavora a monte e a valle del processo: dal lato della domanda costruisce e alimenta una comunità di consumatori consapevoli impegnati a sviluppare la conoscenza e l'interesse su come scegliere e apprezzare il buon cibo. Dal lato dell'offerta, costruisce una rete di produttori e fornitori impegnati a riscoprire e preservare prodotti e tradizioni locali. Il tutto attraverso iniziative sul territorio, progetti di salvaguardia delle tradizioni locali e della biodiversità, campagne d'informazione e grandi manifestazioni, costituzione di Comunità del cibo locali autorganizzate che mettono in comune un patrimonio di cultura e conoscenza e le rendono disponibili. In questo modo i consumatori diventano co-produttori di nuove conoscenze e competenze rese disponibili a tutti attraverso la rete.

Il caso è strutturato in quattro parti. La prima parte è dedicata a caratterizzare il branding 2.0 a partire dallo scenario competitivo di riferimento fino ad arrivare agli elementi distintivi di questo modo di fare branding. La seconda parte è dedicata all'analisi del caso Slow Food come rete di identità, personalità e competenze che partecipano insieme alla creazione e alla generazione del brand, per la promozione di una cultura "slow". La terza parte è dedicata a discutere i principali risultati e a costruire le proposizioni teoriche che sono derivabili dal caso. Nella quarta parte, infine, saranno presentate le conclusioni e indicate le future direzioni di ricerca.

## **5.2 - Una nuova idea di brand: il valore di una marca collettiva, condivisa e 2.0**

Il brand è una leva strategica il cui valore è ampiamente riconosciuto dalle imprese.

Il valore della marca è tradizionalmente definito come il valore monetario (attuale e potenziale), degli effetti differenziali che conoscenza (brand awareness), immagine (brand image) e fedeltà



(brand loyalty) producono sulla risposta dei consumatori verso le politiche di marketing delle imprese.

Nell'attuale contesto caratterizzato, da una parte, dal progressivo intensificarsi dei processi di globalizzazione e delocalizzazione dell'impresa, e dall'altra, dallo smaterializzarsi dei consumi, il brand si configura come strumento indispensabile attraverso cui capitalizzare il valore comunicativo e relazionale attivato dall'impresa. Il ruolo del brand non si esaurisce però nella comunicazione, ma assume in sé connotazioni che aggiungono valore all'offerta in modo da differenziarla dalle altre concepite per soddisfare lo stesso bisogno.

Tali valori differenziali possono derivare da dimensioni razionali e tangibili (connesse alle funzioni d'uso), o simboliche, emotive e intangibili (correlate agli aspetti emozionali ed esperienziali della marca). E' quindi connessa con la percezione sviluppata dai consumatori in merito alle sue caratteristiche, al significato e all'impresa associata [Schaie & Achenbaum, 1993].

La marca, per acquisire rilevanza, identità e fidelizzazione deve quindi far leva su:

- componente identificativa: costituita da tutti i segni di riconoscimento che ne consentono l'identificazione distintiva (logo, marchio, simboli, slogan). Ha funzione cognitiva e ha l'obiettivo di aumentare la conoscenza della marca (brand awareness).
- componente valutativa: è l'insieme dei significati e dei valori stabilmente connessi alla marca. Ha funzione emotivo-attitudinale e ha l'obiettivo di aumentare la brand image.
- componente fiduciaria: è il risultato dei processi organizzativi che consentono all'impresa di generare soddisfazione e fiducia nel cliente. Ha funzione previsionale e si concretizza nella probabilità di attivare una relazione di lungo periodo col cliente (brand loyalty).

Il valore prodotto dall'agire su queste leva permette di aumentare il valore potenziale della marca e nello specifico di aumentare:

- il potenziale di attrazione di nuovi clienti mediante la reputazione e il passaparola;
- il potenziale di estensione della marca su altri prodotti o business (cross selling, category extension);
- il potenziale di apprendimento mediante la creazione di relazioni leali con clienti, fornitori e stakeholder.

In un contesto sempre più complesso e competitivo, trovare il proprio posizionamento sul mercato diventa difficile e necessaria di investimenti in comunicazione, marketing e attività di branding. La qualità dei prodotti offerti non è sempre accessibile a costo zero e soprattutto per le piccole e medie imprese, con prodotti di qualità, farsi largo sui canali distributivi tradizionali diventa difficile e costoso.

Per far fronte all'enorme frammentazione dell'offerta, alla difficoltà di affermare una marca aziendale forte, soprattutto per le piccole e medie imprese e alla necessità di tornare a produrre e distribuire prodotti locali e di qualità selezionati, alcune imprese hanno trovato nella marca collettiva, una buona strategia per emergere con la condivisione di sforzi e risorse per sfruttare gli effetti sinergici della collaborazione. Un esempio di brand collettivo è il marchio Alto Adige-Sud Tirolo. La regione Alto Adige si caratterizzava per una grande varietà di offerta di qualità attraverso differenti marchi, ognuno dei quali però era carente da un punto di vista di awareness e image. Creare un brand ombrello ha permesso di presentarsi sul mercato con maggiori risorse e una forza sinergica che è oggi il motivo principale per cui il brand Alto Adige-Sud Tirolo è riconosciuto a livello nazionale e internazionale per la qualità di tutti i suoi prodotti e servizi, trasversali a nove aree merceologiche differenti.

Attraverso la marca collettiva si genera dunque una maggiore efficacia delle strategie promozionali, facendosi spazio nella progressiva saturazione degli spazi distributivi; inoltre diventa una leva fondamentale per promuovere eventuali nuove certificazioni o direttive istituzionali con la possibilità di conseguire economie di scala e realizzare specifiche economie di scopo.

I vantaggi risiedono quindi nella condivisione dei costi e degli investimenti per la realizzazione e gestione di una brand tra una molteplicità di attori che condividono un core unitario di valori e significati (qualità, sicurezza, territorialità, ecc) e nello sviluppo di competenze condivise per la gestione e lo sviluppo dello stesso brand. I risultati immediati sono la diffusione della conoscenza del prodotto/servizio al di fuori del proprio mercato di riferimento, l'aumento del potere contrattuale, il miglioramento delle relazioni tra i partecipanti al progetto e la creazione di sinergie. La complessità che si aggrega, in termini di diverse culture aziendali, modi di comunicare, processi produttivi, diventano fonti di opportunità.

Se la creazione di marche collettive e territoriali nasce dall'esigenza dell'offerta di creare sinergie per competere con maggiore successo, anche da lato della domanda i consumatori stanno via via prendendo consapevolezza delle proprie scelte di consumo, tanto da avere la necessità non solo di esternare le proprie scelte attraverso la scelta di un brand piuttosto che un altro, ma di condividere l'esperienza di questa scelta con gli altri, partecipando e addirittura creando comunità attorno a una marca. Le persone hanno sempre più voglia di connessioni

Le brand communities sono un gruppo di persone che condividono specifici interessi verso un brand e creano in esso un universo sociale in cui far confluire valori, rituali, terminologie e gerarchie [Wipperfurth, 2005]. Queste comunità che nascono spontaneamente attorno a un brand, o che sono coinvolte dall'azienda stessa a partecipare, o che sono co-create insieme all'impresa, sono caratterizzate da un profondo senso di appartenenza, che si esplicita con rituali e tradizioni, e si fondano sul preciso bisogno di condivisione di significati comuni [Muniz & O'Guinn, 2001].

I consumatori stanno cambiando il loro modo di vedere i brand e relazionarsi ad essi. Attraverso internet e i suoi strumenti di comunicazione accessibili a tutti (blog, forum, wiki, social network) e a un cambiamento culturale e sociale del consumo, molti consumatori sono oggi promotori di ampie comunità attorno ai brand in cui si riconoscono.

Un esempio molto citato è quello della Ducati o dell'Harley-Davidson. Queste non sono semplici comunità di motociclisti, ma vere e proprie realtà sociali in cui ogni partecipante si riconosce nel brand e nei suoi significati. Si parla di Ducatisti e di Harleysti, che divergono dai più generici motociclisti, per un profondo senso di appartenenza che si esplicita nell'essere ognuno un evangelizzatore del brand.

I Ducatisti per esempio sono entrati a far parte della strategia di business della Ducati: intervengono con idee creative, partecipano alla definizione del design o nella progettazione di nuovi prototipi, esplicitano le proprie richieste e le sviluppano insieme all'azienda. In questo senso produttore e consumatore convergono verso un obiettivo unico di creazione di valore per entrambe le parti.

Integrare il brand con la community che lo rappresenta implica necessariamente uno scambio e un ascolto continuo tra impresa e consumatori. I consumatori si aggregano attorno a un brand e

l'impresa deve fare il possibile per continuare a generare contenuti, prodotti, esperienze e a rappresentare valori e significati che la community richiede. Questi 2 processi vanno però visti come facce della stessa medaglia che collaborano e si intersecano per la sopravvivenza e lo sviluppo di consapevolezza, immagine e coinvolgimento.

Susan Fournier e Lara Lee presentano alcuni elementi fondamentali per massimizzare il valore dell'impresa facendo leva sulla community. Il brand deve essere in grado di ridefinire cultura, procedure e sistemi di governance intorno alla comunità: far leva sulle community non deve essere uno strumento tattico di marketing, quanto più internalizzare la community nella strategia di business, quale stakeholder principale dell'impresa. L'obiettivo di sostenere la community è quello di aiutare le persone che vi partecipano e incontrare i loro bisogni, soprattutto quelli esperienziali. Progettare la community, rendendola parte della strategia rende il brand più forte e confrontarsi con essa, gestendo i conflitti che si creano fa vivere la comunità e la fa crescere. Strategie di marketing volte alla costruzione di community dall'alto, i cui solo gli opinion leader hanno un ruolo, è una strategia di breve termine poco remunerativa: per il buon funzionamento di una community, che sia sostenibile nel tempo, è necessario che ognuno partecipi attivamente, creandosi il proprio ruolo: i ruoli non sono infatti definiti a priori, ma emergono dal basso a seconda di come si modificano i bisogni. Per questo le community non devono essere strettamente controllate per imporre interessi corporate, ma effettive strategie di community si basano su una partecipazione dell'azienda non sull'imposizione di regole restrittive [[Algesheimer, Dholakia & Hermann, 2005].

Questo è ancora più facile oggi con le tecnologie Web 2.0 che mettono a disposizione di tutti strumenti e applicazioni per intervenire e partecipare on line, per creare contenuti, diffonderli e commentarli, per vivere esperienze condivise e trasferire significati alla propria rete. E' la rete, sia essa on line o off line, a creare il tessuto sociale per mettere a frutto l'"intelligenza collettiva" e la "saggezza della folla".

Internet e i nuovi mezzi sociali di comunicazione insieme a nuove modalità di consumo, nuova consapevolezza dei consumatori, alla volontà delle imprese di agire non solo sul mercato, ma verso l'intera società, non solo massimizzando i profitti per gli attori economici, ma comunicando e facendosi portavoce di significati e valori attraverso esperienze condivise, porta a un nuovo tipo

di mercato, che non è più luogo in cui domanda e offerta si incontrano, ma forum in cui creare e condividere, con effetti sinergici per la creazione di valore sia per le imprese che per i consumatori.

Il caso di Slow Food mette insieme l'idea di marca collettiva e di brand communities, rendendole non più distinte in domanda e offerta, in produzione e consumo, ma legandole indissolubilmente a una causa culturale, etica, valoriale ed esperienziale sul cibo.

Se produzione e consumo non sono più 2 processi separati, ma sono intesi come indissolubili e rispondenti e significati comuni, allora anche produttore e consumatore smettono di avere ruoli definiti, convergendo verso un obiettivo comune di educare al gusto e all'alimentazione, di salvaguardare la biodiversità e la produzioni alimentari tradizionali ad essa collegate, di promuovere un nuovo modello alimentare, rispettoso dell'ambiente, delle tradizioni e delle identità culturali, capace di avvicinare i consumatori al mondo della produzione, creando una rete virtuosa di relazioni internazionali e una maggior condivisione di saperi. In questo senso siamo tutti produttori e consumatori di una cultura che va sostenuta, difesa e promossa. I ruoli in questa comunità non sono definiti a priori, ma emergono a seconda dei bisogni.

Il sostegno di specificità territoriali, la selezione di materie prime "sane e pulite", la diffusione di tradizioni produttive locali, l'educazione al gusto diventano i significati attorno a cui il brand Slow Food è costruito e ri-costruito, sia da parte della domanda che d parte dell'offerta, che interagiscono a monte dell'atto d'acquisto.

### **5.3 - Co-costruire il brand: dal branding management al branding 2.0**

Il termine 2.0 nasce da un nuovo modo di concepire il mercato ed è utilizzato per descrivere l'evoluzione verso modelli, processi, pratiche e strumenti capaci di "connettere" le persone, di agevolare le relazioni, di permettere la partecipazione collettiva, promuovendo la collaborazione come driver in tutti i processi aziendali.

Il mercato come lo conosciamo coniuga due diverse immagini: da una parte è l'insieme dei consumatori, dall'altra rappresenta il luogo di scambio dove le imprese vendono prodotti e servizi ai clienti. Secondo questo assunto sembra che le imprese possano gestire autonomamente

i processi di produzione, sviluppo e design del prodotto, le strategie di comunicazione e il controllo dei canali di vendita, senza o con minima interferenza da parte dei consumatori, che risultano coinvolti solo a valle del processo, al momento dello scambio.

Entrambe queste visioni, che intendono il mercato come target, si stanno dissolvendo per l'emergere di un nuovo tipo di consumatore, il consumatore postmoderno, informato, critico e attivo che vuole esercitare la propria influenza in tutte le fasi del sistema di business e che, armato di nuovo potere e nuovi strumenti, vuole interagire con l'impresa e dunque "co-creare" valore con essa<sup>46</sup>.

La prospettiva è quella di un mondo in cui il valore risulta sempre più come il risultato di una negoziazione implicita e personalizzata tra il consumatore singolo e l'impresa, in cui il mercato smette di essere target per diventare forum.

MERCATO COME TARGET	MERCATO COME FORUM
The firm and the consumer are separated, with distinct predetermined roles.	The firm and the consumer converge; the relative "roles of the moment" cannot be predicted.
Supply and demand are matched; price is the clearing mechanism. Demand is forecast for products and services that the firm can supply.	Demand and supply are emergent and contextual. Supply is associated with facilitating a unique consumer experience on demand.
Value is created by the firm in its value chain. Products and services are exchanged with consumers.	Value is co-created at multiple points of interaction. Basis of value is co-creation experiences.
Firm disseminates information to consumers.	Consumers and consumer communities can also initiate a dialogue among themselves.
Firm chooses which consumer segments to serve and the distribution channels to use for its offerings	Consumer chooses the nodal firm and the experience environment to interact with and co-create value. The nodal firm, its products and services, employees, multiple channels, and consumer communities come together seamlessly to constitute the experience environment for individuals to co-construct their own experiences.
Firm extract consumer surplus. Consumers are "prey" whether as "groups" or "one-to-one". Firms want a 360 degree view of the customer, but remain opaque to customers. Firms want to "own" the customer relationship and lifetime value.	Consumers can extract the firm's surplus. Value is co-extracted. Consumers expect a 360 degree view of the experience that is transparent in the consumer's language. Trust and stickiness emerge from compelling experience outcomes. Consumers are competitors in extracting value.
Companies determine, define and sustain the brand.	The experience is the brand. The brand is co-created and evolves with experiences.

**Tabella 11 - Mercato come target e mercato come forum. Source: Prahalad & Ramaswamy, 2004**

<sup>46</sup> Prahalad & Ramaswamy, 2004

Utilizzando tale prospettiva diventa indispensabile quindi abbandonare l'ottica di prodotto, per sposare un approccio che si concentri di più sulla creazione dell'esperienza che sta attorno al prodotto e che si concretizza nel valore del brand. La creazione dell'esperienza, attraverso il processo di branding, non può più iniziare e concludersi all'interno dell'impresa, ma diventa necessario aprire all'esterno, collaborare coi consumatori, ognuno dei quali costruirà col prodotto o brand una relazione personalizzata perché co-creata con l'impresa.

In questo senso il mercato, prima luogo di scambio, diventa oggi un luogo di interazione e conversazione tra imprese e consumatori e comunità di consumatori per la costruzione congiunta di valore. In questo forum, in cui diventano elementi primari il dialogo, l'accesso, la trasparenza e la comprensione delle potenzialità, vanno ridefiniti entrambi i ruoli delle imprese e dei consumatori e va esaminato l'impatto della convergenza di questi ruoli di produzione e consumo. Ebay, Amazon e Wikipedia sono esempi di questo trend e della possibilità offerta agli individui di costruirsi la propria esperienza: facilitano i processi di personalizzazione dell'esperienza, coinvolgono le comunità e facilitano il dialogo.

Di conseguenza il brand viene incorporato nell'esperienza di ognuno, e co-evolve con essa. In questo contesto ha senso parlare di branding come processo collettivo di creazione del valore (branding 2.0) caratterizzato da procedure e strategie diverse da quello che finora è stato il branding management tradizionale.

Tre sono le dimensioni strategiche del processo di branding che vengono rivoluzionate: la creazione dell'identità e dell'immagine del brand, il ruolo dell'organizzazione nella gestione del brand all'interno, e il ruolo della comunicazione del brand all'esterno.

Tradizionalmente infatti il marketing management aveva il compito di costruire internamente l'identità e l'immagine del brand. Il processo implicava riconoscere nel mercato un segmento target a cui rivolgersi e strutturare su di esso una strategia e una comunicazione mirata. La costruzione della marca derivava quindi dalla definizione da parte del management di posizionamento, valori ed elementi identificativi della marca che venivano trasferiti al mercato in modo univoco. Il brand aveva successo se il target a cui era rivolto si riconosceva in esso e ne sposava caratteristiche e filosofia.

Oggi il processo non può più essere così pianificato e gerarchico perché domanda e offerta non sono più attori separati che si incontrano sul mercato solo al momento dello scambio: ora la domanda è contestuale e i consumatori non possono predire o scegliere a priori l'esperienza che verrà creata. Le tradizionali forme di previsioni o modelli di analisi del target perdono di senso perché non sono in grado di cogliere un processo che va definendosi e costruendosi nel tempo, attraverso la continua interazione. Il focus si sposta sul concetto di piattaforma dove, data una cultura, una visioning e dei valori iniziali, viene di volta in volta ridefinita l'identità.

Su questa piattaforma Slow Food ridefinisce i contesti (progetti) che interpretano i suoi valori, e i consumatori creano su essa la propria esperienza personalizzata, condividendola e modellando l'identità del brand col proprio contributo.

La seconda dimensione interessata nel processo di cambiamento verso un modello di brand 2.0 è la gestione interna del brand che fa riferimento alla creazione di valore per gli stakeholder e coinvolge non solo il settore marketing ma l'impresa nella sua interezza. Nel processo di brand tradizionale, la gestione interna del brand prevedeva:

- l'individuazione di valori corporate da trasferire attraverso il brand,
- l'intervento sulle persone e sulla cultura organizzativa facendo sì che le risorse umane partecipino e siano coerenti col processo di branding,
- la creazione di una struttura organizzativa adatta a tradurre in azioni concrete le decisioni prese a livello corporate.

I valori di un'azienda indicano le convinzioni e le opzioni su ciò che è preferibile e auspicabile nelle pratiche professionali interne all'azienda e nell'interlocuzione coi soggetti esterni. Questi valori devono quindi essere condivisi dal personale in modo che ci sia coerenza tra quanto "promesso" e quanto applicato. La condivisione dei valori avviene attraverso il brand engagement, cioè azioni volte ad educare il personale ai valori del brand, incoraggiandoli ad assecondare tali valori<sup>47</sup>. Questo perché se il personale comprende e apprezza il proprio brand riuscirà a fornire una migliore brand experience ai consumatori o agli altri stateholders. Ampliandosi da brand di prodotto a brand corporate, il brand richiede una gestione trasversale, e diventa necessario che tutta l'organizzazione sia strutturata per supportare lo sviluppo di una cultura corporate che assicuri la migliore attuazione dei valori del brand da trasferire poi sul

---

<sup>47</sup> Pratesi, Mattia (2006), Branding



mercato. Oggi però i confini dell'impresa stanno diventando sempre più mobili e aperti, andando a coinvolgere nei processi aziendali anche attori esterni, fornitori, clienti e stakeholder, portatori ognuno di esperienza e creatività, in grado di fornire valore aggiunto al brand.

Diventa meno netta la separazione tra interno ed esterno all'azienda: tutti gli attori sono coinvolti in modo diverso nel processo di creazione di valore. In questo senso viene meno la distinzione tra gestione esterna e comunicazione esterna del brand: il processo diventa il medesimo, attivando un circolo virtuoso di generazione di valori e significati che co-evolve con la partecipazione e l'esperienza di ognuno.

Ma questo processo di co-creazione tra management e consumatori richiede necessari aggiustamenti sui rispettivi ruoli: da una parte l'impresa deve investire in tecnologie, ma soprattutto nella socializzazione dei manager, nell'apertura e nel cambiamento delle pratiche manageriali, che vadano nella direzione di incoraggiare la partecipazione esterna, abbandonando il pieno controllo sul processo. Dall'altra parte i consumatori devono partecipare attivamente e collaborare al dialogo in modo da poter esplicitare le proprie preferenze, creare nuovi significati, condividerli e renderle monetizzabili le proprie esperienze.

In questo senso il brand smette di essere un qualcosa di preconstituito, per essere creato in modo collettivo attraverso la partecipazione, la condivisione e lo scambio di esperienze.

Per questo motivo anche la comunicazione cambia modalità e strumenti. Se nel modello di branding tradizionale la comunicazione era impostata su modalità push come la pubblicità, le promozioni, gli eventi, le pubbliche relazioni, ecc, ora il modo di comunicare deve essere aderente al brand: coinvolgere, rendere attivi, far partecipare. Si passa a una comunicazione di tipo pull, nutrita dal passaparola e dal peer to peer, che faccia emergere emozioni e significati piuttosto che le potenzialità del prodotto. Nuove forme di comunicazione nascono per rispondere al bisogno delle persone di partecipare: blog, forum, social network, ma anche forme di comunicazione non convenzionale come viral, buzz o guerrilla marketing.<sup>48</sup> E' una comunicazione più trasparente e credibile perché incentivata dall'azienda, ma prodotta dalle persone che trovano nel brand uno spazio per definire e co-creare esperienze, piuttosto che un pacchetto predefinito di funzioni. L'impresa è chiamata a definire in modo chiaro i valori chiave

---

<sup>48</sup> Cova B., Giordano A., Palleria M. (2007), Marketing non-convenzionale. Viral, guerrilla, tribal e 10 principi fondamentali del marketing postmoderno

che il brand incarna, ma lasciando poi che i consumatori si attivino per integrare nel brand i propri significati. In questo modo il target si auto seleziona, diventando una comunità attiva di attori che coopera e compete nella realizzazione di un comune obiettivo/progetto (piuttosto che un segmento di mercato da colpire) in un processo autopropulsivo che seleziona chi con quei valori si riconosce. Le imprese devono quindi riconoscere che educare i consumatori, permetterà di aver a che fare con consumatori più coscienti e consentirà loro di fare scelte intelligenti e di contribuire meglio al processo co-creativo.

Se quindi prima il brand era un facilitatore di scambi e strumento di sintesi di una relazione di mercato tra domanda e offerta differenziata da quella dei concorrenti col preciso scopo di facilitare la vendita del prodotto, ora il brand diventa il contesto dove si sedimentano le esperienze ed i significati condivisi, una architettura relazionale capace di sostenere il dialogo e l'interazione, un contesto di apprendimento condiviso tra tutti gli attori della value chain.

E da strumento di marketing diventa:

- uno strumento di governance, perché creandosi intorno una community che genera significati, li condivide e li sperimenta, attiva processi di autogenerazione che avvicinano chi vi si identifica.
- uno strumento di apprendimento, perché da una parte educa i consumatori e dall'altra si riappropria di nuovi significati e valori che evolvono con le esperienze e che vengono continuamente ridefiniti.

<b>Branding 1.0</b>	<b>Branding 2.0</b>
Costruzione della marca: posizionamento, valori e elementi identificativi sono definiti dal management	Co-costruzione della marca: il brand è esperienza. E' co-creato e co-evolve con l'esperienza
Gestione della marca all'interno: individuazione di valori corporate da trasferire, intervento sulle persone e sulla cultura aziendale, creazione di una struttura organizzativa atta a tradurre in azioni concrete le decisioni prese a livello corporate.	Gestione della marca condivisa: i confini dell'azienda diventano mobili e abbracciano attori esterni.
Gestione della marca all'esterno: comunicazione push	Comunicazione pull, peer to peer, WOM, community
Finalità del Brand: facilitare la vendita del prodotto (strumento di vendita)	Finalità del brand: creare community ed educare al prodotto appropriandosi di parte del valore generato da queste comunità (strumento di governance e di apprendimento)

**Tabella 12 - Branding 1.0 e Branding 2.0**

La creatività e la vitalità di un questo nuovo sistema di creazione del valore dipende da diversi fattori quali: le sue capacità diffusive (peer-to-peer); la debolezza dei suoi legami; la loro apertura verso l'esterno (il saper dialogare con l'esterno/con il diverso da sé); la sua capacità di attivare reti estese di feed-back; la capacità di fare emergere innovazioni e significati improbabili a partire dall'attivazione di connessioni/associazioni tra nodi/nicchie lontane/periferiche della rete.

Il nuovo frame di creazione di valore crea nuovo spazio competitivo per le imprese. Per competere con successo, bisogna quindi investire su nuove capacità infrastrutturali, funzionali e di governance, centrate sulla relazione forte personalizzata e di qualità col consumatore. Data la pressione sempre più forte della competizione e la commoditization di molti prodotti, ciò che potrà fare la differenza sarà co-creare esperienze uniche coi consumatori.

#### **5.4 - Il caso Slow Food**

Quella di Slow Food è la storia di una realtà locale diventata un fenomeno globale. Un piccolo "nodo" diventato una rete estesa e capillare, dinamica e attiva ogni giorno, che attrae e riunisce moltissime persone da tutto il mondo provenienti da situazioni diversissime e contesti sociali, culturali e ideologici anche opposti, che dà voce e rappresenta un modo di vivere alternativo il cui elemento centrale è il vivere con lentezza contrapposto alla frenesia della "fast life" odierna e che utilizza il cibo per veicolare un messaggio più generale di sostenibilità, tutela dell'ambiente e conservazione delle tradizioni e delle culture locali.

Slow Food è l'essenza di una marca collettiva e territoriale e insieme una comunità di marca che definisce e ridefinisce significati, rituali, esperienze nella condivisione. In un mercato che diventa forum, Slow Food intercetta quella domanda e quell'offerta che faticano a incontrarsi sul mercato tradizionale che lascia poco spazio a prodotti tradizionali, di qualità, che custodiscono saperi e tradizioni locali ma che non hanno voce per comunicarli. Slow Food crea addirittura il proprio mercato, in cui vengono scambiati i prodotti, ma più profondamente significati, valori ed esperienze. Non si tratta di sposare un nuovo brand, ma una cultura, la cultura del mangia bene, sano e pulito, che recuperi i saperi produttivi tradizionali, le specificità territoriali e che sostenga l'economia agricola e artigianale locale.

E' la cultura del cibo che viene sposata, in cui produzione e consumo non appartengono più a domanda e offerta, ma si fondono in un significato solo.

Slow Food rappresenta uno straordinario esempio di branding 2.0 in quanto brand che si alimenta attraverso una piattaforma collaborativa in cui tutti partecipano attivamente e attraverso cui l'identità del brand viene ridefinita in modo continuo e collettivo, rigenerandosi nel tempo. Questa piattaforma permette a domanda e offerta di collaborare e permette a Slow Food di operare a monte e a valle del processo alimentare. Sul lato della domanda punta a coinvolgere e a far partecipare attivamente le persone, in modo che siano meno consumatori e più cittadini e co-produttori, educando al gusto e promuovendo il "mangiar bene". Dal lato dell'offerta interviene per tutelare le tradizioni e le culture locali, attraverso iniziative sul territorio, progetti di sostenibilità e di salvaguardia delle biodiversità, campagne d'informazione e grandi manifestazioni.

Ad oggi Slow Food conta 100.000 soci e 2.000 comunità del cibo: è una rete alimentare alternativa con radici variegata, qualcosa che assomiglia più a un organismo vivente che a un'organizzazione associativa. Qualcosa che ha tante connessioni nascoste non riconducibili a una sola formula.

Il caso sarà analizzato seguendo l'evoluzione dell'organizzazione dall'incubazione dell'idea alla diffusione mondiale, con l'obiettivo di far luce sugli elementi e sugli strumenti che hanno permesso a Slow Food di diventare una rete globale.

#### **5.4.1 - Antecedenti e incubazione dell'idea: il cibo come veicolo di valori**

Le origini di Slow Food si rifanno a tendenze politiche di un gruppo locale di Bra, piccola località Piemontese, nato con l'obiettivo più ampio di rappresentare una sfida politica verso i valori della società. Nasce dalla convinzione di Carlo Petrini<sup>49</sup> e dei suoi compagni di Radio Bra Onde Rosse di poter mettere le basi per qualcosa di alternativo sia in campo politico, che nel vivere quotidiano.

---

<sup>49</sup> ai tempi artista di sinistra e creatore del mensile di sinistra "in campo Rosso"

La politica di Petrini è sempre stata molto legata a modelli di espressione culturale e spesso sosteneva e organizzava festival ed eventi locali nel tentativo di recuperare le tradizioni, come Canté l'euv rassegna internazionale di musica popolare (1979-1981).

Nel 1981 nasce a Bra la Libera e Benemerita Associazione Amici del Barolo, che rivendica il diritto al piacere conviviale e che costituirà il nucleo fondante di Arcigola, nata nel 1986, con Carlo Petrini nominato presidente, ramo gastronomico di quello che poi sarà Slow Food, editore di Gambero Rosso e Osterie d'Italia, le cui attività si concentravano sulle ricette e tradizioni alimentari locali, sulla ricerca di Presidi, sui riconoscimenti di qualità dei prodotti locali.

Ma Petrini aveva ambizioni più grandi e ArciGola diventerà poi nel 1989 Slow Food, dopo la firma di un Manifesto internazionale a Parigi da parte di diverse delegazioni internazionali.

Slow Food nasce per contrastare per contrastare il diffondersi dei fast food: *Slow*, lento, è il cibo da preparare e gustare secondo le tradizioni; *fast*, veloce, è la distruzione dei sapori e l'omologazione del gusto, proprie dei fast food.

Con Slow Food si promuove, attraverso il cibo, lo slow living: un sistema in cui i vari soggetti si rapportano alla vita quotidiana in tutta la sua velocità e complessità, ma con cautela e attenzione (Parkins e Craig). È il tentativo di rispondere a una globalizzazione selvaggia, vivendo il presente in modo significativo, sostenibile, attento e gradevole, un tentativo di riprendere possesso del tempo, cercando di integrarsi in modo critico nella vita contemporanea, di negoziare il presente piuttosto che un tornare al passato, affrontando un vero processo di individualizzazione nelle culture contemporanee, nel raggiungimento di una sorta di globalizzazione virtuosa.

#### **5.4.2 - Lo slow living: lo sviluppo locale e la voglia di superare i confini**

Fu proprio l'idea di pubblicare un Manifesto che delineasse un modo di vivere alternativo, esaltando i piaceri dei sensi e la saggezza, il fattore che permise di esportare il movimento e la filosofia *slow* oltre i confini nazionali.

Quali valori e quali novità porta Slow Food nel panorama internazionale?

Ciò che rende unica la filosofia di Slow Food è l'ecogastronomia, fusione di gastronomia ed ecologia che trova nel piacere e nella sostenibilità i suoi valori principali, concetto introdotto nel 1999 durante il Congresso Slow Food in Australia.

Esistono altre associazioni che sostengono forme di consumo alternativo, che incoraggiano scelte etiche di acquisti alimentari tenendo conto della qualità, della filiera di produzione o degli ingredienti sani (commercio equo e solidale), ma Slow Food, pur condividendone i valori e la visione di cittadini responsabili, si differenzia da questi per tre motivi fondamentali, che portano Slow Food ad agire con strategie diverse e a configurarsi come una struttura complessa.

La prima caratteristica rappresentativa di Slow Food risiede nella sua vision: mentre gli altri movimenti attribuiscono un ruolo prevalente ai valori pubblici come l'ambiente o i diritti umani, la sicurezza, la salute, mettendo in secondo piano il gusto o un raffinato piacere estetico, per Slow Food il piacere diventa centrale e indispensabile. E' infatti la fusione di gastronomia e di ecologia (enogastronomia) ciò che rende unica la filosofia Slow Food, una combinazione tra preoccupazione per l'ambiente e i piaceri connessi alla produzione, preparazione, cottura e consumo del cibo. La gastronomia dovrebbe essere oggi il fulcro della rete di collegamenti tra produttori, consumatori e pubblici dibattiti sul cibo, e costituire un punto di incontro in cui culture locali e globali si intersecano.

La seconda caratteristica risiede nelle persone che attrae e coinvolge: i soci, i partecipanti e gli attivisti hanno una provenienza eterogenea, e rappresentano una gamma variegata di persone fatta di gastronomi, giornalisti, ambientalisti, docenti universitari, no global, cuochi e pescatori, che condividono un medesimo modo di pensare e di vivere. Inizialmente attenta a dialogare coi produttori e a mettere al centro della dinamica del cambiamento il loro lavoro e il loro sostentamento, la comunicazione di Slow Food oggi rappresenta l'ecologia nella sua interezza, e si preoccupa di mettere in comunicazione studiosi, gastronomi, produttori e consumatori, in modo da creare un sistema che crei e diffonda conoscenza.

La terza caratteristica deriva dal fatto che, proponendosi non come movimento puramente critico, ma come vera e propria alternativa alla filosofia della fast life, si configura come movimento propositivo, volto all'azione, alla formazione, alla cultura e al cambiamento, che cerca di articolare un insieme di valori che faciliterebbero la trasformazione dei modi di vivere. Un movimento di questo tipo, per sostenersi e crescere ha dunque bisogno di una gestione e di una struttura reticolare diffusa, decentrata e collettiva, che trova la forza del suo sostentamento nella condivisione delle diverse competenze presenti e nella co-creazione di significati comuni.

Un modello a rete di questo tipo riesce a sostenere una struttura complessa e globale come quella di Slow Food e a creare valore per la società.

Diversi progetti sono stati avviati dalla pubblicazione del Manifesto, che hanno permesso una diffusione sempre maggiore del brand e delle attività di Slow Food. Iniziative importanti come:

- la nascita di Slow Food Editore nel 1990,
- l'inaugurazione dei laboratori del Gusto al Vinitaly nel 1994,
- la prima edizione del Salone del Gusto sempre nel '94, che sarà aperta al pubblico solo nella seconda edizione 4 anni: 120.000 visitatori (saranno 172.000 nel 2006) che partecipano a Laboratori del Gusto, convegni, eventi, e conoscono da vicino la varietà della piccola produzione di qualità,
- l'avvio dei Presidi nel 2000: interventi mirati sul territorio per salvaguardare o rilanciare piccole produzioni artigianali a rischio di estinzione,
- l'organizzazione di Congressi nazionali e internazionali,
- la creazione della Fondazione Slow Food per la diversità nel 2002,
- la promozione dei Master of Food nel 2001,
- la messa on line dei primi siti internet sull'associazione: [www.slowfood.it](http://www.slowfood.it) e [www.slowfood.com](http://www.slowfood.com).

Vengono inoltre aperte diverse sedi all'estero, in Germania nel 1992, a Zurigo nel 1993, a New York nel 2000, a Montpellier nel 2003, in Giappone nel 2004, a Londra nel 2006, a dimostrazione della diffusione sempre più estesa e di un coinvolgimento sempre più ampio.

Non meno importanti gli accordi e i protocolli d'intesa stipulati tra le diverse nazioni e con organizzazioni internazionali come la FAO, con cui Slow Food, riconosciuta come associazione no profit, instaura rapporti di collaborazione<sup>50</sup>.

Tutte opportunità queste che connotano in modo diverso e promuovono i valori di Slow Food e la cultura dello Slow living e che portano alla diffusione del brand, alla creazione di relazioni importanti e a potersi quindi presentare in modo sempre più solido e consistente sul panorama internazionale.

---

<sup>50</sup> tappe importanti nella storia di Slow Food in appendice

Tra i progetti sopra citati, i presidi rappresentano la punta dell'iceberg dell'opera di Slow food verso i produttori. Esplicitano e certificano la qualità di alcuni dei più importanti prodotti tipici locali, fornendo sostegno e cooperazione a difesa e tutela di queste specificità, spesso in via d'estinzione. In Italia i presidi sono 193 e coinvolgono oltre 1300 piccoli produttori: contadini, pescatori, norcini, pastori, casari, fornai, pasticceri. E sono esempi concreti e virtuosi di un nuovo modello di agricoltura, basata sulla qualità, sul recupero dei saperi e delle tecniche produttive tradizionali, sul rispetto delle stagioni, sul benessere animale; Salvano prodotti buoni, ovvero di alta qualità e radicati nella cultura del territorio; prodotti puliti, ovvero ottenuti con tecniche sostenibili e nel rispetto del territorio; prodotti giusti, ovvero realizzati in condizioni di lavoro rispettose delle persone, dei loro diritti, della loro cultura, e che garantiscono una remunerazione dignitosa; Rafforzano le economie locali e favoriscono la costituzione di un'alleanza forte tra chi produce e chi consuma.

Nel 2008, a dieci anni dall'avvio del progetto, Slow Food Italia ha accolto una richiesta dei produttori: la creazione e l'assegnazione di un "contrassegno" di identificazione, tutela, valorizzazione da apporre sulle confezioni dei prodotti, che consenta ai consumatori di identificare i prodotti presidiati, tutelandosi dai falsi sempre più numerosi sul mercato. Slow Food Italia ha registrato il marchio "Presidi Slow Food".

Da allora i prodotti col presidio riportano in etichetta il contrassegno "Presidio Slow Food", che li identifica e garantisce che i produttori hanno sottoscritto un disciplinare di produzione improntato al rispetto della tradizione e della sostenibilità ambientale.

I produttori sono riuniti in associazioni che assicurano il rispetto delle regole esercitando un severo controllo sui propri associati.

A Cuneo ad esempio nasce il presidio della pasta di meliga, un dolce che veniva prodotto in molte case dove si cuoceva il pane nel forno a legna, utilizzando gli ingredienti semplici: farina bianca, farina gialla, uova, burro, zucchero e poi a piacimento miele, scorza di limone, vaniglia. Sono questi infatti gli ingredienti che fanno parte del disciplinare di produzione che si sono dati gli appartenenti al Presidio Slow Food della Pasta di Meliga del Monregalese. Semplici gli ingredienti, semplice la produzione ma così ricca di gusti: i produttori infatti pur utilizzando gli stessi ingredienti conferiscono ai loro biscotti un gusto e una fragranza che ben li distingue fra loro. A fine 2002 il Presidio ha raggiunto un ulteriore ambito traguardo: il completamento della



Filiera. Si è infatti riusciti a convincere un contadino monregalese a seminare l'ormai abbandonato perché antieconomico "mais otto file" e soprattutto si è riusciti a far macinare a pietra da un mulino operante sul territorio il prodotto derivato. E' uno dei pochi esempi di filiera completa: dal campo, al mulino, al forno per arrivare agli intenditori di prodotti genuini e tradizionali. Racconta in un'intervista rilasciata al Salone del Gusto 2010<sup>51</sup> l'attuale proprietario della pasticceria Cagna (III generazione): *"facciamo prodotti da pasticceria ma gestiamo tutta la filiera, dalla produzione del mais, di una qualità molto particolare, al prodotto finito in pasticceria. C'è una ricerca molto attenta delle materie prime, burro, uova, tutte provenienti dalla zona, le farine, le uova da allevamento a terra. L'azienda fa parte dei pochi produttori del presidio Slow Food, presidio guadagnato perchè segue un disciplinare severo con requisiti sulle materie prime e sui sistemi di produzione."*

Una buona se non totale rappresentanza dei presidi Slow Food è presente a un altro importante evento già citato, il Salone del Gusto, che ogni anno raccoglie migliaia di visitatori e produttori. Il Salone del Gusto si presenta come una particolare fiera, con stand di produttori da tutto il mondo (rigorosamente rispettanti le direttive produttive di Slow Food), a presentare e a far cultura sui propri prodotti locali.

Oltre agli stand, molte altre attività sono volte a far promozione di "cultura del cibo": i Laboratori del gusto organizzati dall'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo e Colorno e dalla Banca del Vino di Pollenzo; gli Appuntamenti a tavola, location d'eccezione distaccate dalla Fiera che insieme a ristoranti di Torino ospitano un'assortita squadra di chef, italiani e stranieri; l'Enoteca del Salone del Gusto: un viaggio alle radici del cibo non può prescindere da una sosta nell'Enoteca, il luogo consacrato al vino di qualità. Uno spazio dedicato agli appassionati, ma magari neofiti, o a quanti si avvicinano al mondo dell'enologia con un occhio più attento ed esperto per un totale di 2500 etichette, 900 cantine italiane, 400 cantine estere.

E' una fiera attiva e partecipata, in cui produzione e consumo si raccontano e si ascoltano, in cui il fine ultimo è promuovere, sostenere ed educare al cibo.

Interessanti molte delle storie di produttori venuti da lontano, che attraverso il Salone del Gusto venivano a contatto con culture, produzioni e clienti altrimenti non raggiungibili. Molte anche le

---

<sup>51</sup> Intervista condotta presso lo stand Pasticceria Cagna Enrico al Salone del Gusto di Torino il 24/10/2010

storie di chi, col Salone del Gusto, aveva potuto per la prima volta viaggiare fuori dal proprio paese o addirittura dal proprio villaggio.

Un produttore etiope racconta<sup>52</sup>: “Siamo venuti a contatto con Slow Food attraverso un’associazione locale che lavora col nostro villaggio da più di 10 anni che ha contatti con slow food e ci ha chiesto di partecipare. Noi siamo molto contenti, è un’ottima occasione per incontrare persone e diffondere la nostra cultura del cibo”.

Un’altra storia arriva dal Tibet. Racconta un monaco tibetano incontrato al Salone del Gusto a Torino: *“la trade fundation, un’associazione americana, ha finanziato un progetto sul nostro formaggio di alta quota fatto secondo antiche tradizioni di monaci tibetani, in una scuola per bambini poveri tibetani in cui viene insegnato loro a produrre questo formaggio”*. La Trade Fundation fa da tramite tra la scuola e Slow Food e tutti i proventi derivanti dalla vendita dei prodotti vanno a finanziare la scuola.

Altamente istruttivo è il caso della vaniglia de Madagascar. Il responsabile della Koperativa Mpamboly (Cooperativa di 900 coltivatori di vaniglia dei villaggi di Mananara) dice: *“c’è un parco naturale in Madagascar dove viene prodotta la vaniglia [...]. Abbiamo creato una cooperativa con l’obiettivo di tutelare e salvaguardare la produzione locale e tradizionale di vaniglia essendo il Madagascar il primo produttore al mondo di vaniglia”*. E aggiunge: *“ci siamo messi in contatto con delle associazioni internazionali con lo scopo di valorizzare il nostro prodotto. L’associazione locale ci ha messi in contatto con lo slow food con cui collaboriamo dal 2004 e abbiamo partecipato 4 volte al Salone del Gusto. La collaborazione con Slow Food è molto importante, perché oltre a tutelare la nostra produzione e a valorizzarla, Slow Food tutela anche i contadini e produttori locali evitando che siano soggetti a sfruttamento e dando loro anche un’assicurazione”*. Inoltre hanno una scuola di formazione per i giovani in cui insegnano tutte le tecniche di preparazione, di produzione, sia agricola che di piccolo artigianato sempre usando la vaniglia.

Ma il vero momento di svolta si ha nel 2003 con la nascita di Terra Madre, una rete di comunità del cibo che riunisce tutti coloro che fanno parte della filiera alimentare per difendere insieme agricoltura, pesca e allevamento sostenibili e per preservare il gusto e la biodiversità del cibo.

---

<sup>52</sup> Intervista condotta presso il Salone del gusto il 24/10/2010

Terra Madre nasce dall'idea che sia necessario un nuovo sistema di governance mondiale, e che la soluzione non può essere affidata ai governi delle nazioni forti, ma che deve ripartire dal basso, abbracciando tutti i paesi con le loro diversità e tradizioni, vera fonte di valore per una rinascita che abbia luogo dall'azione di tutti e che funzioni insieme alle grandi organizzazioni e ai grandi movimenti. La risposta è quindi una co-produzione nella ricerca di una soluzione di governance, che Slow Food incentiva, ma che deve prendere vita in modo emergente e i cui risultati non possono essere definiti a priori.

E' attraverso la creazione di questa rete, frutto del lavoro del passato, che Slow Food riformula e ridefinisce la propria identità, aprendosi più di prima al dialogo con produttori, cuochi, consumatori e con tutti i soggetti che partecipano attivamente alla filiera alimentare.

Ciò che successe dopo e che ha determinato il successo internazionale di Slow Food è, secondo noi, frutto di un modo nuovo di fare branding, che non si limita a incontrare il consumatore nella fase finale dello scambio, ma che lo coinvolge in prima persona nel processo di creazione di valore, in un'ecologia che, da una parte viene incentivata, e dall'altra si autoalimenta.

Se quindi la domanda è come ha fatto questo movimento, nato ai margini della sinistra italiana a mettere radici in paesi con storia, tradizioni e cultura politica tanto diverse e a suscitare l'interesse di tipologie di persone tanto diverse, la risposta risiede nella rete.

#### ***5.4.3 - Verso la dimensione globale e ritorno: la rete e l'organizzazione***

Se la pubblicazione del Manifesto nel 1989, fu l'occasione di uscire dai confini nazionali, la svolta decisiva nella sua crescita come movimento globale si ebbe nel 2004 con l'istituzione di Terra Madre, la "rete delle Comunità del cibo" nata per dar voce ai contadini e ai produttori di cibo di tutto il mondo. La prima edizione si tenne a Torino e rappresentò uno spartiacque: Slow Food diventava un ambizioso progetto politico globale che coinvolgeva produttori e consumatori e che fece dei suoi principi "buono, pulito e giusto" i principi organizzativi di questa nuova globalizzazione virtuosa.

Terra Madre rappresentò uno spazio in cui il movimento poteva discutere e condividere opinioni in modo collaborativo su tematiche di sostenibilità, di supporto alle agricolture locali, di formazione gastronomica e rappresenta l'orizzonte politico di Slow Food.

Oggi è una delle iniziative più importanti di Slow Food e conta 2.000 comunità del cibo, 300 accademici, 1.000 cuochi, 1.000 giovani e 200 musicisti ed è costituita da tutti coloro che vogliono agire per preservare, incoraggiare e promuovere metodi di produzione alimentare sostenibili, in armonia con la natura, il paesaggio e la tradizione.

Se il Meeting di Terra Madre del 2004 fece spostare l'attenzione dai produttori a tutta l'ecologia della gastronomia (cuochi, agricoltori, studiosi, consumatori, ecc), portando solo a pensare alla "costituzione di una rete", l'edizione del 2006 portò all'emergere di 4 forze fondamentali<sup>53</sup> per Slow Food:

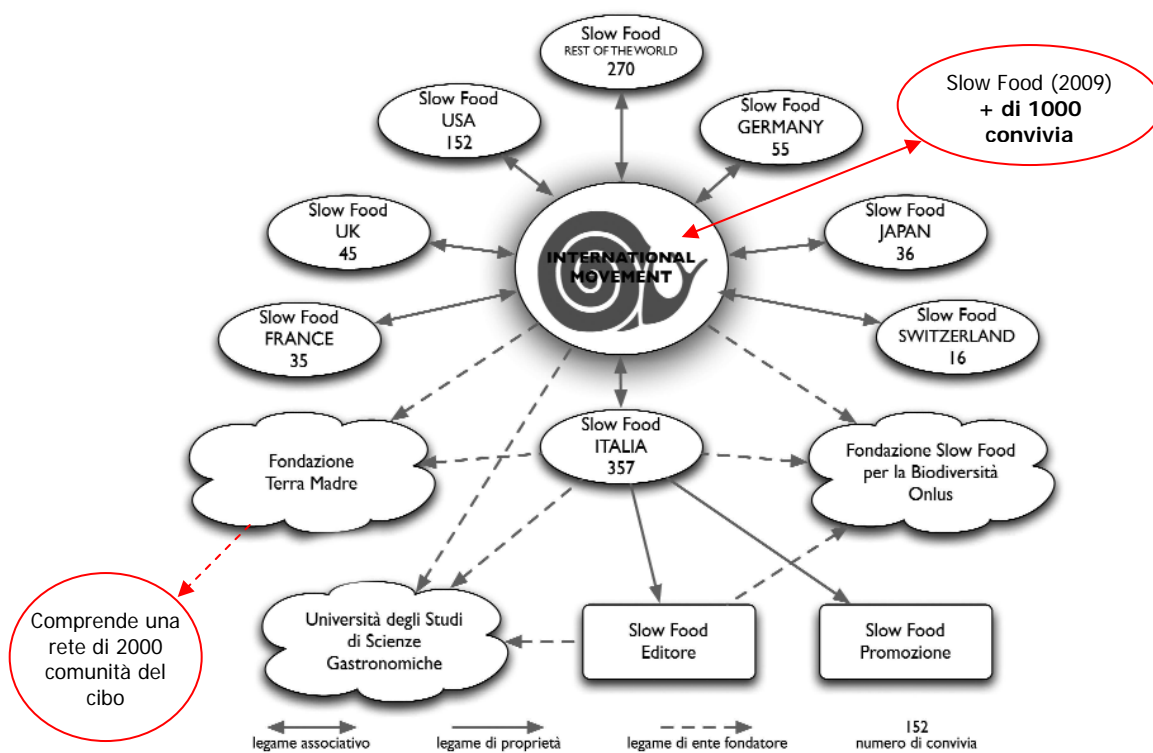
- 1- Le Comunità del Cibo, sono gruppi di persone che producono, trasformano e distribuiscono cibo di qualità in maniera sostenibile e sono fortemente legate a un territorio dal punto di vista storico, sociale e culturale.
- 2- I laboratori della terra, che mettevano insieme cuochi e produttori, come 2 facce del medesimo processo produttivo alimentare (dalla produzione al consumo e ritorno);
- 3- Docenti universitari, come decodificatori, trasmettitori e ripetitori delle comunità stesse;
- 4- Realtà inclusiva, caratterizzata da logiche aperte ad aspetti differenzianti, fondata su migliaia di piccole comunità.

In quest'ottica, emergevano chiari 3 regni di conoscenza: il sapere tradizionale dei produttori quello empirico dei cuochi e quello della ricerca ufficiale degli universitari. Regni che si devono avvicinare e devono mettere in comune un patrimonio d'informazioni agendo in modo ecologico. E' da questo grande successo che Slow Food comprende di avere la forza e i numeri per portare avanti con maggior vigore i progetti in corso (Salone del Gusto, Presidi, progetti di sostenibilità locale della Fondazione) e cominciarne di nuovi, come la fondazione dell'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche (con sede a Pollenzo, nel comune di Bra) che si propone di dare dignità accademica al cibo e all'alimentazione, interpretati come fenomeni complessi e multidisciplinari ([www.unisg.it](http://www.unisg.it)). La Fondazione Slow Food per la Biodiversità Onlus diventa poi lo strumento tecnico dell'associazione per realizzare progetti a sostegno delle comunità del cibo, nata per

---

<sup>53</sup> Capatti A., rettore Università scienze gastronomiche

rispondere all'esigenza di coordinare e finanziare in modo trasparente i Presidi e gli altri progetti di Slow Food a tutela della biodiversità alimentare. Fino a quel momento il movimento Slow Food si era occupato di avviare progetti soprattutto in Italia e in alcuni altri paesi del Nord del mondo (Francia, Spagna, Canada, Stati Uniti), ma era tempo di iniziare a guardare anche ai paesi del Sud, là dove i Presidi avrebbero significato non soltanto salvare dall'oblio prodotti, varietà e razze autoctone, territori, ma anche garantire un futuro a migliaia di piccoli produttori, rafforzando le economie locali. Per fare ciò era però necessario dotarsi di un organismo in grado di gestire i progetti, di offrire adeguata trasparenza a tutti i passaggi finanziari, di intercettare quote importanti di donazioni filantropiche, di dotarsi dei requisiti richiesti per presentare progetti alla cooperazione internazionale.



**Figura 12 - Slow Food e le sue attività. Fonte: bilancio sociale Slow Food 2006**

L'enorme successo e le trasformazioni in atto segnarono quindi la necessità di riconfigurare una struttura che perdeva le caratteristiche locali per acquisire dimensioni estese. Slow Food si ritrovò quindi con una nuova agenda e un nuovo concetto organizzativo, le Comunità del cibo, fatte di produttori e consumatori che dialogavano insieme. Ciò che emerse visibilmente era la

necessità di aprire il raggio di attenzione dai produttori, a tutta l'ecologia che li circondava, come cuochi, studiosi, intellettuali e attivisti, agricoltori e consumatori che avrebbero completato il quadro degli attori in gioco.

La grande forza di Slow Food derivò infatti da 3 grandi riforme pensate da Petrini dopo la prima edizione di Terra Madre, per andare incontro ai repentini cambiamenti.

In primo luogo, emerse la necessità di fare chiarezza ideologica nei principi e negli obiettivi del movimento, che si tradusse nella promozione dell'ecogastronomia come complessa unione di piacere e responsabilità.

La seconda era lo sviluppo della dimensione locale, nata dal bisogno di ricollocare produzioni e consumi, che mettesse al centro le comunità locali e che riportasse a un'economia locale, ecologica, biologica e umana. Acquistano importanza quindi tutte le realtà locali, chiamate condotte in Italia e Convivium all'estero. Che si fanno promotrici della filosofia Slow Food sul territorio locale.

La terza e più importante riforma fu lo sviluppo del concetto di rete. Rete che doveva essere sciolta, flessibile, decentrata per evitare rigidità ideologica e burocrazia e che consentisse di far emergere la creatività. Rimaneva però necessaria una struttura perché i partecipanti potessero condividere scopi comuni e scambiarsi conoscenze, costruendosi le proprie esperienze. Una rete amplificatrice degli obiettivi, che consentisse di declinare a seconda delle culture, il messaggio di benessere, innovazione, tradizione e piacere<sup>54</sup>.

#### **5.4.4 - *Condotte e Convivium: i nodi (ma non i soli) della rete***

La rete così concepita è rappresentata dai Convivium locali, chiamate Condotte in Italia, basi e punti d'incontro tra militanti e produttori in cui viene stimolata la consapevolezza, fatta cultura sul cibo, organizzati mercati ed eventi locali, discussi problemi del territorio che attraverso Slow Food diventano di respiro internazionale.

E' qui, a livello locale, che può emergere ed esprimersi la figura del co-produttore: consumatori che educandosi, conoscendo i prodotti e le tecniche tradizionali ed ecologiche diventano concretamente e individualmente il motore di un vero cambiamento.

---

<sup>54</sup> da discorso Petrini

E' qui che si ricercano collaborazioni e spunti anche al di fuori del movimento, facendo cultura sul proprio territorio di riferimento. Ogni nodo, ogni Convivium si fa ambasciatore della cultura Slow Food, con capacità decisionale e organizzativa autonoma, con un'agenda autonoma e problemi locali, che si adattano alla cultura e al linguaggio del luogo.

Dice Carlo Sasti<sup>55</sup>, fiduciario della condotta di Milano: *“le condotte stanno evolvendo al pari della struttura e del brand Slow Food: le prime nascevano perché un ristoratore, un produttore, un giornalista o chiunque si curava di problemi sociali e voleva essere d'aiuto si proponeva come fiduciario, creando una condotta nel proprio territorio e occupandosi di trovare soci. A Milano nascono inizialmente due condotte, l'Osteria del Naviglio e l'Osteria del treno. A livello internazionale succede lo stesso: qualcuno che vede in questa idea la possibilità di vedere valorizzato il proprio territorio e le sue specificità, di tornare al cibo buono, pulito e giusto [...] dove trovano terreno fertile si sviluppano.. Le condotte nascono proprio dall'esigenza che alcuni territori sentono di rendere sostenibile e promuovere le proprie produzioni locali”*.

Ad esempio la Condotta di Milano è attiva su diversi fronti:

- I laboratori del gusto di Milano: nati per realizzare il progetto di Educazione del Gusto, obiettivo-chiave del movimento. Sono degustazioni speciali guidate da esperti del settore enogastronomico e dell'associazione, coadiuvati da valenti artigiani e produttori, cuochi e selezionatori che accompagnano i partecipanti alla scoperta dei prodotti dell'enogastronomia di eccellenza. Piacere, Coop! È il nome dei laboratori del gusto che Slow Food Milano presenta presso alcuni sedi Soci Coop.
- I Master of Food: strutturati in percorsi, corsi o serate, sono incontri per diventare consumatori più attenti: si riscopre la tipicità dei prodotti, si capisce come sono stati realizzati, si impara a degustare e a riconoscere le differenze fra i prodotti, si conoscono la storia dell'agricoltura delle regioni, gli utensili utilizzati, le ricette, ecc.
- Progetto Orto in Condotta: ideato scopo di educare anche i più piccoli, che saranno i co-produttori di domani, a mangiare sano e in maniera gustosa, nel rispetto dell'ambiente attraverso attività pratica nell'orto e studio e trasformazione dei prodotti in cucina.
- Terra Madre Day: ogni anno, in un giorno definito, tutte le comunità locali di Slow Food organizzano un evento per celebrare Terra Madre, con festival, manifestazioni, seminari

---

<sup>55</sup> intervista effettuata presso la Condotta Slow Food di Milano il 12 ottobre 2010

per bambini, escursioni presso produttori e molto altro, promuovendo la filosofia Slow Food e dimostrando quanto sia ampia, aperta e varia la sua rete.

- Mercato della Terra: sono mercati contadini (14 in tutto il mondo) che nascono quando una comunità consapevole – produttori, enti pubblici, cittadini, condotte Slow Food e altri soggetti interessati come i ristoratori – crea un nuovo spazio di incontro fra consumatori e produttori alimentari. Protagonisti del mercato di Milano sono principalmente i produttori del Parco Agricolo Sud di Milano, I produttori coinvolti sono più di 40, con una straordinaria varietà di prodotti che include anche alcuni Presìdi Slow Food.
- Nutrire Milano: il progetto (in collaborazione con l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche e Dipartimento Indaco del Politecnico di Milano e finanziato da Fondazione Cariplo, Comune di Milano e Parco Agricolo Sud Milano) consegnerà alla città un nuovo assetto infrastrutturale e di servizi per creare relazioni dirette di scambio con il Parco Agricolo Sud Milano e le sue risorse, che definirà un modello agroalimentare metropolitano di eccellenza, un vero e proprio monumento territoriale per celebrare e rappresentare la città, non solo in funzione dell'Expo 2015.
- Altri progetti come Milano Cinema Slow, rassegna di cortometraggi e documentari sul mangiar bene; Slow Food al Parco, Festival per la Biodiversità, ecc.

Ogni progetto è la trasposizione a livello locale di attività promosse da Slow Food, oppure iniziativa personale della condotta che traduce la filosofia dell'associazione in attività per il proprio territorio.

Attività che non si riducono alla promozione di Slow Food, ma che educano coinvolgendo, attivando la partecipazione delle persone, in modo che si sentano meno consumatori e più co-produttori e cittadini.

Le proposte essere presentate da Slow Food ad altri enti per la partnership, oppure viceversa. Nel caso della Rassegna del Cinema sul Cibo, l'idea è stata proposta da Slow Food al Comune di Milano e successivamente è stato cercato un partner Tecnico (Cineteca Italiana) per metterlo in opera. I corsi di educazione al cibo e di degustazione sono stati invece proposti da COOP Italia a Slow Food. Le condotte hanno piena autonomia nella scelta di partner e di progetti, basta che



vengano rispettati le linee guida e i criteri imposti a livello congressuale che identificano i valori di Slow Food che devono essere necessariamente condivisi dai partner.

Alcuni progetti non fanno riferimento a una singola condotta, ma sono proposti a livello regionale. Un esempio è Rice - i sapori del Riso, un evento dedicato al riso, il cui scopo principale vuole essere quello di identificare attraverso questo prodotto di eccellenza, non solo il territorio ma anche saperi antichi, tradizioni, tecniche di coltivazione e lavorazione e prodotti strettamente legati alle terre di produzione del riso stesso, *“in collaborazione con la Provincia di Pavia, la Camera di Commercio, il Comune di Vigevano e altri enti locali è stato proposto all’interno di un consiglio regionale costituito dai principali fiduciari”*, dice Carlo Sasti.

*“Ogni condotta”, aggiunge Sasti, “ha assoluta autonomia finanziaria rispetto al centro. Ognuna si procura i fondi attraverso eventi e tesseramenti. Nella condotta non ci sono dipendenti, sono tutti volontari che si dedicano alla causa. Sono poi le condotte a finanziare il centro: ogni tessera emessa a livello locale, ce una percentuale (80%) al centro, trattenendo solo il 20% restante. Tutto ciò che la condotta propone e realizza lo fa a proprie spese, finanziandosi con iniziative, partnership tecniche o commerciali e collaborazioni con enti istituzionali, oppure con attività quali corsi, master of food, consulenze”.*

Un progetto interessante già avviato a livello internazionale e ora integrato nelle attività della condotta di Milano sono i Mercati della Terra.

L’idea dei mercati della terra, nasce da un’idea che viene discussa a livello congressuale e poi realizzata a partire dagli Stati Uniti. È un progetto volto, così come l’Orto in Condotta per i bambini, a una valorizzazione del territorio attraverso alcuni strumenti educativi e facendo leva sul rapporto diretto tra produttore e consumatore. Il marchio Mercato della Terra è un marchio Slow Food (sulla linea dei mercati contadini o a km 0).

L’idea viene poi declinata a livello di locale dalle singole condotte che se ne fanno carico. A Milano nasce con la proposta dell’Expo 2015 “ Nutrire il pianeta”. Si è quindi pensato di cominciare a nutrire la città localmente, chiamando i produttori dei dintorni di Milano (soprattutto quelli dell’area agricola parco sud di Milano).

Il Mercato della terra a Milano, spiega Alessandro Cecchini<sup>56</sup> responsabile delle attività della condotta di Milano: *“nasce all’interno di un programma più ampio presentato a fondazione carialo e poi finanziato anche da comune e provincia di Milano, nato dall’idea dell’expo di nutrire Milano e volto alla riqualificazione delle aree agricole intorno a alla città e alla riconfigurazione dell’offerta alimentare in relazione alla domanda di prossimità”*.

L’esigenza di educare alla rivalutazione dei mercati locali diventa quest’anno ancor più rilevante dal momento che: *“dall’anno scorso la popolazione urbana ha superato quella agricola, portando con sé il problema di come alimentare e sostenere questo abbandono delle campagne”* dice Cecchini. Milano ha un grosso parco che fino agli anni Settanta aveva un’enorme importanza in quanto ospitava un mercato ortofrutticolo importante. Il Parco Sud ospitava tante piccole aziende che facevano latte, formaggio, c’erano stalle, la cascina lombarda, prodotti ortofrutticoli. Con la rivoluzione verde e la rincorsa alle economie di scala, i produttori abbandonano le colture specifiche per sposare la –molto più remunerativa- monocultura di mais, o la vendita di latte in grande quantità alle centrali, specializzandosi e perdendo l’identità e la specificità territoriale.

Questo modello produttivo esaurisce la sua sostenibilità verso la fine degli anni ’80, col crollo dei prezzi che costringono molte imprese a chiudere, e le poche rimaste a vivere di sussidi.

In più oggi la già scarsa produzione locale finisce nel calderone della supply chain della grande distribuzione, eliminando completamente il fattore locale territoriale che ne giustifica il valore.

A fronte di questa situazione l’idea dei Mercati della Terra è quindi quella di *“riconvertirsi a ciò che si era bravi a fare e offrirlo in modo nuovo, attraverso nuovi canali, riconoscendogli però un valore economico diverso”* dice Cecchini e continua *“[...] tanti giovani della nuova generazione ci stanno credendo e stanno riconvertendo i propri terreni tornando alle colture specializzate che caratterizzavano il territorio, rivolgendosi poi al mercato diretto con la vendita in azienda”*.

Il mercato ha la funzione di raccogliere questa offerta che c’è anche se è piccola (solo 50 imprese su 1000 del parco aderiscono a Slow food) e permette loro di venire a contatto con una domanda cittadina che esiste e che altrimenti farebbe fatica a catalizzare.

Il mercato della Terra funziona perché incorpora i valori di Slow Food, a cui la gente attribuisce significato non tanto come brand produttivo, ma soprattutto storico e culturale.

---

<sup>56</sup> Intervista effettuata presso la condotta di Slow food a Milano il 12/10/2010

Ogni condotta, ha dunque il compito, così come tutti gli altri nodi importanti quali le Comunità del Cibo, i presidi, e ogni associato o solo simpatizzante Slow Food, di promuovere la cultura del cibo buono, pulito e giusto, e insieme di sostenere i le proprie specificità territoriali, agendo però non da struttura indipendente, ma come parte di una rete ampia, quasi universale, da cui deve apprendere e a cui deve trasferire valori.

Una struttura di questo tipo mira a una maggiore apertura intesa come maggiore capacità di autoalimentarsi, mediante un'accresciuta intensità e cioè abilità dei nodi di raggiungere sempre più persone, ed insieme una maggiore estensione, cioè capacità di espandersi, creare e sviluppare nuovi nodi.

Se è vero che la rete vive dei suoi nodi e della potenza dalla sua presenza locale, è vero anche che esiste, ed è ancora il fulcro fondamentale, una sede centrale a Bra in cui viene decisa l'agenda internazionale, le problematiche più incombenti, gli eventi mondiali, e dove risiede il consiglio decisionale dove Petrini riveste indubbiamente il ruolo di leader illuminato. Se quindi la rete è estesa, è ancora l'Italia il cuore dell'organizzazione.

La rete si configura quindi in modo simile alla rete Linux open source (Lee e Cole, 2003), in cui coesistono 2 strutture rappresentate da un nucleo forte centrale e da una rete debolmente connessa. La moltitudine di nodi serve per l'exploration, cioè per esplorare il potenziale locale, il nucleo centrale invece serve per l'exploitation e cioè per lo sviluppo di tale potenziale.

Lo sviluppo di una rete connessa e davvero decentrata è l'obiettivo dei prossimi anni, momento in cui Petrini abbandonerà il timone e Slow Food dovrà essere in grado di gestirsi e svilupparsi senza più una sola forte figura di riferimento, ma attraverso una "rotazione di leadership" o un "tavolo dirigenziale".

Ci sarà necessità di modernizzare la struttura di Slow Food, non pensandola più come nuclei centrali ma cercando modi per facilitare lo scambio di informazioni tra i nodi, senza passare dal centro. Ad oggi infatti tutti i nodi fanno riferimento all'Italia per portare gli altri a conoscenza delle proprie problematiche. E questo sistema di comunicazione rallenta molto il processo. Dice Carlo Sasti: *c'è ancora un modo piramidale di gestire l'associazione in alcune situazioni, ma si va sempre più verso un modello aperto. La figura di Petrini è ancora molto forte e pesa*

*positivamente sull'organizzazione di Slow Food in termini di creatività, idee e network, ma è attualissimo il dibattito su come verrà gestito Slow Food in futuro".*

Ciò che serve è una rete globalmente connessa e decentrata in cui i nodi possano comunicare tra di loro in modo fluido e facile. In questo senso l'uso innovativo del web, come il blog di Terra Madre, sarà di grande aiuto nella sviluppo di una rete così pensata: mezzi di comunicazione moderni possono così agire di concerto con la cultura tradizionale per la creazione di cultura e valore.

### **5.5 - Il brand Slow Food come risultato di azioni collettive e di esperienze condivise: gli elementi alla base della rete che perpetua se stessa**

Attraverso la collaborazione e la condivisione di informazioni, conoscenze ed esperienze, si abbattano i confini delle -prima- ben distinte fasi della produzione e dello scambio, portando imprese e consumatori a dialogare in un nuovo spazio integrato, meno gerarchico e più democratico, che prima era il mercato e che oggi diventa un'ecologia. Questo spazio però non si genera da sé, ma va inizialmente costruito e alimentato: bisogna incentivare l'incontro per potersi aspettare partecipazione, si deve coltivare la diversità, per uscire da soluzioni omologate e abbandonare processi lineari per sposare la complessità che genera valori non prevedibili in quanto emergenti dal contesto.

Avendo presentato il caso Slow Food, le sue tappe principali e i progetti attivati, è ora utile ri-analizzare le caratteristiche del processo di branding 2.0 presentate nei precedenti accenni teorici, rivisitandone le modalità di applicazione al caso Slow Food.

<b>Branding 2.0</b>	<b>Elementi della strategia di Slow Food</b>
Co-costruzione della marca: il brand è esperienza. E' co-creato e co-evolve con l'esperienza	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Partecipazione attiva e volontaria</li> <li>●Collaborazione nella produzione del bene</li> </ul>
Gestione della marca condivisa: i confini dell'azienda diventano mobili e abbracciano attori esterni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Varietà e diversità degli attori coinvolti</li> <li>●Leadership collettiva e controllo decentrato</li> </ul>
Comunicazione pull, peer to peer, WOM, community	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Tecnologie 2.0</li> </ul>
Finalità del brand: creare community ed educare al prodotto appropriandosi di parte del valore generato da queste comunità (strumento di governance e di apprendimento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Autopropagazione e generazione di comunità a mezzo di comunità</li> </ul>

**Figura 13 - Elementi strategici di Branding 2.0**

***a. Co-costruzione della marca: il brand è esperienza. E' co-creato e co-evolve con l'esperienza***

Abbiamo visto come la presenza di Slow Food si manifesti sotto diverse facce, ognuna delle quali rappresenta un'anima del movimento e che insieme alle altre dà sostanza e rigenera l'immagine di Slow Food. Slow Food è il Salone del Gusto, evento mondiale, ed è anche l'evento locale organizzato da un Convivium sperduto, dalla degustazione di vini, alle cene per la raccolta fondi, agli incontri tra produttori, ecc; è cultura alimentare, promossa attraverso la formazione universitaria in scienze gastronomiche e una casa editrice che pubblica riviste bio ed enogastronomiche; è la ricerca e la tutela dei prodotti tipici attraverso i Presidi e il riconoscimento dello slow living in alcune città certificate, chiamate CitySlow; è il volto di chef e personaggi di spicco che rappresentano Slow Food sui canali di comunicazione più tradizionali e insieme la voce di tutti sul blog on line di Terra Madre.

Questa molteplicità di progetti e anime è il risultato di un'elevata ***partecipazione attiva e volontaria*** della collettività e della collaborazione tra le parti. Questo perché il consumo non è più la risposta a bisogni materiali o posizionali, ma nel consumo viene espresso un bisogno di identità, che necessita di partecipazione, azione e relazione per essere attivata. Il consumatore smette di essere soggetto passivo del consumo, ma partecipa al processo creandosi un'esperienza di consumo propria: sono elementi come la passione, la motivazione, la voglia di essere parte di un progetto complesso e il desiderio di dare il proprio contributo, i requisiti essenziali per creare un terreno fertile per le idee, l'incontro e lo scambio. Oggi questo senso di partecipazione è più sentito perché l'individuo vuole tornare a essere informato, critico, responsabile delle proprie scelte, co-creatore dei prodotti che utilizza e coinvolto in esperienze da condividere. Slow Food propone un nuovo modello di economia locale che riparta dal basso, promuovendo una nuova cultura del consumo alimentare, ed è per questo essenziale una partecipazione attiva di tutti coloro che nel locale sono coinvolti. In Slow Food la partecipazione attiva e volontaria è stata incentivata attraverso la rete Terra Madre, che in pochi anni ha aggregato intorno a sé numerose comunità: contadini, produttori, gastronomi, cuochi, consumatori, docenti universitari, musicanti, promuovendo lo scambio di idee, creando connessioni e dando a tutti modo di sentirsi parte attiva di un progetto, di una rete collettiva che

si muoveva sinergica verso un obiettivo condiviso. Ogni progetto infatti è legato al sistema territoriale e coinvolge e responsabilizza gli abitanti. Questa responsabilità non è imposta, ma sinceramente sentita perché la popolazione ha la consapevolezza di gestire il proprio territorio e di esserne dunque parte attiva. Ciò che è interessante notare è che Terra Madre non è stata una scoperta ma è stato il motore abilitante dell'incontro. E poi l'incontro ha generato lo scambio che si è auto-alimentato nel tempo, permettendo al brand di co-evolvere insieme alle esperienze di ognuno.

Inoltre la condivisione deve essere intesa non solo a livello di proprietà di quel bene, ma soprattutto come impossibilità di goderne pienamente al di fuori del processo che lo ha prodotto. Larga parte del valore di quel bene risiede, infatti, nell'esperienza del processo che lo ha prodotto piuttosto che nel suo semplice consumo.

Il caso Slow Food ben rappresenta questo cambiamento, mettendo al centro del processo il nuovo consumatore, e creando cultura attorno a un nuovo concetto di consumo. Il consumo cambia significato. Non più slegato dal suo processo, ma atto ultimo del processo e ad esso intrinsecamente legato. E' in questo modo che i consumatori diventano co-produttori in quanto agenti non solo nell'atto del consumo, ma sin dall'inizio del processo produttivo.

Sono consci che le proprie scelte alimentari hanno impatto sulla sostenibilità generale. Sanno che ogni alimento è il risultato di una rete e che di quella rete possono far parte attivamente. L'idea di consumo diventa riduttiva, perché in realtà è l'ultimo stadio dell'intero processo e ad esso legato. Il consumo non è quindi passivo, ma significa far parte della comunità che lo produce, della comunità del cibo, significa dividerne le azioni virtuose e le idee e premiarne le modalità di produzione.

Questa partecipazione e *co-creazione* si sviluppa all'interno delle Comunità del cibo, entità articolate costituite da sottoinsiemi complessi e fortemente radicate sul territorio. Queste comunità vanno molto al di là dall'essere gruppi di contadini, ma si occupano di conservazione della diversità e delle specificità locali tanto biologica che culturale e di modi di produrre etici e sostenibili. Sono l'impegno reale e partecipativo dei singoli in una dimensione collettiva che sa coniugarsi in senso locale e globale allo stesso tempo.

***b. Gestione della marca condivisa: i confini dell'azienda diventano mobili e abbracciano attori esterni.***

Questa riflessione sulla co-produzione del bene che diventa fonte di esperienza per il consumatore e che lo trasforma in co-produttore, porta l'impresa ad aprire i propri confini, andando ad abbracciare attori solitamente esterni al processo produttivo.

Agevolare tale partecipazione significa incorporare nel proprio processo produttivo il maggior numero di attori possibili, e quindi essere disposti a perdere parte del controllo sul processo, abbandonando la dimensione lineare, a beneficio di una maggiore complessità. Complessità che si declina anche in una maggiore varianza degli individui, in cui *diversità e varietà degli attori coinvolti* diventano un valore e un incentivo allo scambio, agevolando la ricerca di soluzioni poco probabili in un contesto omologato. In quest'ottica la diversità diventa moltiplicatore di possibilità: da nuovi stimoli nascono nuove iniziative. Cuochi, pescatori, consumatori e contadini, così come i Convivia e le Condotte, possono guardarsi e imparare a declinare le specificità nella propria realtà, cogliendone il metodo e il modo di pensare e riscoprendo il valore della propria identità in contrapposizione alla diversità presente.

Come detto, questo porta a perdere parte del controllo sul processo: la partecipazione allargata, la varietà e diversità degli attori coinvolti, e la condivisione di un prodotto generato in modo collettivo, rendono il processo altamente complesso, poco lineare e difficilmente gestibile attraverso un modello di leadership tradizionale. Il valore aggiunto di questo modello partecipato è che valorizza la complessità e la interpreta non come un ostacolo, bensì come un moltiplicatore di opportunità. Neanche la *perdita del controllo* su parte del processo deve essere vista come minaccia, quanto più come un *decentramento di responsabilità*: gli attori che partecipano infatti, proprio perché lo fanno in modo attivo e volontario, diventano in qualche modo responsabili, ognuno, di una piccolissima parte del processo, che abbandona un tipo di controllo verticale, per un controllo decentrato e collettivo. Compito dell'impresa, o di chi beneficia della collaborazione, sarà dunque quello di agevolare queste leve (partecipazione attiva, varietà, collaborazione collettiva) e operare nella fase di avvio, creando tempi e spazi di incontro e di scambio, ma lasciando poi il sistema stesso come decisore della fase evolutiva.

Nel modello di Slow Food sono centrali le comunità del cibo e i convivium quali nodi locali di una rete globale. Sono realtà molto autonome e autogestite, organizzano i propri eventi locali, le proprie manifestazioni, gestiscono i soci e i partecipanti in modo diverso. Non ci sono imposizioni dall'alto, nessuno può dire di comandare: per questo la rete, o le reti, di terra madre sono dominate da un'austera anarchia, dettata dalla fiducia negli altri, nella diversità e nella natura. Nessuno comanda nonostante si tratti di un soggetto politico. Le comunità sanno cosa fare e continueranno a farlo. Ciò che è utile fare è guardare i modelli di gestione delle altre comunità e imitarne alcune pratiche, declinate al proprio territorio.

Nonostante i nodi della rete Slow Food siano molto autonomi, rimane un nodo, quello italiano a Brà, che è ancora il nucleo centrale della rete, centro delle decisioni sulle policy e sugli eventi globali. E' il punto di riferimento di tutte le Comunità del Cibo sparse per il mondo, e il nodo che raccoglie proposte, iniziative, problematiche del locale per amplificarne la diffusione. Carlo Petrini, mente che ha dato vita all'associazione ne è sicuramente ancora il leader. La struttura di Slow Food si presenta quindi articolata in un cuore ancora strutturato e gerarchico, che rappresenta Slow Food nel mondo e che gestisce argomenti ed eventi mondiali, e in una rete molto capillare e distribuita, rappresentata dalle comunità del cibo che si muovono in modo autonomo.

Se è vero che molti nodi esistono, è anche vero dire che sono tra loro poco connessi a causa del fatto che le comunicazioni per arrivare ai nodi passano spesso dal nucleo italiano, l'unico che riesce ad avere una reale voce globale, che poi decide di diffondere i contributi o le problematiche più significative o maggiormente sentite.

Vedremo però come le tecnologie 2.0 possano essere un utile strumento per collegare nodi lontani, senza dover necessariamente passare dal centro.

### ***c. Comunicazione pull, peer to peer, WOM, community***

Cambiate le condizioni di creazione del brand, anche la sua forma di comunicazione deve prendere un'impostazione 2.0. Ciò significa che la comunicazione non può più prevedere modalità push di autopromozione, ma deve essere trasferita attraverso il passaparola, le esperienze di chi vi partecipa, gli eventi auto-organizzati, le reti sociali, ecc. La *comunicazione*



deve avvenire *da pari a pari* per essere credibile e quanto più virale possibile. Tutti i mezzi on line sono molti adatti a questo tipo di comunicazione e Slow Food ha ad oggi una rete capillare di partecipanti sia offline che online. Oltre infatti ad avere una forte presenza sul territorio, Slow food replica in rete tutto quanto propone offline. Da una parte infatti ha siti internet e blog dedicati a progetti, alla fondazione, all'organizzazione internazionale, a terra Madre, ecc; dall'altra, anche molti convivium hanno il proprio sito internet dove propongono i propri progetti e le proprie attività dando spazi per le discussioni e gli interventi esterni.

Una delle conquiste più importanti di Slow Food è stata proprio la connessione tra la comunità del cibo del mondo in Terra Madre, una rete offline e online di comunità e persone che hanno la possibilità di lasciare commenti, intraprendere discussioni, aggiornarsi sulle attività di altre comunità del cibo, o di proporre progetti locali, attraverso un aggiornatissimo e apertissimo blog ([www.terramadre.info](http://www.terramadre.info)). Molti altri strumenti come social network, applicazioni mobile, forme di comunicazione non convenzionale potrebbero essere meglio sfruttate da una rete come quella di Slow Food che vive e si alimenta della partecipazione delle persone e delle relazioni che genera: strumenti che mai come ora hanno la capacità di fungere da moltiplicatori di partecipazione, varietà e collaborazione richiesti ai fini di un modello che sopravvive, si autoalimenta e si sviluppa.

#### ***d. Finalità del brand: creare community ed educare al prodotto***

Il vero valore di un approccio 2.0 è dato dal fatto che, una volta fatta partire la macchina, essa prende vita autonoma e rigenera se stessa e insieme le comunità che incorpora. Una volta create le condizioni, *il sistema si autoalimenta*, a partire dalle risorse che ha (diversità, motivazioni, relazioni, ecc) che man mano innescano nuovi meccanismi emergenti che danno vita a nuove risorse, nuove conoscenze, nuovi valori.

E' un *creare comunità a mezzo di comunità*: in un primo tempo infatti, la comunità è composta da tutti gli attori che sposano la causa. Questa causa viene inizialmente alimentata dalla comunità che generando valori e nuove conoscenze, crea anche nuove relazioni, alimentando la formazione di nuove comunità. La veridicità di quanto affermato è stato visibile durante la prima edizione di Terra Madre: l'organizzazione si limitò a organizzare laboratori dedicati a temi

specifici per affrontare alcuni problemi e incentivare lo scambio di esperienze, ma tutto il resto emerse da sé e fu il vero valore dell'evento: l'incontro di diversità risvegliava l'orgoglio per la propria identità e faceva nascere il desiderio di confronto e scambio, generando qualcosa di non previsto e di emergente: un nuovo soggetto globale capace di agire localmente ma di mobilitarsi compatto, un soggetto collettivo composto da persone estranee ed isolate fino a poco prima e che poi si sentivano di agire in modo collettivo. Da lì si decise di riorganizzare l'evento due anni dopo con più persone e coinvolgendo diversi saperi e competenze (cuochi e docenti universitari) nel 2006 per un totale di 9000 persone, e musicisti e portatori di tradizioni orali e musicali nel 2008.

Ogni anno e in modo continuo si danno vita a nuove idee supportate da nuovi eventi e nuove associazioni come il Terra Madre Day ( la cui prima edizione si è svolta il 20 dicembre 2010), dove ogni comunità ha organizzato in contemporanea un evento locale e lo Youth Food Movement, una associazione promotrice del buon cibo con l'obiettivo di migliorare i pasti nelle mense scolastiche ed educare al cibo.

Ogni nuova iniziativa porta a nuove relazioni e da nuove relazioni nascono nuovi valori e su essi nuove comunità, in un circolo virtuoso che si autoalimenta grazie alla partecipazione collettiva.

In questo senso, il risultato finale, la forma della struttura, i ruoli nel sistema, non possono essere definiti a priori, ma saranno originati, in modo naturale ed emergente dalle connessioni che si formeranno al suo interno.

## **5.6 - Conclusioni**

Questo paper si proponeva di esplorare e analizzare, attraverso il caso Slow food, la fattibilità e l'efficacia di un nuovo modo di fare branding, caratterizzato da un approccio collettivo e ampiamente distribuito al processo, al fine di identificare gli elementi di successo del far branding 2.0.

La necessità di un approccio collettivo del fare branding nasce da un nuovo concetto di consumo che non si esaurisce nell'uso, ma che esprime un bisogno di identità che spinge le persone alla partecipazione e all'azione, alla ricerca di un'esperienza di consumo propria. Oggi le persone

vogliono essere parte attiva del processo di creazione del valore e le imprese non possono più fare a meno di considerarle tali.

I confini delle imprese devono diventare mobili e aprirsi all'esterno, andando a intercettare una molteplicità di attori che partecipano al processo produttivo. La comunicazione esterna deve prevedere modalità pull e tra pari, in modo che i valori vengano trasferiti tramite le esperienze e non attraverso pubblicità o promozioni. In questo senso l'obiettivo del brand diventa educare il consumatore e creare comunità intorno ai valori promossi, in un continuo processo di ridefinizione della propria identità che evolve con l'esperienza delle persone che vi partecipano.

Il successo di Slow Food deriva appunto da una perpetua valorizzazione della propria identità data dalla partecipazione attiva delle persone, dalla promozione della complessità in termini di varietà e diversità degli attori coinvolti, dalla collaborazione di "molti" alla creazione del brand, dalla leadership e dal controllo decentrato, e da una struttura che si autoalimenta, propagandosi nel tempo e nello spazio, e acquisendo ogni giorno nuove sfaccettature alla propria identità.



## CAPITOLO 6

### Innovazione 2.0: l'intelligenza collettiva a servizio di un'idea.

#### Il caso eCars-Now!

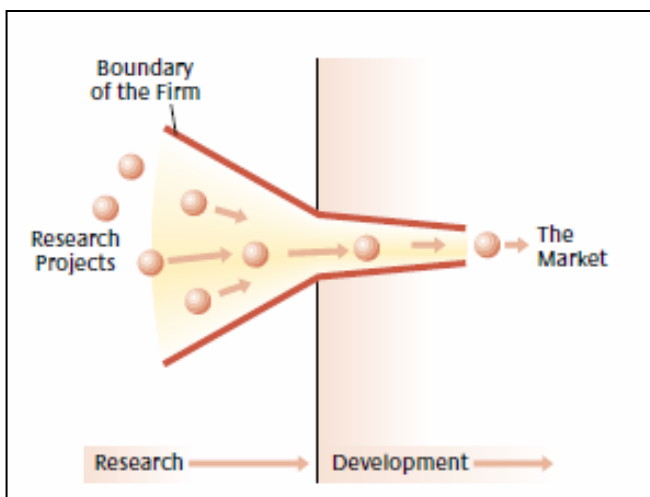
##### 6.1 - L'era dell'open innovation

La nuova modernità che sta scardinando vecchi modelli di business, facendo emergere nuove opportunità per le imprese, si caratterizza per un mutato rapporto tra le imprese ed il mercato. Questo è vero in quanto conoscenza e informazioni circolano in modo veloce e facilitato, creando nuove vie di generazione delle idee e nuovi modi di portare queste idee sul mercato. L'era definita dell'innovazione aperta permette quindi di ripensare i processi innovativi sfruttando internamente idee nate all'esterno delle imprese, e portando fuori e condividendo quelle che emergono in-house.

Se è vero infatti che nel passato le attività di ricerca e sviluppo (R&D) interne erano un asset strategico e di alto valore, nonché una barriera all'entrata per i competitor in molti mercati, oggi, la presenza di nuovi entranti è resa possibile, e anzi incentivata, dal ribaltamento delle tradizionali attività del processo innovativo. Ciò che lo rende possibile è infatti il cambiamento del modo in cui le imprese generano nuove idee e le portano sul mercato.

Nel passato, in un modello di innovazione chiusa, una innovazione di successo richiedeva controllo. Le idee erano generate nei laboratori R&D interni alle imprese e venivano sviluppate, prodotte, vendute e distribuite dall'impresa stessa. Era un approccio basato sul "do it yourself": i confini dell'impresa erano stagni, conoscenza e informazioni non venivano trasferite all'esterno, ma anzi protette gelosamente, così come le idee generate. Per anni questo approccio è stato tacitamente ritenuto la giusta via per innovare. Le imprese che investivano maggiormente in R&D e che assumevano le migliori risorse umane, erano in grado di scoprire e commercializzare un maggior numero di nuovi prodotti/tecnologie/standard. Questo successo, che veniva protetto aggressivamente dalla proprietà intellettuale (brevetti, copyright, ecc), si trasformava in maggiori

revenue e quindi maggiori disponibilità finanziarie da investire in ricerca e sviluppo e nell'acquisizione di sempre migliori risorse, creando un circolo virtuoso dell'innovazione.<sup>57</sup>



Nel modello chiuso di innovazione un'impresa genera, sviluppa e commercializza le proprie idee. Questo approccio di "auto-dipendenza" dominata dalle attività di R&D ha guidato molte corporation industriali del XX secolo.

**Figura 14: Modello chiuso di innovazione**

Verso la fine del XX secolo una serie di fattori comincia a erodere i fondamenti del modello chiuso, Primo fattore tra tutti fu l'enorme incremento del numero de della mobilità dei cosiddetti knowledge worker, che ha reso impossibile per le imprese gestire e controllare le idee generate, la proprietà intellettuale e l'expertise dei dipendenti che lasciavano l'impresa. In secondo luogo, ma non meno importante, cresceva la presenza e aumentava la possibilità d'accesso a privato venture capital che aiutavano finanziariamente le nuove imprese entranti, abbattendo in qualche modo quelle che un tempo erano elevate barriere all'entrata.

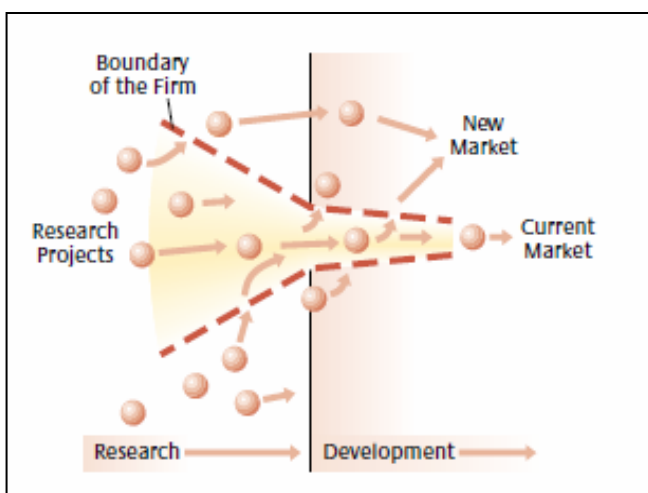
Si viene così a rompere quel circolo virtuoso che permetteva solo alle grosse imprese che investivano molto in ricerca di acquisire quote di mercato rendendo inaccessibile l'accesso a imprese minori. Con l'emergere di start up finanziate da venture capital, le idee rimaste nei laboratori, o non sviluppate per tempo, possono essere riprese, sviluppate e commercializzate da start up emergenti che cercano idee all'esterno da commercializzare. In caso di successo, le start up non reinvestiranno i profitti in nuove scoperte (come avrebbero fatto le corporation in passato), ma cercheranno nuove idee già sviluppate da commercializzare, intervenendo quindi solo a vale del processo di ideazione e generazione delle idee.

<sup>57</sup> Chesbrough H.W. (2003), "The Era of Open Innovation", MIT Sloan Management Review, Vol.44, n.3, Spring 2003

In questo nuovo modello aperto le imprese commercializzano idee proprie attraverso canali esterni al proprio business, oppure portano all'interno idee originate all'esterno per occuparsi del solo processo di commercializzazione. Incorporare idee esterne, e trasferire all'esterno le proprie comporta un significativo cambiamento nei rapporti tra impresa, concorrenti e mercato: i confini dell'impresa diventano meno rigidi e più porosi per agevolare il trasferimento e l'ambiente circostante si fa più poroso, permettendo all'innovazione di muoversi più facilmente tra impresa e ambiente.

Il processo di ricerca e quello di sviluppo e commercializzazione vengono quindi separati e gestiti in modo indipendente, anche da imprese diverse: idee nate all'esterno dei confini aziendali possono essere internalizzate e portate sul mercato seguendo il processo di sviluppo e commercializzazione. Altre idee possono essere generate internamente col processo di ricerca e poi cedute all'ambiente (altre imprese) che si occuperanno dei processi successivi.

Entrambi i modelli citati (aperto e chiuso) possono incorrere in "falsi positivi" e cioè in quei progetti cioè che sembravano promettenti all'inizio ma che poi si rivelano investimenti sbagliati. Ciò che permette il modello aperto è però la possibilità di incorrere in "falsi negativi" cioè in quei progetti che davano scarse prospettive, ma che si rivelano invece sorprendentemente di valore. Il modello aperto permette quindi di raccogliere infinite opportunità che un modello chiuso avrebbe perso in quanto incapace di vedere o anche solo di sfruttare il potenziale di alcune idee.



Nel nuovo modello aperto di innovazione, un'impresa commercializza sia le proprie idee, sia quelle di altre imprese cercando modi per portare sul mercato le proprie idee sfruttando canali esterni al proprio business.

**Figura 15: Modello aperto di innovazione**

Quanto detto non significa però che tutti i settori devono migrare verso forme di innovazione aperta: differenti business si posizioneranno su un continuum compreso tra forme essenzialmente chiuse a forme completamente aperte. Addirittura una singola impresa può sviluppare, in differenti mercati, differenti modi di innovare, facendo coesistere forme differenti nel medesimo settore. Non può quindi essere indicata una “best way” per innovare, ma alcuni modi possono far emergere più opportunità di altri.

La nuova logica di innovazione aperta offre nuovi modi per creare valore, insieme a nuove opportunità di appropriarsi di porzioni di quel valore. Il ruolo dell’R&D deve quindi essere esteso al di fuori dell’impresa e gli innovatori devono integrare le proprie idee, skills ed esperienza con altri soggetti all’esterno dell’organizzazione per produrre un risultato efficiente da portare sul mercato.

Il caso trattato presenta un approccio all’innovazione di tipo open in quanto coinvolge soggetti eterogenei che lavorano congiuntamente allo sviluppo di un prodotto innovativo da portare sul mercato.

In questo caso non si tratta di un’impresa che innova, ma di una comunità che si aggrega in modo volontaria attorno ad un obiettivo comune.

La community di Ecars-Now! nasce infatti dalla volontà di realizzare (in modo social e open source) auto ecologiche in tempi rapidi. L’idea nasce dal duplice obiettivo di abbandonare mezzi di trasporto inquinanti, per sposare l’utilizzo di energia alternativa “pulita”, e insieme sradicare il mercato dalla dipendenza dal petrolio, causa di molti disagi sociali, ambientali e di salute.

Contemporaneamente si promuoverebbe più in generale, una maggiore responsabilità sociale e ambientale e una maggiore consapevolezza sulle alternative disponibili: una rivoluzione ecologica che parta dalle auto, ma che poi si diffonda in tutte le altre attività sociali ed economiche.

Anziché quindi aspettare che siano le case automobilistiche a produrre mezzi alternativi, la community si pone come apripista e promotrice nel processo di sviluppo di auto elettriche.

L’obiettivo principale non è però la creazione di auto elettriche da zero, che porterebbe a un rapido abbandono dei mezzi circolanti ancora funzionanti provocando inutili ulteriori danni ambientali, quanto più la conversione dei motori a combustione interna in motori elettrici. In



questo modo si perseguirebbe l'obiettivo di sposare la causa ecologica, senza implicazioni - ambientali ed economiche - troppo gravi per il mercato attuale.

L'idea è quindi utilizzare l'intelligenza collettiva della comunità per lo sviluppo e l'implementazione di un kit, contenente la tecnologia e i componenti elettrici da sostituire al motore a combustione. La conversione auspicata deve essere però una conversione di massa, in modo da abbattere i costi fissi di implementazione e rendere disponibile sul mercato il kit di conversione a prezzi accessibili. Ciò che viene sviluppato sarà a disposizione di tutti, imprese e privati, che potranno utilizzarlo liberamente con l'unico vincolo di rimettere a disposizione di tutti il prodotto se ulteriormente implementato. La concorrenza tra imprese non avverrà più per brevetti e licenze ma sul prezzo e sulla qualità dei prodotti e servizi offerti, a tutto beneficio dei consumatori.

Si sperimenta quindi, non solo un nuovo prodotto, ma soprattutto un nuovo modello industriale, che potrà dare risposte sulla propria efficacia solo a processo concluso.

Nel caso proposto verrà presentato inizialmente il contesto di riferimento e i benefici derivanti dalla conversione in auto elettriche. Successivamente si entrerà nel merito del progetto dando larga attenzione alla community, alle relazioni al suo interno e tra le diverse divisioni specializzate e internazionali. Le conclusioni dimostreranno la sostenibilità di un modello di sviluppo aperto, basato sulla collaborazione e sulla co-produzione.

## **6.2 - Elaborazione e implementazione di una strategia di innovazione tecnologica**

Il risultato della trasformazione da closed a open innovation, si riflette in uno stravolgimento dei principi e delle attività di innovazione, che porta ad elaborare una strategia innovativa che chiameremo 2.0 in quanto incorpora tutti gli elementi precedenti descritti che definiscono l'acronimo "2.0": apertura, collaborazione, co-produzione, organizzazione dal basso, ecc.

La strategia innovativa di tipo 1.0 (propria della closet innovation) segue verticalmente le seguenti valutazioni:

- dall'orientamento strategico, deciso dal management, deriva la posizione competitiva dell'impresa sul mercato. Attraverso analisi esterna (ambiente e concorrenti) e interna

(delle competenze presenti in house) venivano identificate le core competence attorno a cui costruire progetti innovativi;

- la scelta dei progetti proposti è la risultante di filtri sul totale dei progetti che attraverso metodi quantitativi (VAN, TIR, ecc) e qualitativi, indicava i progetti con le più alte possibilità di successo che dovevano essere portati avanti;
- le strategie di collaborazione devono confrontarsi con il rischio di perdere la proprietà intellettuale della scoperta. Per questo è conveniente integrare le competenze mancanti per scoprire, sviluppare e commercializzare l'innovazione in-house, rivolgendosi a partner tecnologici, strategici o commerciali solo in caso di necessità e sempre proteggendo la proprietà delle proprie informazioni e scoperte.
- L'innovazione generata va protetta e per questo viene generata, sviluppata e commercializzata dall'impresa stessa, in modo da mantenere il controllo sulla proprietà e appropriandosi di tutto il valore generato.
- L'implementazione della strategia è gestita verticalmente dall'alto: gestione e ottimizzazione dei processi, gestione dei team, ecc.

<b>Elaborazione strategia</b>	<b>Innovazione 1.0</b>	<b>Innovazione 2.0</b>
<b>Orientamento strategico</b> → <b>valutazione della posizione competitiva</b>	Analisi esterna (modello di Porter e analisi stakeholder) e analisi ambiente interno (catena del valore di Porter e identificazione core competence)	Cambia il soggetto: non si innova in base alle competenze che si hanno, ma il prodotto diventa il centro attorno a cui si aggregano le competenze necessarie
<b>Scelta dei progetti innovativi</b>	Metodi qualitativi e quantitativi (VAN e TIR)	Il progetto non è scelto tra tanti secondo criteri economico/finanziari, ma nasce dall'aggregazione di sforzi collettivi non necessariamente finalizzati a vantaggi economici
<b>Strategie di collaborazione</b>	Preferenza ad integrare le risorse con le competenze necessarie in modo da scoprire, sviluppare e commercializzare l'innovazione. In caso di collaborazione l'IP rimane protetta.	Co-partecipazione all'idea e allo sviluppo

<b>Protezione dell'innovazione</b>	Sistemi proprietari e appropriazione totale del valore generato	Diffusione dell'innovazione
<b>Implementazione strategia</b>	Implementazione strategia dall'alto (organizzazione dei processi, gestione dei team)	Implementazione strategia dal basso (leadership decentrata e partecipazione volontaria)

**Figura 16 - Innovazione 1.0 e Innovazione 2.0**

Col passaggio a un tipo di innovazione di tipo open, cambia il punto di vista: non è l'impresa, con determinate competenze, che innova, ma le competenze necessarie a sviluppare un'idea innovativa si autoaggregano per contribuire a generare un'innovazione.

Il prodotto innovativo o l'idea non è finalizzato a mettere in campo competenze che si possiedono, ma diventa il centro nevralgico attorno a cui si riuniscono le competenze e le professionalità che servono. Per questo motivo, non è necessario avere le migliori risorse internamente, ma trovarle al di fuori dei confini dell'impresa, coinvolgerli e far tesoro delle loro competenze ed expertise.

<b>Contrasting Principles of Closed and Open Innovation</b>	
<b>Closed Innovation Principles</b>	<b>Open Innovation Principles</b>
The smart people in our field work for us.	Not all of the smart people work for us* so we must find and tap into the knowledge and expertise of bright individuals outside our company.
To profit from R&D, we must discover, develop and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we discover it ourselves, we will get it to market first.	We don't have to originate the research in order to profit from it.
If we are the first to commercialize an innovation, we will win.	Building a better business model is better than getting to market first.
If we create the most and best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal <i>and</i> external ideas, we will win.
We should control our intellectual property (IP) so that our competitors don't profit from our ideas.	We should profit from others' use of our IP, and we should buy others' IP whenever it advances our own business model.
* This maxim first came to my attention in a talk by Bill Joy of Sun Microsystems over a decade ago. See, for example, A. Lash, "The Joy of Sun," The Standard, June 21, 1999, <a href="http://thestandard.net">http://thestandard.net</a> .	

**Tabella 13: Principi di innovazione chiusa e aperta – Fonte: Chesbrough (2003)**

Anche la scelta delle idee da sviluppare, non è selezionata tramite metodi quantitativi di tipo economico/finanziario, ma sviluppare tutte le idee possibile (internamente, o cedendole all'esterno) ha il vantaggio di far incorrere in falsi negativi, in quei progetti cioè, inizialmente poco promettenti, ma che invece si rivelano sorprendentemente di valore.

Condividere un progetto, significa anche dividerne il rischio: diventa quindi più verosimile portare avanti progetti più rischiosi e almeno in principio poco redditizi. La collaborazione e la co-partecipazione diventano un requisito imprescindibile in un approccio aperto all'innovazione.

Inoltre, se non si hanno le competenze, l'expertise o anche solo il tempo di gestire al meglio un progetto, è possibile trasferirlo o addirittura venderlo sul mercato in modo che sia qualcun altro a svilupparlo (come accade in Procter & Gamble).

L'idea alla base dell'open innovation è che non è necessaria dar origine all'innovazione per guadagnarci, ma sia le R&D, sia quelle esterne possono contribuire alla creazione di valore. Sarà quindi profittevole utilizzare idee e IP altrui se ciò è necessario per costruire un miglior business model.

Se vengono resi porosi i confini dell'impresa e vengono condivisi i progetti, la proprietà intellettuale non verrà protetta, ma anzi condivisa. L'idea diventa quella di guadagnare non solo dalle proprie innovazioni, ma anche dallo sviluppo o dal commercio di quelle altrui, se questo porta beneficio al proprio business model.

Diffondere l'innovazione diventa quindi a volte più profittevole che tenendola sotto controllo proprietario.

Quanto detto è utile ad introdurre e spiegare il successo del caso eCars - Now!, una open community volta allo sviluppo di un progetto collettivo di conversione di auto tradizionali in auto elettriche.

Il caso in oggetto, dapprima adeguatamente introdotto, verrà poi analizzato secondo gli elementi che definiscono una strategia di innovazione open e commentato attraverso le linee guida proprie di una strategia innovativa 2.0.

### **6.3 - Contesto di riferimento**

Il mercato delle automobili è molto chiuso e caratterizzato da alte barriere all'entrata, le quali hanno conferito al settore una struttura oligopolistica. Poche grandi imprese si spartiscono il mercato conquistando quote di mercato attraverso fusioni e acquisizioni.

Da un secolo a questa parte, nonostante enormi innovazioni che hanno portato a continui aumenti di prestazioni delle auto e a una sempre maggiore efficienza nei processi produttivi, benzina e gasolio sono rimasti la risorsa privilegiata per l'alimentazione dei motori.

I sempre più attuali problemi legati all'ambiente, alle emissioni di gas, al costo della benzina stanno aumentando l'attenzione e accrescendo la consapevolezza sulla necessità di una rivoluzione ecologica che parta da atteggiamenti d'acquisto ( e quindi anche di produzione) più responsabili.

Da diverso tempo si sperimentano auto alimentate da fonti meno inquinanti, come l'idrogeno o l'elettricità, ma nessuna casa automobilistica ha investito in modo consistente affinché fenomeni alternativi emergessero in modo rilevante da poter modificare lo status quo del mercato. Dietro a questa scelta risiedono motivi economici e non tecnologici.

La tecnologia infatti è pronta da tempo: le batterie in grado di alimentare un'automobile esistono già da anni, quello che manca è la volontà di rendere il fenomeno reale.

Da una parte, gli investimenti in ricerca e sviluppo dell'industria automotive continua ad andare nella direzione di licenze e brevetti sulla tecnologia di motori a combustione interna, dall'altra i modelli di business attuali hanno privilegiato strategie di profitto derivanti dai servizi legati alle auto, piuttosto che alla vendita delle stesse. Allo stesso modo, il pensiero che ognuno possa scegliere tra più sistemi di alimentazione e non sia costretto a ricorrere alla benzina, avrebbe un impatto finanziario catastrofico sull'industria del petrolio. In entrambi i casi infatti, un cambiamento dello status quo porterebbe a ingenti ripercussioni sul sistema economico di molti paesi che generano profitto dall'industria petrolifera e dell'automotive.

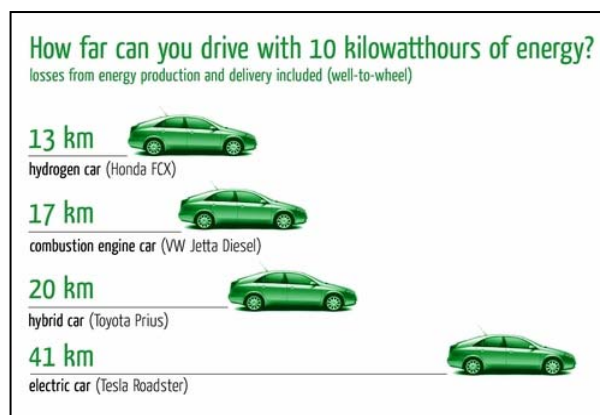
#### **6.4 - Auto elettriche: limiti e opportunità**

Oggi, la nuova generazione di auto elettriche sta facendo la sua comparsa sulle strade, raggiungendo prestazioni ed autonomia adeguati. Le barriere tecnologiche sono state superate, ma i limiti di natura "economica" sussistono. Le nuove vetture elettriche sul mercato sono ancora troppo costose e poco competitive rispetto alle tradizionali auto a combustione interna.

Se i limiti tecnologici sono stati superati, alle case automobilistiche rimane da discutere solo sul quando e come iniziare una produzione di massa di questi veicoli, unica soluzione per affossare i costi fissi e rendere il prezzo accessibile.

### **I benefici derivanti da passaggio all'elettrico sarebbero indubbi:**

- *Zero emissioni.* La macchina elettrica permette di non avere emissioni<sup>58</sup> a causa del non utilizzo di benzina. Il nostro pianeta sta attraversando una seria minaccia riguardo ai cambiamenti climatici e il passaggio all'elettricità è un rimedio effettivo per ridurre l'effetto serra.
- *Abbandona la dipendenza dal petrolio.* Poter fare a meno della benzina significa ridimensionare il potere dell'industria petrolifera che impatta senza controllo sull'economia globale e specialmente dei paesi poveri, aumentando di anno in anno il numero delle persone che vivono sotto il livello di sussistenza<sup>59</sup>, provocando guerre e aumentando i prezzi che minacciano l'economia mondiale. Si ridurrebbero in questo modo i danni ambientali e di salute nonché la dipendenza dall'energia importata.
- *Alimenta lo sviluppo di energia rinnovabile.* Il settore dell'energia può procedere verso un pieno utilizzo di risorse energetiche rinnovabili.
- *Prestazioni superiori.* Rispetto ad altre auto ecologiche (a idrogeno, diesel, ibride), l'auto elettrica consente una maggiore autonomia a parità di consumo energetico. Tra le altre forme di alimentazione, l'elettricità è l'unica che riduce a zero le emissioni e la cui energia può essere prodotta a livello privato (pannelli solari, energia idrica o eolica). L'uso dell'elettricità rende poi l'auto molto più silenziosa.
- *Economica.* L'efficienza del motore sale al 95% rispetto al 20-25% del motore a combustione. Questo per via della curva di rendimento perché tutta l'energia prodotta nel motore è



<sup>58</sup> L'inquinamento provoca 350000 morti premature, il petrolio provoca

<sup>59</sup> Provoca 1 miliardo di affamati

immediatamente disponibile per far girare le ruote, quindi se le gomme riescono a trasferire questa potenza a terra, l'energia prodotta dal motore è utilizzata completamente e quando l'auto è ferma i costi sono annullati. Questo permette a un'auto elettrica di fare 100 km con solo 1,5 euro di spesa, e di fare molti più chilometri con spese ridotte di manutenzione.

Una macchina elettrica non risolve il problema del cambiamento climatico, ma guidando una macchina elettrica si può diventare parte della soluzione e smettere di essere parte del problema!

### **6.5 - Il progetto eCars-Now!**

Nata in Finlandia all'inizio del 2008, eCars - Now! si presenta come open community volta allo sviluppo di conversioni di auto elettriche. E' un progetto collettivo, con lo scopo di rendere l'auto elettrica alla portata di tutti e il più velocemente possibile. La chiave del successo del progetto è quello di raggiungere una massa critica di potenziali acquirenti che desiderano un'auto elettrica, in modo da rendere la conversione semi-industriale e di massa, per rendere minimizzare i costi fissi di sviluppo e poter offrire il kit di conversione a prezzi accessibili.

Differenti soggetti lavorano all'interno del progetto, offrendo la propria professionalità gratuitamente, come ad esempio progettisti che lavorano sul kit di conversione, ingegneri elettronici che valutano i migliori sistemi di conversione, legali di consumatori che dovranno fare da garanti al momento di negoziare le condizioni della conversione di massa, ecc. Ognuno può avere competenze utili alla gestione e allo sviluppo del progetto e può quindi essere interessato a fare parte della community. Ad oggi ha già avvicinato esperti ed appassionati provenienti da tutta Europa che sono entrati a far parte della comunità di sviluppo e che operano a livello nazionale, con sedi locali.

Il modello su cui si basa la community di eCars-Now! è quello dell'open design: ciò che è creato è aperto e disponibile a tutti. E' libero come Linux, gratis per i privati che potranno comprare il kit e montarlo autonomamente, gratis per le imprese che potranno offrire componenti, eventuale manutenzione e servizi annessi al processo di conversione. La competizione si sposterà sul prezzo

e sulla qualità, piuttosto che su brevetti e licenze, a tutto vantaggio del consumatore che avrà accesso a prezzi competitivi<sup>60</sup>.

Gli step da compiere saranno:

1. creare un progetto di conversione per un'auto a combustibile
2. trovare acquirenti dell'auto
3. organizzare un gruppo di acquisto
4. portare le auto sulla strada
5. condividere il know-how acquisito sulla conversione
6. iniziare da capo con un nuovo modello

Ad oggi, è in fase conclusiva il primo progetto, condotto sulla Corolla, portata in strada nel gennaio 2010. Contemporaneamente altri sviluppatori hanno lavorato sul sistema di conversione della Smart, progetto anch'esso quasi ultimato. E' in previsione il prossimo progetto di conversione sulla Volkswagen Golf.

### **6.5.1 - L'idea e i primi passi**

L'idea di convertire le auto in mezzi elettrici nasce in Finlandia nel 2007 per opera inizialmente di un solo attivista, Erkki Leinonen, idea in poco tempo sposata da una folta compagine finlandese (ad oggi 200 membri), che comincia a discutere della possibilità di lavorare collettivamente, creando un ambiente libero per sviluppare la progettazione di un kit di conversione.

La sostenibilità di quella che fino a quel momento rimaneva un'idea, dipendeva dalla possibilità di raggiungere un numero minimo (massa critica) di compratori interessati al prodotto finale.

Nella fase iniziale, la massa critica è stata fissata nell'acquisto di gruppo di almeno 500 vetture. Questo numero avrebbe potuto portare il prezzo di una vettura ad uso familiare a trazione elettrica esattamente allo stesso livello di una autovettura convenzionale a combustione interna. Così nel 2008 viene aperto un sito globale sul progetto e avviata una ricerca di mercato attraverso l'invio di un questionario che sondasse l'interesse dei consumatori sulle auto elettriche e soprattutto sulla loro disponibilità a passare ad auto elettriche.

---

<sup>60</sup> Jiri Räsänen durante la conferenza "Electric Motor Show", Finland, 6th-8th November 2009



Veniva inoltre chiesto ai rispondenti, la volontà di partecipare alla community e in quale settore di competenza poteva essere utile il proprio know-how (meccanica, elettronica, ambito legale, fundraising, fornitori, ecc.).

In sole due settimane si raccolsero i 500 consensi necessari a far partire il progetto (saranno 2000 in pochi mesi) e molti professionisti e appassionati decisero di partecipare in modo attivo alla community. Si crea in questo modo la comunità ed emergono al suo interno gruppi specializzati (meccanica design, battery sistem design, design di altre componenti, ecc).

Per cominciare però si aveva bisogno di componentistica e quindi di fondi. La Fortum Corporation, produttore e distributore di energia elettrica a livello mondiale, finanzia con 30 mila dollari la fase di start up del progetto (e quindi l'acquisto dei componenti su cui avviare la conversione), partecipando essa stessa al progetto.

Nel 2009 si inizia quindi, da una parte, a mettere le mani sui componenti, mettendo insieme i pezzi; dall'altra diffondere il progetto a livello globale, costruendo network di cooperazione anche tramite comunità on line. La community nata in Finlandia, comincia ad avere diverse sedi locali in diversi paesi (Australia, Bulgaria, Canada, Danimarca, Germania, India, Italia, Lettonia, Russia, Spagna, Svezia, Turchia e USA), ognuna col proprio sito internet e con un referente, responsabile della community locale. Ogni comunità locale partecipa in modo attivo al progetto globale in corso che prevede la creazione del kit di conversione per un modello di auto alla volta. La comunità globale sta lavorando sulla eCorolla come prima sperimentazione, ma le comunità locali possono muoversi contemporaneamente in modo autonomo per lo sviluppo del kit di altri modelli, ad esempio in Italia sulla eSmart e in Danimarca sulla eAudi A2.

Nel 2010 si faranno i test sulle auto e si amplierà la gamma di modelli da convertire per avere una "flotta beta". L'ultimo step sarà poi la produzione commerciale.

### **6.5.2 - Lo sviluppo**

ECars–Now! materializzerà le proprie vetture convertendo in auto a zero emissioni (ZEV) auto a combustibile, nuove o appena usate. Il motore inquinante a combustione viene rimosso, così come tutte le componenti ad esso correlato, come la marmitta, il serbatoio, ecc. Quindi la vettura viene assemblata utilizzando le migliori tecnologie di oggi in tema di trazione elettrica (motori

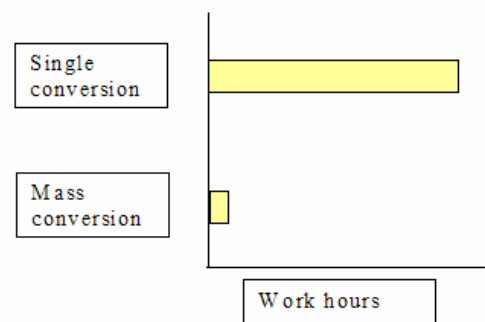
asincroni o a magneti permanenti, batterie al litio, display computerizzato con connessione internet integrata, sistemi di controllo remoto). Le auto elettriche così realizzate porteranno ad un risparmio significativo di energia e risorse se comparato al processo produttivo di una vettura nuova.



La conversione, piuttosto che la realizzazione di auto elettriche ex novo, è preferibile per 3 motivi:

- la realizzazione di un kit è economica e ha bassi costi di produzione.
- è ecologica e ha un impatto ambientale limitato in quanto non mette in circolazione nuove auto, evitando la corsa insensata alla rottamazione di quelle in circolazione e inoltre la produzione dei kit stessi non produce emissioni.
- è relativamente facile da sviluppare (non è una scienza dura!)

I kit di conversione, realizzati a livello professionale, renderanno l'installazione facile e veloce in poche ore di lavoro. Lo scopo della conversione di massa è poi principalmente quello di portare ad un abbattimento dei costi d'acquisto dei componenti principali, da cui deriva l'efficienza del modello.



Questo è possibile perché il modello si basa su un tipo di design modulare, in cui vengono utilizzati componenti esistenti industriali e messi insieme, standardizzando poi i componenti

risultanti (o meglio i modi di far comunicare i singoli componenti) in Ecomponents open source: eBMS, eECU, eGUI, eAudio.

Ciò che viene fatto è quindi creare software open source, su hardware di componenti industriali esistenti.

La modularità permette la riproducibilità, e permette al prodotto di diventare un prodotto di massa. Si tratta infatti solo di inserire il componente prodotto dentro il sistema dell'auto, infatti tutta la tecnologia elettronica sta dentro un solo frame. L'installazione avviene inserendo il frame nel motore originale. Ma dà anche l'opportunità alle imprese di sviluppare prodotti da sé adattando i componenti ed ognuno volendo può costruirsi da sé la propria auto elettrica.

Ognuno potrà usare i protocolli, i software, i componenti per costruirsi il proprio set up.

Generando ordini di massa, si potrà prevedere un modello "chiavi in mano", dove i subappaltatori forniranno telai, componenti e manutenzione, gli istituti finanziari saranno intermediari e i consumatori avranno la possibilità di customizzare la propria auto.

I benefici di un modello che prevede grossi ordini derivano dal fatto che rendere la produzione di massa consente di generare migliaia di auto con un unico progetto. Inoltre i componenti, i kit e il lavoro saranno offerti a prezzi più bassi, e i privati potranno fare specifiche richieste e commissionare produzioni private.

Il programma quindi porta con sé innumerevoli possibilità di business in un mercato totalmente nuovo. Per questo motivo, le aziende che si sono lanciate in questo mercato sono le benvenute e il loro contributo è gradito.

### **6.5.3 - Il primo prototipo: la eCorolla**

La prima conversione pianificata è di una Toyota Corolla. Inizialmente, nel primo anno di attività (2008) è stata prevista la conversione di qualche decina di esemplari simili, con un'autonomia di circa 150 Km per ogni carica e una velocità massima di 120 Km/h.



Specifiche:

- Range: 90/180 miles
- Performance: sufficient
- Safety: chassis original
- Color/options: can be selected
- Car computer: included
- Brakes: original + regenerative

Tutti gli sviluppatori hanno lavorato contemporaneamente sull'implementazione del kit per la eCorolla, e solo una volta ultimato passeranno alla conversione di un altro modello. Le comunità locali possono comunque cominciare autonomamente la conversione di altri modelli, ma è necessaria comunque la partecipazione e co-progettazione di più soggetti per far leva sul capitale intellettuale di ognuno e ricavare un maggiore valore sul risultato.

Il lavoro compiuto sul prototipo ha previsto:

- sponsorizzazioni per quanto riguarda telaio e componenti, quindi Toyota
- il lavoro di professionisti volontari nel design, installazione e documentazione
- partnership con fornitori di alcuni pezzi (es. Azure Dynamics per il motore e Thundersky per le batterie), con compagnie elettriche (come la Fortum che ha finanziato la start up del progetto) e con organizzazioni di auto elettriche.

Ad oggi la eCorolla è pronta. Ha il telaio della Toyota Corolla a cui viene rimosso l'impianto ICE e rimpiazzato con quello elettrico. Il costo è di 25 mila dollari ed è disponibile sul mercato già dal 2009.

Contemporaneamente viene sviluppato il progetto eSmart<sup>61</sup>, nato da una collaborazione tra eCars-Now! e l'Hotel Green Star, un hotel aperto da 2 anni in Finlandia completamente ecologico, i quali, venuti a conoscenza del progetto eCars hanno voluto partecipare alla comunità. Ora la eSmart è utilizzata come servizio per l'hotel che ne promuove anche l'utilizzo ai propri clienti.

---

<sup>61</sup> Kristian Ikonen durante la conferenza "Electric Motor Show", Finland, 6th-8th November 2009

## 6.6 - La community: la forza della collettività

eCars-Now! riunisce una vasta schiera di professionisti ed esperti di ingegneria, tecnologie internet, professionisti del marketing e della comunicazione che contribuiscono in vario modo al progetto, portando ognuno il proprio contributo all'iniziativa: persone che sono preparate a portare il proprio contributo per un interesse comune.

Il ruolo della comunità si basa su 3 principi specifici:

- provvedere a un piano di conversione accessibile a tutti,
- essere gli attivatori e i promotori della conversione, senza perseguire obiettivi economici, ma essendo aperti a nuove idee commerciali,
- incoraggiare il business: fornitori di componenti, aziende di servizi, ecc

La forza che spinge questa iniziativa è la stessa che ha rivoluzionato il mondo di internet, cioè la forza dell'open source, quella che ha reso Linux il sistema operativo preferito sugli internet servers e la stessa che ha creato un modo interamente nuovo di condividere idee e soluzioni, così come fare business con vari e nuovi prodotti e servizi.

Questa stessa forza aprirà il "codice chiuso" su cui è basata l'attuale industria automobilistica e che peraltro ne sta decretando le difficoltà attuali.

Electric Cars – Now! è un programma aperto, riproducibile da qualsiasi altra community, in cui vengono condivise tutte le informazioni relative a componenti, assemblaggio e manodopera in generale.

Tutto il gruppo ha impostato il proprio operare secondo un approccio molto "open". Dice Jukka Jarvinene, uno dei partecipanti più attivi del progetto: "Se riusciremo nel nostro intento, creeremo progetti simili in tutto il mondo, con i quali potremo condividere, grazie al Web, tutto ciò che sappiamo", precisando che "un simile progetto sta decollando anche in [diversi paesi del mondo]. Vogliamo creare un movimento *globale*".

All'avvio il gruppo era molto piccolo, ma in pochi mesi è riuscito a estendersi in diversi paesi, alla conquista di una dimensione globale.

Ad oggi i partecipanti sono in contatto attraverso un wiki<sup>62</sup> che accoglie non solo gli sviluppatori, ma anche i potenziali venditori di auto usate e i relativi acquirenti. Con la stessa tecnica, il gruppo mette in contatto chi decide di realizzare l'opera di conversione e chi fornisce i pezzi, come i motori elettrici e le batterie.

Sui forum<sup>63</sup> predisposti dal gruppo ogni partecipante invia le proprie idee alle *board* di discussione, le migliori delle quali vengono scelte per essere realizzate o implementate sui veicoli da convertire.

Nel gruppo non mancano esperti che si occupano di contrattare i prezzi, sia per quanto attiene all'acquisto di auto da convertire, sia per l'approvvigionamento di materiali nuovi necessari alla conversione. Il risultato sarà quindi piena condivisione di tecniche, idee, soluzioni, trucchi, ottimizzazioni per chiunque<sup>64</sup>.

All'utilizzatore finale, dunque, il costo si presenterà come la somma dei costi di auto, meccanica e componenti. Il nostro scopo non è quello di generare profitto, bensì quello di fare qualcosa di rivoluzionario: "Non stiamo cercando di costruire segretamente una sorta di grande azienda, tutt'altro - spiega Jarvinen - Questa è una *organizzazione disorganizzata* che cresce in piccoli nuclei disseminati in tutto il mondo, dove ognuno fa qualcosa, dunque non può essere *acquistata*".

### **6.6.1 - I Principi della community**

1. *Il vantaggio economico è cercato, ma non il profitto.* E' chiaro che realizzare un'auto migliore è un beneficio economico. Una delle motivazioni centrali è di avere un macchina elettrica, che è diverso dal realizzare profitto su questa.

2. *L'informazione prodotta nel progetto è libera.* La comunicazione tra partner commerciali e della community è pubblica. Quindi è necessario che i partner lo sappiano in anticipo e diano il consenso. I membri del progetto devono pubblicare i propri contatti coi partner potenziali. Non è

---

<sup>62</sup> <http://www.sahkoautot.fi/wiki:start>

<sup>63</sup> <http://www.sahkoautot.fi/forum:start>

<sup>64</sup> <http://www.nexusedizioni.it/apri/Argomenti/Scienza-del-futuro/ECARS-LE-AUTO-ELETTRICHE-SOCIAL-E-OPEN-SOURCE-di-Marco-Valerio-Principato/> 29/07/2008

necessario riportare le informazioni preliminari, basta che le informazioni rilevanti vengano rese pubbliche.

3. *Partecipazione e operazioni commerciali.* I partecipanti al progetto possono anche perseguire obiettivi economici, ma questa operazione è mantenuta allo stesso livello con ogni altro fornitore di servizi o prodotti. È chiaro che la conversione di macchine elettriche andrà a beneficio di chi sta producendo le batterie, motori elettrici e altre parti, macchine importate o sta lavorando sulla conversione. È chiaro anche che queste persone che stanno già lavorando su questi progetti o su progetti simili sono interessati al progetto per la causa in sé, ma anche per la possibilità di guadagnare qualcosa.

4. *Libere idee.* Dietro alle auto elettriche e all'attività di conversione, sta nascendo un nuovo mercato di prodotti e servizi, e le idee nascono dalla comune discussione all'interno del progetto. Nessun membro del progetto ha il monopolio delle idee, ed anzi tutti possono liberamente cominciare un'attività commerciali legata sulle idee generate lavorando insieme.

5. *I partner del progetto.* Il progetto può avere qualsiasi tipo di partner commerciale o della comunità con l'unico vincolo di perseguire gli obiettivi del progetto.

6. *Il progetto non ha leader – ognuno è un "leader dell'attività".* La modalità aperta presenta forza e opportunità. Chi vuole davvero contribuire può farlo nel modo che preferisce. I pensieri di ognuno possono essere contestati dagli altri, ma se qualcuno sta andando nella direzione sbagliata, la collettività ha il potere, attraverso lo scambio, di evitargli l'errore. Ognuno è libero di fare ciò che vuole, ma c'è una "stanza per lo scambio di innumerevoli e alternative soluzioni", il forum e il wiki, in cui però la migliore soluzione emerge dalla discussione pubblica. Nonostante questo, ognuno è libero di perseguire la propria soluzione. Ovviamente questo impone ai partecipanti di tenere una buona condotta. Una buona condotta permette di evitare policy aziendali e regole aziendali che solitamente fanno perdere tempo, energia, creatività e coesione all'ambiente. Quando non ci sono gerarchie siamo più liberi di pensare e di prendere le cose come vengono.

7. *Il progetto non è un'entità legale.* Non è possibile firmare contratti, ma questo non disincentiva le persone dal parteciparvi o dal negoziare modelli di contratti tra produttori e compratori. Questi modelli sono template che produttori e compratori usano a beneficio di entrambe le parti. Per esempio un template di contratto può essere negoziato con compagnie

elettriche, per la fornitura, da parte dell'impresa elettrica, di elettricità gratuita per i compratori si auto, avendo in cambio adesivi col loro brand sulle auto vendute. L'uniformità del contratto è a beneficio di tutti ed è il miglior modo di raggiungere la gestione e la negoziazione. Il progetto eCars-Now! porterà auto elettriche sul mercato, rispondendo alla domanda che trasformerà la richiesta in realtà. Con questa conversione verranno ridefinite le catene di fornitura e creati marketplace e modelli operativi che sono necessari per l'acquisto di auto elettriche.

8. *Diritto all'acquisto pubblico e uniforme.* ECars-Now! non esclude nessuno dall'acquisto di componenti, servizi o macchine complete. Nessuno avrà sconti e nessuno pagherà prezzi superiori. I prezzi di prodotti e servizi sono separati dalle spese di distribuzione che varieranno da area ad area e dalle quantità distribuite.

9. *Nessun contratto o diritto di esclusiva.* Un contratto unificato può essere negoziato per esempio con le compagnie elettriche. Il risultato della negoziazione tra i partner non è vincolante. I contratti vincolanti sono invece fatti tra i privati che acquistano l'auto e i produttori di beni e servizi. Contratti o diritti che escludano parti terze non sono possibili.

10. *Timeline del progetto.* Ci sono obiettivi pubblici ed annunciati del progetto: 500 auto convertire e le prime consegne prima della fine del 2008. Tuttavia nessuno sarà licenziato se l'obiettivo non sarà raggiunto. Nessuno perderà i propri bonus. L'obiettivo generale è una rivoluzione verso l'elettrico e l'ecologico, quindi se si fallirà o se la qualità attesa non sarà raggiunta, sarò un peccato, ma non deciderà la fine del progetto. E nessuno potrà voler indietro gli investimenti sui capitali iniziali, perché non ce ne sono!<sup>65</sup>

11. *Obiettivi del progetto.* L'obiettivo immediato è di rendere economiche le macchine elettriche, convertendo le auto a combustione interna (ICE) o aggiungendo parti elettriche al telaio di nuove auto, se qualche casa di produzione automobilistica sarà interessata a questo tipo di collaborazione con eCars-Now! L'obiettivo parallelo è di permettere acquisti di gruppo (gruppi di acquisto come Th!nk). Un ulteriore obiettivo è di fornire per le auto elettriche il miglior ambiente possibile dal punto di vista delle infrastrutture (distributori, colonnine per la ricarica) e stimoli economici (incentivi). L'obiettivo di lungo termine è di arrivare velocemente a una produzione industriale di macchine elettriche mostrando come un'auto elettrica è maggiormente competitiva (in molte caratteristiche) rispetto alle auto a propulsione tradizionale. Obiettivi più

---

<sup>65</sup> Questo punto andrà riformulato dato che Forum Corporation ha donato 30 mila dollari per cominciare il progetto



allargati possono essere: a) di rendere il progetto permanente, b) di espandere la conversione su nuovi modelli di auto, c) diffondere l'operazione di conversione di massa ad altri paesi. L'obiettivo più profondo è di eliminare le emissioni di anidride carbonica, protossido di azoto, piccole particelle e diminuire il buco nell'ozono. La misurazione di queste emissioni è usata in parte per controllare i cambiamenti climatici e prevenire centinaia di migliaia di morti o malattie respiratorie. Il progetto può anche essere visto come pietra miliare per un network di consumatori-autisti, promotore dell'efficienza dello scambio di libera informazione e come parte di un movimento ambientale globale.

### **6.7 - La comunità italiana di eCars-Now!**

In Italia, la comunità locale di eCars-Now! fa riferimento a Roberto Vezzi, già da tempo sensibile alla tematica della conversione elettrica in quanto imprenditore di Electro Vehicles Europe (EVE)<sup>66</sup>, impresa di Bergamo specializzata nella vendita e distribuzione di componenti, kit e servizi per le conversioni di auto elettriche (EV conversion).

Nel 2009, l'interesse e la passione per le nuove tecnologie di propulsione elettrica fanno incontrare in rete Roberto Vezzi e eCars-Now! Finlandia, una comunità avviata di appassionati, progettisti, meccanici e potenziali utenti che condividono esperienze e progetti, allo scopo di ottimizzare gli sforzi di tutti e arrivare prima e meglio al risultato<sup>67</sup>.

L'incontro concreto con la comunità si realizza pochi mesi dopo quando Roberto Vezzi presenta in Finlandia il progetto di eSmart su cui già stava lavorando, in modo da dividerlo e migliorarlo.

Così EVE, pur rimanendo un'impresa di produzione e distribuzione di auto elettriche e componenti di conversione e omologazione in Italia e in Europa, sposa la filosofia open source, abbracciando la comunità eCars-Now! e diventandone il portavoce italiano.

In questo modo, lo sviluppo avverrà in modo collettivo, mentre EVE, così come altre imprese di fornitura, potranno beneficiare in un secondo momento delle opportunità offerte dall'apertura del nuovo mercato basato sull'elettricità.

---

<sup>66</sup> [http://www.electro-vehicles.eu/eve\\_home.html](http://www.electro-vehicles.eu/eve_home.html)

<sup>67</sup> Matteo Bordone su Wired, luglio 2010

### **6.7.1 - Cenni su Electro Vehicles Europe (EVE)**

Electro Vehicles Europe (EVE) sviluppa e realizza una propria linea di gruppi propulsione elettrica, motori, controllers e pacchi batterie, così come può realizzare veicoli elettrici su specifiche del cliente.

Questa componentistica è utilizzata in veicoli elettrici quali autovetture, motociclette, veicoli commerciali, biciclette a pedalata assistita, scooters, quad, tricicli, imbarcazioni, aeromobili, robotica e qualsiasi altra applicazione benefici di motorizzazione elettrica.

Nonostante il business di EVE sia continuamente in adattamento ai cambiamenti dell'ambiente, la sua missione non perde mai di vista i 3 principi fondamentali su cui EVE è costruita:

- I valori centrali: basati su una tecnologia pionieristica, sulla responsabilità sociale e ambientale, sulla creatività e integrità e su un eccellente servizio al cliente
- Lo scopo primario: sviluppare e trasformare i veicoli in veicoli a zero emissioni a beneficio della società, e insieme diffondere il "seme" di questa trasformazione a livello globale nel settore automotive, marino e aeronautico.
- Obiettivo ultimo: fornire una alternativa di mobilità sostenibile per le prossime generazioni e diventare leader nello sviluppo e distribuzione dei servizi in Europa.

Quanto al mercato delle auto elettriche, negli ultimi anni sia le grandi case automobilistiche sia piccole e medie aziende hanno, in modi diversi, provato a dar luogo a piccole serie di produzioni di auto elettriche, ma i prezzi di distribuzione non sono ancora accessibili per il mercato, a causa degli alti costi di ricerca e sviluppo e dei processi di omologazione e prototipazione.

Al momento sembra quindi che i singoli individui siano l'unica soluzione per il cambiamento di scenario, sia per la crescente domanda di veicoli a zero emissioni, che possono far esplodere la produzione di massa, ma soprattutto per il loro ruolo nello scenario di conversione, attraverso la conversione "do it yourself" (DIY) o attraverso la conversione tramite le imprese.

### **6.7.2 - Le fonti di competitività di EVE**

In questo scenario si interseca bene il ruolo di EVE che si pone in mezzo tra la mancanza di distribuzione e servizi di auto elettriche in Europa, e, all'opposto, la crescente domanda per i

componenti, i kit, i servizi dagli entusiasti delle auto elettriche, istituti e imprese, focalizzate sulla conversione per uso privato o per lo sviluppo di attività di business.

EVE, riconosciute le possibilità di business nel settore, decide quindi di far leva su alcune caratteristiche che la rendono altamente competitiva sul mercato:

- È molto attenta alla qualità dei servizi che offre: dal luglio 2008 lo staff di EVE ricerca e seleziona solo i componenti la cui validità è riconosciuta non solo da una attenta valutazione delle singole caratteristiche, ma dal riscontro di centinaia di utilizzatori in tutto il mondo, mantenendo un costante contatto con i principali portali internet di informazione sul mondo EV, le associazioni ed i newsgroups che si occupano di trattare questo argomento in tutto il mondo. L'offerta prevede sistemi di EV (batterie), sistemi di conversione (kit e componenti per la conversione DIY, anche on line), attività di ricerca e sviluppo (ingegneria su veicoli e software di conversione), consulenza per l'analisi di sviluppo e produzione.
- Privilegia rapporti chiari e di fiducia reciproca con il proprio cliente, essendo sempre presente per consigli e approfondimenti e dimostrando la massima trasparenza in tutte le proprie attività.
- Valorizza le proprie risorse interne, attraendo le risorse migliori e più brillanti, crea e incentiva lo spirito di gruppo e il mutuo supporto, in un'ottica di collaborazione. Inoltre promuove un ambiente positivo, etico, e orientato alla soddisfazione di clienti e personale.
- Crede fortemente nella collaborazione ed è alla continua ricerca di forti partnership con i più importanti fornitori di componentistica da tutto il mondo, essendo anche essa stessa un distributore di alcuni dei più conosciuti componenti per il processo di conversione EV, servendo clienti in tutta Europa. Inoltre incentiva le collaborazioni con altre imprese di conversione EV e con associazioni del settore, come l'associazione Nove&Quindici con cui è stata sviluppata la eSmart.

### **6.7.3 - I progetti in cantiere**

Il core business di EVE rimane la produzione di componenti e nello specifico di PowerpAC, una scatola rettangolare con cinque bocchettoni cromati (tre fasi del motore, polo positivo e polo negativo della batteria), che contiene inverter, caricabatteria, convertitore DC/DC, teleruttore e cablaggio. Con questo kit ciascuno può decidere di prendere il progetto e procedere con la conversione DIY, oppure scegliere di comprare solo il PowerpAC di EVE, o ancora di farsi seguire in tutto il processo di conversione.

Oltre alla produzione dei componenti, e in modo ancor più intenso con la partecipazione alla community di eCars-Now!, EVE lavora su più fronti per la conversione di diversi mezzi. Il primo progetto nasce come una sfida, e prevedeva di convertire il motore ICE di una Smart con uno EV. Viene scelta la Smart in quanto auto da città per eccellenza, e quella che può meglio convivere con le autonomie delle batterie disponibili attualmente. È stato stimato infatti che la media dei km giornalieri degli italiani in macchina è di 80km, quindi ampiamente negli attuali range della tecnologia attuale.

Rimuovendo il motore endotermico e mettendo un motore elettrico con una efficienza del 95% EVE è in grado di convertire le auto attuali evitandone una rottamazione precoce.

Oltre allo sviluppo del kit per la Smart, progetto che è stato presentato e condiviso nel 2009 con la community eCars-Now! finlandese, EVE ha sviluppato da zero un'auto elettrica. È la "Ac city", l'auto elettrica made in Bergamo: fa il pieno di energia elettrica (10 Kwh minimo, massimo 30 Kwh), tempo di ricarica 6-7 ore (la notte si attacca la presa in garage), permette di pagare il 50% di assicurazione in meno, cinque anni bollo esente, nessun costo per il tagliando, candele, olio, filtro. Le spese d'acquisto non sono proibitive: dai 10 mila ai 17 mila euro.

E superando i confini dell'automotive, EVE si è spinta sul nautico e l'aeronautico: sta lavorando contemporaneamente anche a progetti conversione su un motore nautico, un fuoribordo Yamaha 40 cavalli, un kart (EK1) con prestazioni nettamente superiori ai kart tradizionali, in commercio dal prossimo settembre, e ancora su un biplano Sport Trainer Great Lakes del 1929. Queste le sfide future per EVE.

E' evidente allora come mission, valori e attività di EVE ben si sposino col progetto open source di eCars-Now! e come entrambe possano contribuire al miglioramento reciproco.

E-Cars-Now! potrà beneficiare dell'apporto e del capitale intellettuale di EVE, a tutto vantaggio dello scambio, della discussione e della collaborazione ai fini di una più rapida ricerca di soluzioni: EVE andrà quindi ad alimentare e a contribuire alla comunità già attiva di eCars-Now!. A sua volta però EVE potrà beneficiare di capitale intellettuale diffuso, fatto di tutta l'intelligence presente nella community, e riappropriarsi del valore generato una volta che il mercato delle auto elettriche sarà sbocciato, raggiungendo numeri interessanti, a tutto vantaggio delle imprese di fornitura, produzione, sviluppo e distribuzione dei componenti EV.

## 6.8 - Conclusioni: un modello 2.0?

Da quanto appreso, la comunità eCars-Now! nasce come comunità aperta per lo sviluppo e l'implementazione di sistemi di conversione verso auto elettriche. I principi della comunità riflettono quelli delle comunità open source: tutti vi possono partecipare e il valore generato è liberamente disponibile per tutti.

Ciò che si costruisce però, insieme al prodotto, è più un generale una nuova cultura, basata sulla responsabilità sociale e ambientale, una filosofia in favore dell'energia pulita, del risparmio e del riuso, che parta da una conversione delle auto in auto elettriche, ma il cui modello possa poi estendersi a tutte le attività possibili, creando maggiore consapevolezza sulle alternative a disposizione.

Per arrivare ad affermare che eCars-Now! stia sviluppando un modello di business 2.0 è necessario riconsiderare gli elementi che lo caratterizzano.

<b>Innovazione 2.0</b>	<b>Elementi della strategia di E-cars Now!</b>
Il prodotto diventa il centro attorno a cui si aggregano le competenze necessarie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Varietà e diversità degli attori coinvolti</li></ul>
Il progetto non è scelto tra tanti secondo criteri economico/finanziari, ma nasce dall'aggregazione di sforzi collettivi non necessariamente finalizzati a vantaggi economici	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partecipazione attiva e volontaria</li></ul>

Co-partecipazione all'idea e allo sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazione nella produzione del bene</li> <li>• Tecnologie 2.0</li> </ul>
Implementazione strategia dal basso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership collettiva e controllo decentrato</li> <li>• Autopropagazione e generazione di comunità a mezzo di comunità</li> </ul>

**Tabella 14: Elementi strategici di innovazione 2.0**

- Partecipazione attiva e volontaria: come comunità open source, la partecipazione libera e aperta a tutti, non solo è concessa ma è auspicata e incentivata. Il valore della comunità è dato dalla qualità e della quantità di chi vi partecipa, dai ruoli che si creano al suo interno, dalle discussioni che emergono e dal confronto alla ricerca delle migliori soluzioni. La comunità di eCars-Now! è attiva da poco più di due anni, ma sta acquistando consensi di giorno in giorno, riuscendo a mettere radici in diversi paesi europei ed extraeuropei. La partecipazione va ancora incentivata e il progetto è in piena fase di crescita, per questo è importante che si continui a promuovere la partecipazione.

- Molteplicità intesa come diversità e varietà: anche in questo caso la diversità e la varietà sono fonti di ricchezza. Su un tema apparentemente ingegneristico come la conversione in sistema elettronico di un motore a combustione, in realtà c'è spazio per una moltitudine di competenze diverse, tutte utili ai fini non solo della produzione e sviluppo, ma anche inerenti la comunicazione, l'ambito legale, il design, ecc. Non a caso infatti nel questionario presente on line<sup>68</sup> e inviato in fase di start up per acquisire consensi, vengono sondate le competenze specifiche individuali in modo da capire che tipo di know how potrebbe essere messo a disposizione della community. Il fatto che ingegneri, designer, elettronici e semplici appassionati provenienti da paesi e culture diverse, ragionino insieme sul un progetto condiviso, dà valore al risultato finale e insieme dimostra come tutti possono in qualche modo apportare competenze utili alla causa.

- Collaborazione per il bene prodotto: come progetto open source, la co-produzione sta alla base della nascita della comunità. Sta proprio nella co-produzione che la collaborazione esprime il suo massimo grado. Una co-creazione che a differenza della più grande comunità open source,

<sup>68</sup> allegato in fondo e disponibile on line: <http://ecars-now.wikidot.com/community:participate:questionnaire>

che produce codici e dunque beni immateriali, produce qui un prodotto quanto mai fisico, sia esso l'auto elettrica, siano i componenti o le batterie. E' una collaborazione che nasce in rete con lo scambio di idee e discussioni che portano alla scelta della migliore soluzione possibile da realizzare. La realizzazione può avvenire poi in modo individuale (cioè imprese che creano componenti a partire dal know how raccolto nella comunità), oppure a livello collettivo, come ad esempio a Tampere dove il comune ha concesso un vecchio deposito di autobus al gruppo eCars-Now! perché diventi la loro base operativa, nonché officina di trasformazione per i cittadini che volessero passare al plug&drive.

- Utilizzo della tecnologia 2.0: la conversazione inizia in rete, sia per abbattere i limiti derivanti dalla localizzazione dispersa, sia perché solo attraverso la rete si possono raggiungere nodi distanti da sé. E' attraverso la rete infatti che si sono sviluppate le comunità locali, ed è sempre attraverso la rete, e cioè sul wiki e sul forum del sito, che vengono avviate le discussioni. Il canale YouTube permette poi di vedere i filmati delle presentazioni, o di assistere in streaming agli eventi principali.

- Leadership democratica e controllo decentrato: la community ha il cuore pulsante in Finlandia, luogo dove è nata e dove i progetti sono maggiormente avanzati. In poco tempo però, grazie soprattutto alla portata della "causa", ha avuto consensi in molti altri paesi, avvicinando a sé molti volontari e costituendo gruppi di lavoro locali, coordinati in modo indipendente. Si autodefinisce "una *organizzazione disorganizzata* che cresce in piccoli nuclei disseminati in tutto il mondo, dove ognuno fa qualcosa". Nonostante la comunità finlandese sia ancora la più attiva, non esiste però un leader di progetto o un vertice che decide i prossimi progetti di conversione. E' la comunità che sceglie in modo autonomo e che guida se stessa verso i progetti futuri. A tutti è comunque permesso di sviluppare in modo indipendente un progetto di conversione, ma verrebbe meno la forza dell'apporto collettivo.

- Auto-propulsione: il fatto che il progetto stia mettendo radici estese e profonde in diversi paesi, conferma la forza della sua portata. Sposando una filosofia di responsabilizzazione, piuttosto che la sola possibilità di fare business in un nuovo mercato, il progetto diventa assume valori allargati, inglobando nella comunità non solo sviluppatori o esperti meccanici, ma anche chi si riconosce in questa proposta di conversione, volta al riciclo e al risparmio. Una volta raggiunta la massa critica necessaria, la comunità avrà la forza di coinvolgere i consumatori più

consapevoli e insieme di continuare a fare cultura a mezzo della comunità stessa. Comunità che genererà nuove comunità, costruite sul valore condiviso del “risparmio pulito”.

Il modello così come ci si presenta, seppur in una fase di avvio e di crescita e quindi lontana da una situazione matura e consolidata, sembra avere tutte le caratteristiche per potersi definire 2.0 e capace quindi di generare una comunità intorno a un’idea, che diventa una filosofia e che costruisce su questa filosofia nuove comunità che condividono nuovamente nuovi valori, nuovi progetti e nuova creatività, in un circolo virtuoso che continua ad alimentare la filosofia alla base che l’ha generato.



## CAPITOLO 7

### Progettazione e design 2.0: il caso Fiat Mio

#### 7.1 - L'open design

Ad oggi una fitta rete di networks si è andata rapidamente strutturando a livello globale, provando ad applicare i principi dei commons e del peer-to-peer a una varietà di campi impressionante, dal design alla produzione materiale, sconfinando dal suo ambito d'origine, l'open source software. Si tratta di un mondo dai confini in continua espansione ed ibridazione, nel quale pratiche e definizioni si moltiplicano, si mescolano e si ridefiniscono a seconda degli ambiti applicativi. Le regole base sono sempre le stesse: condivisione di informazione e conoscenza, partecipazione aperta attraverso community e assenza di diritti proprietari. Ciò che cambia sono i processi di sviluppo dell'idea, la gestione della community, la leadership e i modelli di appropriazione del valore, a seconda dei campi applicativi.

Una dei campi applicativi in maggior crescita e dall'alto potenziale in materia di p2p è l'open design, cioè lo sviluppo di prodotti fisici, sistemi e attività attraverso l'uso di informazione progettuale condivisa pubblicamente, facilitato da internet e spesso conseguito senza alcun compenso economico. E' un processo aperto e partecipato per co-progettare una qualsiasi attività collaborativa, dalla progettazione di un pc al design di un'automobile. E' una metodologia basata sul community design, dove cioè è un'intera comunità di volontari a partecipare a processo: è una replicazione di forme organizzative open e p2p che fino ad ora erano rimaste confinate alla creazione di software e applicazioni tecnologiche.

Ma un processo open source può andare oltre il software e adottare una metodologia che faciliti l'emergenza di un'attività collaborativa, sia in una comunità/organizzazione esistente, sia per l'emergenza di una nuova.

La metodologia open source risulta utile quando si vuole co-creare con una comunità lo sviluppo di innovazioni, e non solamente captare informazioni o offrire un prodotto in cui gli utenti non

possono aver voce. E' un processo che parte dal coinvolgimento e dalla costruzione di una comunità attiva in un processo collaborativo.

Ma non è solo il metodo partecipativo che cambia, ma anche tutto ciò che ne consegue: l'appropriazione del valore non deriva più da diritti proprietari e in generale tutto il processo progettuale e di creazione del valore, così come il risultato finale, non è più controllabile pienamente e anzi conviene strutturare e progettare il processo piuttosto che il risultato (che risentirà appunto dell'apporto di utenti e comunità).

Forme organizzative peer to peer e open source rappresentano ormai dei trend già in atto, dove la capacità di costruire reti sociali e comunità attraverso l'auto-organizzazione, la condivisione e la collaborazione altro non sono che un modo per essere più reattivi e capaci di adattarsi ai rapidi cambiamenti della società e dell'economia.

I vantaggi sono sicuramente la trasversalità e l'intelligenza collettiva, ma esistono anche minacce a cui dover far fronte. Le principali sono:

- la partecipazione, assicurare una partecipazione ampia e ricca (cioè non eccessivamente omogenea) non è cosa semplice da ottenere, con il rischio di impoverire e rendere inutile un processo progettuale di *co-design*.

Molto spesso la partecipazione segue delle distribuzioni a legge di potenza, dove non tutti i partecipanti contribuiscono al progetto allo stesso modo ma solo pochi lo fanno veramente. Bisogna quindi trovare il modo di coinvolgere non solo il maggior numero di persone possibile, ma di coinvolgerle anche effettivamente ricercando diversità di esperienze e conoscenze, evitando che solo pochi partecipanti influiscano.

La partecipazione poi si basa principalmente sulle conoscenze e le capacità necessarie nelle determinate fasi del processo progettuale. Bisogna quindi porre attenzione affinché queste conoscenze e capacità siano effettivamente distribuite in un numero sufficiente di persone facilmente raggiungibili, cercando al contempo di valorizzarle e accrescerle. Ciò potrebbe rappresentare un grande limite per un progetto di *co-design*: per poter co-progettare con degli utenti e delle comunità, è necessario che questi esistano o che ci siano le condizioni affinché possano emergere, altrimenti viene meno sia la reale necessità del progetto che le risorse che lo arricchiscono.

Infine anche gli strumenti che decidiamo/progettiamo influiranno su quante persone potranno realmente partecipare. Un progetto di *Open Design* sviluppato per poter essere progettato collaborativamente solo su una specifica piattaforma sarà anche interessante, ma soltanto chi la possiede o è in grado di utilizzarla potrà partecipare. Bisogna quindi porre molta attenzione ad abbassare le barriere all'ingresso al processo progettuale.

- la comprensione delle dinamiche open: stiamo uscendo lentamente da una fase in cui è stata esaltata la collaborazione di massa come la panacea per tutti i problemi e con al contempo uno scarso interesse verso i reali cambiamenti che questa collaborazione porta nelle organizzazioni, pubbliche e private. E le applicazioni di dinamiche collaborative e/o *open* e *p2p* sono avvenute isolatamente e non sempre con una riflessione metodologica e su quali siano i limiti dei campi di applicazione.

Sicuramente sono necessarie maggiori iniziative sia di ricerca che di divulgazione, c'è ancora una notevole mancanza di comprensione completa di queste dinamiche sia in tra chi le studia e chi le mette in pratiche, nonchè nella società stessa. Ad esempio, una critica che viene fatta ai processi di *co-design* è di richiedere un tempo eccessivo: in realtà non sempre vengono comprese le reali dinamiche e tempistiche dei processi progettuali produttivi.

- la reale possibilità di realizzare tali progetti: Per chi si occupa di realizzare in pratica questi progetti di *Open Design* e attività collaborative, i limiti più grandi si trovano invece nella mancanza di strumenti e servizi o nella mancanza di sistemi tra loro, il fatto che si trovino nelle prime fasi evolutive o che richiedano ancora risorse economiche non indifferenti. Ad ogni modo, i costi si stanno abbassando, e al momento una stampante 3D costa meno di quanto costasse una stampante laser nel 1985.

Anche i *software* per lo sviluppo di progetti collaborativi, hanno dei grossi limiti. Il principale è che, essendo stati sviluppati da programmatori e per programmatori, funzionano benissimo per lavorare collaborativamente su testo o codice, ma non altrettanto quando lavoriamo collaborativamente su immagini, disegni, audio, filmati e modelli 3D. Con qualche piccolo *hacking* nell'uso dei *software*, senza dover scrivere alcuna riga di codice, è possibile aggirare questi limiti, ma le barriere all'ingresso nei processi progettuali rimarranno comunque alte finché non si risolveranno questi problemi.

Ci sono già stati almeno 3 casi di Open Design provenienti da vere e proprie aziende, che ne hanno gestito la produzione e distribuzione degli artefatti fisici: Openmoko, VIA OpenBook e Bug Labs. Qui il problema non è tanto trovare una declinazione nella produzione industriale, quanto aprire realmente il processo progettuale e renderlo collaborativo. In definitiva, è una questione sia economica che di gestione della conoscenza: le attività collaborative di Open Design che avranno successo saranno quelle che riusciranno maggiormente a gestire risorse materiali, economiche e la conoscenza necessaria per il loro funzionamento.

Un esempio è dato dagli innumerevoli casi di Open Car Design: quasi tutti cercano di riprogettare un veicolo più o meno sostenibile da capo e hanno difficoltà nel procedere e realizzare il progetto. I casi più interessanti provengono invece o da imprese che già producevano autoveicoli e con una studiata strategia commerciale (come Local Motors) oppure da iniziative volte al modificare veicoli esistenti, richiedendo quindi meno conoscenze e risorse materiali ed economiche (come eCars - Now!). Per questi motivi quindi potrebbero avere maggior successo casi di Open Source Fashion Design, dato che le tecnologie e conoscenze necessarie per la progettazione e produzione sono molto più economiche, accessibili e già distribuite nei territori (vedi caso FiatMio). Ci si sta accorgendo che design non significa creatività anarchica e superficiale bensì regole, processi, strumenti e ruoli per lo sviluppo collettivo di progetti orientati agli utenti, al contesto sociale, ambientale ed economico.

## **7.2 - Come cambia il processo di sviluppo di nuovi prodotti in chiave collaborativa?**

In un ambiente competitivo come quello odierno, di fronte ad una clientela sempre più esigente, si avverte la necessità di apportare continuamente idee nuove. Il lancio di un nuovo prodotto o di un nuovo servizio sul mercato è sempre un'operazione rischiosa. Tuttavia, l'azienda può mettere in atto tecniche e procedure di valutazione e di sviluppo delle idee sistematiche che consentono di ridurre sensibilmente questo rischio.

L'obiettivo è quindi quello di istituire all'interno dell'impresa un dialogo sistematico e continuo (inteso come scambio di informazioni e dati) tra le diverse funzioni coinvolte che vanno dalla R&D, al marketing, alla produzione/progettazione e alla finanza.

Seppure il processo di sviluppo di nuovi prodotti sia dipendente da una moltitudine di variabili, quali il fatto che il prodotto sia market push o technology push, che sia innovativo o semplicemente una nuova release, che sia di massa o progettato su specifiche richieste del cliente, vi sono alcune fasi in ogni caso indispensabili e sintetizzabili in<sup>69</sup>:

1. la ricerca/generazione delle idee e selezione. La ricerca delle idee avviene attraverso gruppi di creatività, metodi di analisi funzionali dei prodotti o metodi che si rivolgono direttamente o indirettamente ai clienti per scoprire bisogni insoddisfatti. Una volta generate le idee, occorre eliminare quelle che potrebbero dar vita a prodotti poco attraenti o incompatibili con le risorse e gli obiettivi dell'impresa. La fase di valutazione ha il compito di eliminare le idee e i progetti manifestamente non utilizzabili, selezionando quelli che meritano analisi più approfondite. La fase di selezione arriva a definire nel dettaglio quale o quali idee prenderanno la forma di prodotto.

2. la formulazione del concetto di prodotto. E' lo sviluppo dell'idea nell'ottica del cliente target. Si tratta di dare una definizione adeguata utile alla direzione generale per posizionare correttamente il prodotto e per specificare la natura e l'entità dei mezzi da impiegare per raggiungere gli obiettivi preposti; al reparto R&S per verificare la fattibilità tecnica attraverso le specifiche incluse nel concetto di prodotto e alla agenzia pubblicitaria per l'elaborazione della copy strategy.

3. la progettazione preliminare (pre-design). In questa fase viene definita l'architettura di prodotto (modulare o integrale), il layout del prodotto, l'eventuale coinvolgimento di fornitori (co-design) e scelte di make or buy. Sempre in questa fase si dà avvio alla pianificazione del progetto, selezionando risorse e definendo ruoli e tempi.

4. Progettazione di dettaglio e sperimentazione. Si tratta di definire le specifiche tecniche del prodotto, avviare la produzione dei disegni e definire le interfacce fra i componenti. Nella maggior parte dei casi, vengono prodotti uno o più prototipi per la verifica di affidabilità, producibilità e feed back di un panel di clienti per misurarne il grado di accettazione. Questa sessione di testing è utile per introdurre eventuali modifiche e miglioramenti e ipotizzare il successo del prodotto sul mercato.

---

<sup>69</sup> Ulrich K.T. e Eppinger S.D., edizione italiana a cura di Gianni Nicoletto ( 2001), Progettazione e sviluppo di prodotto, McGrawHill Book Company

5. Avviamento della produzione e lancio. Prima di avviare la produzione è necessario un lasso di tempo utile per la messa a punto di impianti e attrezzature, del prodotto e dei componenti, l'addestramento della manodopera, ecc. Una volta avviata la prima produzione si predispone il lancio di prodotto nei canali distributivi previsti, insieme a una comunicazione a attività promozionali che presentino il prodotto al mercato, e lo rendano visibile al cliente finale. Solitamente le attività promozionali riguardano promozioni in store, unite a una comunicazione push sui principali media.

6. L'obiettivo passa quindi dalla creazione di un prodotto per il mercato alla creazione di un prodotto con il mercato stesso: il prodotto esiste in quanto creato col contributo di chi poi ne sarà consumatore. Il cliente non è più a valle del processo, ma interagisce nella creazione di valore a monte.

<b>Attività</b>	<b>Sviluppo nuovo prodotto 1.0</b>	<b>Sviluppo nuovo prodotto 2.0</b>
Ricerca delle idee e selezione	l'idea deriva da analisi dei bisogni	l'idea deriva dalla comunità
Product concept (progettazione concettuale)	concetto del prodotto definito dall'impresa in base ai bisogni dei clienti target	concetto del prodotto definito congiuntamente da impresa e comunità che si autoseleziona
Pre-design (progettazione a livello di sistema)	scelta dell'architettura, del layout e delle funzionalità nella fase di progettazione. Pianificazioni di risorse, tempi e ruoli.	architettura, layout e funzionalità emergono durante il processo e non sono definiti a priori, così come i ruoli
Progettazione di dettaglio e sperimentazione	produzione di disegni e prototipi da testare su un campione	progettazione congiunta da impresa e utenti
Avviamento della produzione e lancio	produzione e comunicazione dell'esistenza del nuovo prodotto sul mercato	la comunità che ha partecipato al processo si allarga attraverso mezzi di comunicazioni non convenzionali. Si crea una comunità intorno al prodotto
Obiettivo	l'obiettivo è la creazione di un prodotto per il mercato	l'obiettivo è la creazione di un prodotto con il mercato

**Tabella 15: Sviluppo di un nuovo prodotto 1.0 e 2.0**

Ovviamente queste fasi saranno differentemente rilevanti a seconda del tipo di prodotto che si decide di sviluppare. Se il prodotto è innovativo, intervengono una serie di importanti fattori fin qui non valutati, che ricoprono però un ruolo determinante nella scelta della strategia di sviluppo.

### 7.3 - Il progetto Fiat Mio



Fiat Mio è una community di utenti che partecipano, con le loro proposte, idee e commenti, al processo creativo di una nuova city car, Fiat Mio appunto, un'auto del futuro che si propone di essere la sintesi delle migliori proposte, suggerimenti e richieste fornite on line da più di 17000 partecipanti, insieme con le migliori tecnologie e soluzioni sviluppate dal team tecnico di professionisti per la progettazione e lo sviluppo del prototipo.

L'auto del futuro sarà la sintesi di importanti novità in risposta al bisogno di mobilità rapida, di connettività e di eco-sostenibilità. Sarà un progetto partecipativo, in cui le persone e le loro idee saranno i protagonisti delle scelte stilistiche e creative e forniranno il "blocco" di materia prima da cui poi il team tecnico andrà ad estrarre un grande progetto per le future generazioni.

Il risultato non è ancora disponibile e una serie di questioni sono ancora in fase di valutazione, ma on line è possibile avere quotidiani aggiornamenti sullo stato dell'arte dei lavori, con la possibilità di vedere il prototipo definirsi di giorno in giorno.

#### 7.3.1 - I precedenti e l'idea

"We must think of the future in a collective and participative form: everyone has an idea of how the future should be, or what to do to make it better. It is therefore essential that you participate in this more than democratic forum"<sup>70</sup>. Parte così un anno fa un progetto



innovativo dal dipartimento brasiliano di Fiat che lancia in Brasile una nuova city car, la FCC III, nata grazie al contributo di idee e opinioni del pubblico raccolte dal progetto Fiat Mio

<sup>70</sup> <http://www.wired.com/autopia/2009/09/design-a-fiat/>

([www.fiatmio.cc](http://www.fiatmio.cc)) attraverso il web. Si tratta di una community che conta circa 14.000 utenti da 140 paesi che partecipano alla realizzazione del concept, finalizzato alle prossime generazioni: il risultato è una city car a emissioni zero, facile da parcheggiare e da guidare nel traffico e caratterizzata da connettività, informazioni e conoscenze multi-settoriali.

Si tratta di un progetto open source che la stessa FIAT ha definito "partecipativo": un modo rivoluzionario di progettare e di comunicare per il mondo delle auto. La vettura, che sarà presentata al Salone dell'Automobile di San Paolo a ottobre 2010, è stata realizzata dal Centro Stile Fiat Brasile, diretto da Peter Fassbender, che si propone come laboratorio di ricerca con l'obiettivo di introdurre nuove tecnologie per l'adozione di materiali alternativi, riciclabili e non inquinanti.

Ma Fiat Brasil non è nuova ad iniziative di questo tipo. La FCC III è infatti l'evoluzione di due precedenti idee di concept car, realizzate come prototipi per la presentazione al Salone dell'Automobile del 2006 e del 2008 a San Paolo.

Nel 2006 FIAT Brasil presenta infatti al Salone dell'automobile di San Paolo la FCC (Fiat Concept Car) Adventure, un prototipo creato per celebrare i 30 anni della presenza di Fiat in Brasile e disegnato proprio dalla divisione brasiliana di Fiat (Centro Estilo Fiat do Brasil). Fiat FCC Adventure è una sorprendente concept car trasversale rispetto alla canonica suddivisione in segmenti: un po' fuoristrada e un po' coupé, esibisce una linea davvero innovativa, compatta, muscolosa, ma al tempo stesso filante. L'auto rimane tuttavia un prototipo senza passare alla fase di produzione.



Due anni dopo nasce da un gruppo di ingegneri della filiale brasiliana della casa torinese l'idea di riprendere alcuni spunti stilistici del prototipo del 2006 e realizzare una vettura per il tempo libero, una *buggy* ecologica a due posti equipaggiata con motore elettrico, diretta evoluzione della Fiat FCC che trae l'ispirazione dalle *dune buggies* degli anni '60 e '70.



Con la FCC III però si fa un passo in più: si rende l'innovazione open e si incentiva la partecipazione di tutti gli utenti interessati a partecipare alla co-creazione del prototipo, nel



processo creativo e di sviluppo dell'auto, incoraggiando lo sviluppo di nuove idee per il futuro e stimolando il processo di collaborazione, trasparente e pubblico, costruito sullo scambio di informazioni, conoscenze e domande tra migliaia di utenti e il team di tecnici e di progettazione. La FCC III si propone come l'anti Smart, la city car del futuro, dalle linee sinuose e con un parabrezza che si estende ai lati per aumentare la visibilità, con motore elettrico e di soli 2 posti, di 2,5 metri 820 cm in meno della Smart ForTwo), alta 1,53 e larga 1,56 e completamente progettata con gli internauti, che andrà a competere con la già molto vendute Smart Electric Drive, la Peugeot BB1 e la Renault Twizy.

Ci si avvia, così, verso un cambio di paradigma: nessuna casa automobilistica ha un progetto come questo, che apra le porte alle persone e che le ascolti davvero.

### **7.3.2 - Una risposta a molte domande**

Obiettivo della FCC III è quello di fungere da laboratorio per i nuovi concetti di mobilità. Ad oggi per il prototipo non è prevista la produzione in serie e la vendita, ma si impone sulla scena mondiale come proposta innovativa sia nei mezzi che nei risultati.

L'obiettivo è infatti duplice: da una parte dar voce alle persone attraverso modalità di progettazione partecipative e collaborative, dall'altra costruire l'auto del futuro che risponda alle esigenze nascenti in termini di mobilità, connettività e rispetto dell'ambiente. Per quanto riguarda la metodologia collaborativa, il progetto Fiat Mio è sotto licenza Creative Commons, che permette ai partecipanti di appropriarsi dei propri contributi, ma permette anche alla comunità di distribuire, modificare e condividere le proprie idee.

Il progetto è stato avviato un anno fa con un hub online disponibile sul sito [www.fiatmio.cc](http://www.fiatmio.cc). Le persone sono state invitate a presentare idee progettuali per l'automobile. Da allora, tutti i suggerimenti sono stati discussi dai partecipanti alla community e le idee migliori sono state sperimentate dal team di design della Fiat, insieme con le idee degli ingegneri stessi. Finora oltre 11.000 idee sono state presentate da una comunità sociale di quasi 17.000 soci.

Una forma, questa, di progettazione che rompe nettamente i paradigmi presenti nel settore del car design che convenzionalmente avviene sempre a porte chiuse per impedire ai concorrenti di copiarne le linee. In questo caso invece, il progetto è totalmente aperto e pubblico e prevede un

dialogo quotidiano, basato su discussioni on line o su quesiti posti dal team tecnico alle persone, per sondare la migliore soluzione tra quelle ipotizzate.

Questo continuo dialogo permetterà di formulare soluzioni che incontreranno le principali richieste, nonché i gusti, di milioni di persone su ogni aspetto della futura auto: sistema di propulsione, design interno ed esterno, sistemi di infotainment, materiali e colori, abitabilità e presenza di strumenti di connettività, ecc.

Inoltre l'intento è anche interpretare le esigenze degli utenti partecipanti, i loro riferimenti culturali, le tendenze stilistiche e di design. Si cerca di capire che tipi di cambiamento prevede l'auto del futuro: siamo abituati a concepire l'auto con 4 ruote, un motore e un volante, ma non è detto che il cambiamento non riguarderà anche questi punti fermi dell'auto, magari interpretando diversamente l'abitabilità del veicolo: si indagano soluzioni per il domani catturando non solo innovazioni tecniche sull'auto, ma valutando l'utente nel suo complesso: la cultura, le abitudini e i riferimenti visivi, cercando uno scenario innovativo compatibile con le esigenze attuali.

A volte le soluzioni sono proposte direttamente dagli utenti, discusse, commentate e poi votate dalla community e approvate dal team tecnico, come nel caso della scelta del design esterno. Altre volte è il team Fiat a proporre un ventaglio di soluzioni, lasciando alla community la possibilità di scegliere tra limitate opzioni possibili.

La partecipazione e la collaborazione hanno luogo proprio nel dialogo costante, nella formulazione di domande e nell'esposizione di problemi, e nell'intervento a discussioni pubblicate dagli stessi ingegneri Fiat a cui la community contribuisce in modo assolutamente trasparente, pubblico e democratico.

Ad oggi sono 21 le discussioni aperte dal team Fiat sulle scelte da compiere sul prototipo riguardanti i più svariati aspetti: dal colore al senso di aperture delle porte, dal cruscotto touch screen ai sistemi ecologici di propulsione, dagli ausili di guida alla biometria.

Nasce da queste domande infatti la necessità di comprendere i bisogni emergenti per un nuovo tipo di mobilità che sia veloce, connessa, comoda e con soluzioni innovative.

Quale design per l'auto del futuro? Quanti posti? Quale sistema di propulsione e quali strumenti di connettività? Quali soluzioni di abitabilità? Quale interfaccia elettronica per comunicare e scambiare dati tra macchina e passeggeri?

Quale migliore soluzione quindi che non far partecipare i futuri utilizzatori nel processo progettuale. In questo modo emergono le preferenze, i gusti, i problemi comuni da aggirare e si implementano insieme le soluzioni possibili, contando sul crowdsourcing e sull'intelligenza collettiva.

Gli utenti sono quindi stati incoraggiati a pensare al traffico e alla vita a bordo, e sulla base di un'analisi di quasi 17.000 contributi, il team Fiat ha sviluppato un briefing contenente le idee più popolari, i suggerimenti e le richieste più sensibili, e lo scenario affrontato dalla maggior parte dei partecipanti.

Il risultato ha manifestato la richiesta di un "veicolo compatto, veloce, comodo e sicuro con nuove soluzioni per il transito di grandi città, rispettoso dell'ambiente e non inquinante, con la possibilità di ricevere aggiornamenti, personalizzazioni e modifiche di configurazione e che fornisca una evoluzione nell'interfaccia tra le vetture ed i loro utenti". Ciò che manca è una vettura in grado di offrire soluzioni per quei piloti che oggi affrontare le peggiori condizioni di guida: il traffico dei pendolari, perdita di tempo, i problemi di inquinamento e di sovrauso di carburante bruciato nell'attesa. Allora come rendere il traffico più funzionale e piacevole?

Dal punto di vista operativo, questo bisogno si è tradotto in una city car lunga 250 cm, larga 156 e alta 153, a 2 posti, a propulsione elettrica (anche se non è ancora stato definito il tipo di motore), dall'aspetto curvilineo e arrotondato, con un parabrezza che si estende sui lati per aumentare la visibilità, con un volante estraibile che in caso di traffico può rientrare o trasformarsi in un piano di appoggio, con comandi touchscreen. Le idee inviate però vanno oltre, prevedendo ad esempio sistemi di comunicazione tra veicoli anti collisione, telecamere al posto di specchietti retrovisori e ruote con rotazione a 90° per agevolare le manovre di parcheggio e in spazi stretti.

Questa era esattamente la sfida proposta per la FCC-III: una vettura intelligente urbana in linea con le idee e le osservazioni formulate dai partecipanti sul design, l'ergonomia, la propulsione ecologica, infotainment, e facilità di guida.

Oltre ad essere ecologica e ad avere tutta la tecnologia per la sicurezza e il comfort, la FCC III tenta di offrire un nuovo stile di vita a bordo, ottimizzando i tempi di attesa nel traffico, oltre a fornire nuovi modi di lavoro e di piacere.

Il prototipo definitivo è ancora lontano dall'essere pronto e molte valutazioni devono ancora avere luogo (sono ancora in corso valutazioni sull'apertura delle porte, sull'aspetto estetico, sulla

tipologia di motore, sul volante multiuso, ecc), ma l'auto sarà pronta in ottobre per essere presentata al Salone dell'automobile a San Paolo.

#### **7.4 - La comunità e le tecnologie 2.0**

Il progetto nasce dal forte credo verso la collaborazione come futura via dello sviluppo e dell'innovazione, dove ognuno contribuisca con le proprie idee a rendere possibile e migliore questo futuro. Pensare di dar forma a un'auto dando voce alle persone è stata la scommessa di Fiat Brasil in questo senso.

Il progetto nasce un anno fa dal web quando Fiat decide di aprire un account su Twitter<sup>71</sup> in cui gli utenti potessero postare idee. Twitter è stato il modo di dare in mano alle persone uno strumento reale per collaborare alla progettazione, al pari di martello e scalpello per modellare un blocco di creta.

Successivamente Fiat ha aperto una community, attraverso il blog [www.fiatmio.cc](http://www.fiatmio.cc), in cui venivano riunite idee e suggerimenti e intraprese discussioni su fattibilità, progetto e dettagli creativi e tecnici.

Il blog, oggi disponibile in 3 lingue (spagnolo, portoghese e inglese), presenta una home page che riepiloga tutti i contenuti disponibili:

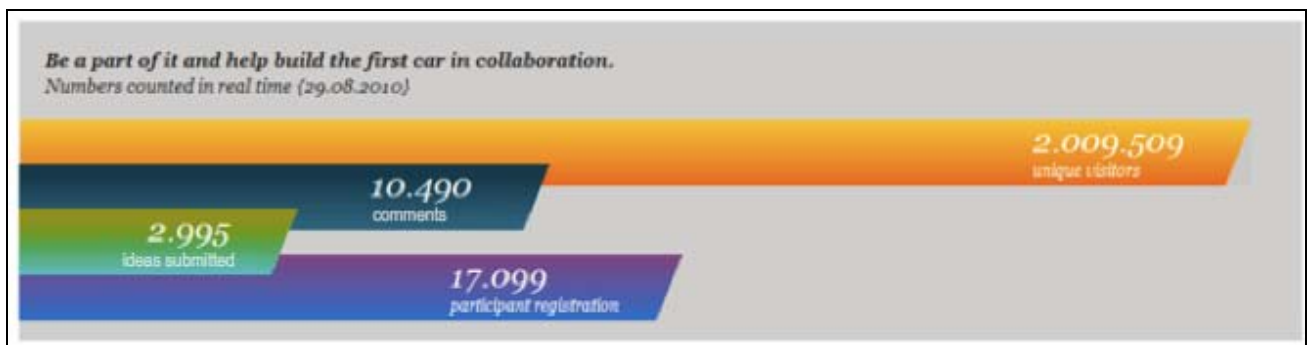
- "Follow the project": riunisce i canali attraverso cui seguire gli sviluppi del progetto, e nello specifico presenta il link all'account Twitter, all'account Facebook<sup>72</sup> e gli RSS.
- "How can I participate": questa sezione sintetizza le modalità di partecipazione e prevede:
  - o Intervenire nelle discussioni in atto
  - o Seguire i making of, video molto interessanti proposti del team di ingegneri che aggiornano in modo costante sulle decisioni prese per le specifiche dell'auto, ma anche sulle modalità di presa delle decisioni, mostrando il team al lavoro, le tecnologie usate, i modelli di virtualizzazione utilizzati ed anche interviste a ingegneri, designer e responsabili tecnici, in modo da avvicinare gli utenti a una più reale percezione del lavoro di progettazione.

---

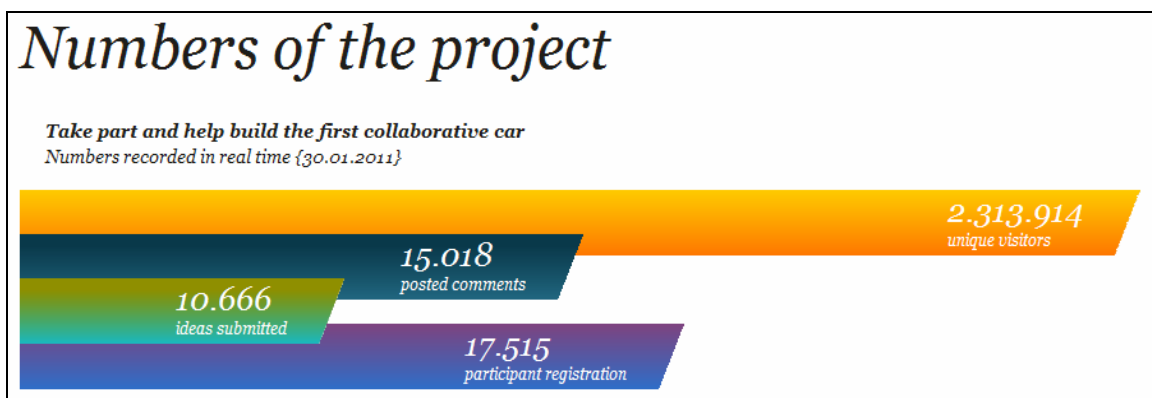
<sup>71</sup> 2082 followers e 457 tweet. Dato aggiornato all' 01/09/2010

<sup>72</sup> 390 friends. Dato aggiornato all' 01/09/2010

- Inviare un'idea: l'idea comparirà poi nella sezione apposita in modo da poter ricevere commenti e alimentare il dibattito.
- "Inspiration": sono riportati contenuti utili legati all'auto. E' una sezione meno interattiva e più informativa che presenta novità tecnologiche e informa a livello generale su aspetti tecnici e non dell'auto.
- "All about Fiat Mio": presenta le ultime idee proposte dalla community. Per poterle commentare è però necessario iscriversi alla community.
- "Numbers of the project": indica in tempo reale i numeri riguardanti il progetto. I dati aggiornati ad agosto 2010 mostrano come ci siano stati più di 2 milioni di utenti unici, 17000 partecipanti registrati, 10500 idee inviate e 3000 commenti. Questi numeri dimostrano un interesse diffuso e una partecipazione attiva, se consideriamo che il progetto è limitato al Brasile e molti contenuti sono disponibili solo in portoghese.



I dati successivi, raccolti in gennaio 2011 ( a 5 mesi dai precedenti), dimostrano come la comunità vada espandendosi. I commenti aumentano del 50% e le idee sottoposte risultano addirittura triplicate.



Il blog è quindi anche spazio per continuare ad esprimere le proprie opinioni, idee e suggerimenti - oltre ad essere uno strumento flessibile per parlare degli sviluppi del progetto, in quanto consente di gestire in modo ottimale sia i post e le discussioni, sia formati diversi come foto e video, consentendo la connessione con gli altri canali come Twitter e Facebook. In quanto strumento attivo e sempre aggiornato si afferma quindi piattaforma di studio per capire e poi per realizzare come sarà l'auto del futuro.

Twitter, Facebook, Video, RSS, blog rappresentano strumenti innovativi e partecipativi di comunicazione e sviluppo del progetto che, in linea con le peculiarità del progetto, è sviluppato con licenza Creative Commons rappresentando appieno un approccio web 2.0.

Inoltre la community Mio e il progetto, non si esauriranno nella presentazione della FCC III, ma continuerà ad essere un laboratorio di discussione e di ricerca, uno spazio informativo in continuo aggiornamento per intercettare le esigenze, i gusti e i bisogni nascenti, alla ricerca delle migliori soluzioni per il futuro.

### **7.5 - Verso il prototipo: progettazione e sviluppo**

Il progetto Fiat Mio è sicuramente il risultato dell'intelligenza collettiva e di attività di crowdsourcing per quanto riguarda il car design. E' anche vero però che il processo realizzativo avviene nel Centro Estilo Fiat Brasile. Gli utenti hanno comunque a disposizione on line tutti i contenuti necessari per seguirne il processo e intervenire. Ciò che avviene on line, oltre al confronto e alle discussioni sulle specifiche dell'auto, è la possibilità di monitorare la costruzione e la progettazione del prototipo a partire dalle bozze, attraverso tecnologie di virtualizzazione. Ad esempio, una volta decisa la struttura da city car a due posti, comoda e agile, uno dei primi quesiti è stato posto sulle linee e sul design esterno. Non solo quindi le caratteristiche tecnologiche vengono considerate, ma costruendo il prototipo e le varie opzioni, vengono creati scenari di realtà future che tengano conto dei gusti, della cultura e delle preferenze degli utenti. Sono state proposte quindi dal team Fiat due linee possibili:

1- La linea “precision” che cerca ispirazione in linee più pulite e definite. Le sue soluzioni sono studiate per essere sicuri che il risultato finale sia quasi minimalista. Ogni dettaglio è curato come oggetto di design.



2 - La linea “sense” fa più riferimento alla natura, alle cose che stimolano i nostri sensi. Il risultato è l'accoglienza piuttosto che il design, con linee più fluide e spontanee e non necessariamente funzionali.



Non è neanche detto che la scelta debba ricadere su una linea o sull'altra, ma l'obiettivo è di raccogliere e assimilare le migliori referenze per raggiungere la soluzione ottimale.

Non c'è infatti una soluzione migliore in termini di tecnologie o di comfort: la differenza sta nei riferimenti che ognuno attribuisce all'uso dell'auto e al proprio modo di viverla che potrà rispecchiarsi meglio in una o nell'altra soluzione. Dopo aver valutato i commenti pubblicati sulla sezione “making of”, si sono raccolti i punti di forza e debolezza di entrambe le soluzioni. Sebbene entrambe le linee avessero i propri sostenitori in numero sostanzialmente equo, la linea precision sembra meglio delineare il tipo di veicolo che la gente immagina per il futuro, a causa di opzioni poco praticabili della linea “sense” che tuttavia può cedere alla linea precision alcuni dei suoi elementi. La scelta della linea precision per la progettazione indica che le forme della FCC III saranno pulite e funzionali con un design modernissimo, attraente e senza esagerazioni o fronzoli.

La FCC-III è quindi il risultato di una ricerca collettiva di intelligent design, per lo scenario del futuro, con le caratteristiche che facilitano il rapporto tra la macchina e i suoi utenti. L'essenza di questo orientamento è quello di trovare le soluzioni più innovative tecnologicamente ma anche accurate e piacevoli alla vista, che incontrino e anticipino i gusti degli utilizzatori.

Le bozze delle linee esterne e di molti dettagli finora proposti hanno preso visto prima on line attraverso una modellazione tridimensionale digitale, che dà modo di fare una prova visiva sul risultato, e poi il modello è stato tradotto in un prototipo a



grandezza naturale, fatto di argilla, assolutamente fedele a quanto stabilito fino a quel momento, attraverso il Clay Modeling. Su questo modello ci si può lavorare anche manualmente e quando il risultato piace a tutti ed è definitivo il sistema è in grado di fare il processo inverso, convertendo le modifiche in dati digitali, rileggibili dai programmi di virtualizzazione 3D. Questo processo permette una dettagliata analisi dei volumi, linee e luci che formano il corpo della FCC-III. Ma gli stampi di argilla non sono l'unico modo per farlo. Grazie a strumenti ad alta tecnologia, Fiat Professional, per risparmiare tempo e materiale, ha disposto una moderna sala di realtà virtuale, un luogo dove le varie parti della FCC III possono essere riportata in 3D proiezioni. L'imaging e le presentazioni in tempo reale sullo sviluppo dei progetti esposti in Aula Virtuale del Centro Stile Fiat permettono di cambiare le forme, la profondità, i colori durante la presentazione stessa, a seconda delle richieste degli spettatori o del team che ci sta lavorando. Si tratta di interpretare ciò che i progettisti fanno e farne un output visivo per rendere la vettura più vicina al reale.

Recentemente è stata aperta da Fiat una nuova discussione sul senso di apertura delle porte: il modo di aiutare a definire il formato migliore per aprire le porte è importante non solo dal punto di vista estetico, ma influenza anche l'accessibilità e l'abitabilità per gli occupanti; interferisce anche con l'inserimento di vani portaoggetti e con l'ergonomia complessiva degli interni. Il team Fiat ha quindi sviluppato tre proposte per l'apertura delle porte in modo che si potesse discutere in merito ed arrivare congiuntamente alla migliore soluzione.

La prima opzione per le porte del Mio prevede un'apertura in senso inverso e consente di vivere al meglio la parte anteriore della cabina. La seconda alternativa è l'apertura convenzionale, con le cerniere verso la parte anteriore dell'auto e promuove gli scomparti portaoggetti. Nella terza proposta, l'apertura delle 2 porte seguono sensi diversi: dal lato del conducente l'apertura è convenzionale, dal momento che il sedile del conducente ha bisogno di una maggiore distanza sul cruscotto e volante. La porta del passeggero ha invece un'apertura inversa per facilitare l'accesso e offrire maggiore spazio.

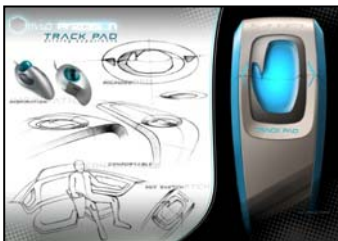
Le 3 opzioni sono presentate in 3D nei video making of e schematizzate in bozze in foto sempre consultabili on line. Aprendo la discussione e mettendo a disposizione i contenuti utili, gli utenti sono in grado di valutare le proposte e dare la propria opinione. Il processo di scelta avverrà poi in modo trasparente e democratico. In questo modo, via via che le scelte vengono compiute, il prototipo prende forma e la virtualizzazione aggiornata.



Un altro esempio riguarda le 3 opzioni disponibili per l'interfaccia dei comandi. Una proposta potrebbe essere introdurre optional che permettano di alleviare il conducente dal tempo perso nel traffico, consentendogli di leggere, mangiare, guardare internet o la tv, prevenendo interferenze tra queste e i pannelli di controllo della vettura.

I 3 scenari possibili sono:

a- il volante, quando non utilizzato, rientra nel pannello di controllo. Poi al tocco di un pulsante o a comando vocale ritorna nella sua posizione classica, restituendo al conducente il controllo del mezzo.



b- Non è previsto un volante, ma una sorta di "trackpad", anche a scomparsa, che funzionerebbe come interfaccia di guida.

c- L'ultima opzione non prevede anch'essa il volante, ma un sistema che catturi il movimento della mani in situazione di guida, interpretando i segnali e riproducendo i comandi virtualmente.



Queste possibilità mettono di fronte a uno scenario totalmente nuovo di sistematizzazione del traffico, che insieme allo sviluppo di sensori di rilevazione di altre auto per evitare incidenti e a un design innovativo, si prefigura come soluzione per l'auto del futuro.

## 7.6 - Un progetto 2.0?

Per i progetti innovativi e di ricerca Fiat solitamente dispone di un dipartimento di ingegneria che si dedica allo studio di nuove tecnologie e nuovi materiali, alla ricerca di soluzioni innovative. In questo caso, il processo non si è esaurito all'interno, ma ha messo i dipartimenti di ricerca a disposizione delle idee, delle tendenze e delle esigenze del pubblico.

La sfida più grande è stata l'ascolto dei clienti e di quello che stavano chiedendo: locomozione facile, elettronica avanzata, nuove soluzioni di ingegneria e design.

Il tutto grazie a una reale volontà di interpretare le necessità nascenti, andando incontro alle richieste degli utenti e utilizzando tecnologie web 2.0 per rendere il progetto collettivo, partecipativo e collaborativo.

Possiamo affermare che si è trattato di un progetto 2.0 in quanto risponde ad alcune condizioni:

- Partecipazione attiva e volontaria: il successo del blog, con più di 17000 partecipanti attivi dimostra le dimensioni del progetto, lanciato solo in Brasile, ma che riceve ogni giorno feed e commenti da tutto il mondo. Il blog è pubblico, le soluzioni scelte subito comunicate e tutti i passaggi sono chiaramente riportati sul blog. La partecipazione attiva è la linfa vitale del progetto che conta proprio sull'apporto delle persone per interpretarne i bisogni e le esigenze emergenti. Solo con la collaborazione di tante persone si sono potuti definire gli obiettivi (quelli di concepire un'auto ecologica, compatta e ideale per il traffico), ipotizzare alternative e sviluppare proposte. Inoltre la volontarietà permette una partecipazione sana e realmente collaborativa, attirando verso il progetto le persone curiose e interessate a pensare al futuro insieme a Fiat.
- Molteplicità intesa come diversità e varietà: se la partecipazione è stata fondamentale per avviare il progetto, la varietà dei contributi ne ha permesso l'elevata qualità e lo sviluppo di opzioni davvero innovative. Il fatto che il progetto sia stato lanciato in Brasile e in lingua portoghese, non è però stato un limite nel far confluire nella community persone da tutto il mondo e dalle competenze più diverse, non solo esperti di auto o tecnici del settore, ma anche persone semplicemente interessate a dare un contributo estetico o stilistico. Nella community sono quindi confluite conoscenze, competenze e skills diverse che hanno permesso ai tecnici Fiat di lavorare su numerose buone idee emerse e collettivamente sviluppate.
- Collaborazione per il bene prodotto: anche se lo sviluppo operativo dell'auto e le scelte finali sono prese dal team Fiat, la collaborazione è stata comunque una fondamentale distintiva del progetto. Le scelte prese infatti si sono sempre basate sulle preferenze emerse nelle discussioni e nei commenti ai post, compatibilmente con le esigenze tecniche di un'auto. In questo senso la collaborazione si è avuta nel processo decisionale più che realizzativo.

<b><i>Sviluppo nuovo prodotto 2.0</i></b>	<b>Elementi della strategia di Fiat Mio</b>
Ricerca idee: l'idea deriva dalla comunità	
Product concept: concetto del prodotto definito congiuntamente da impresa e comunità che si autoseleziona	• Partecipazione attiva e volontaria
Pre-design: architettura, layout e funzionalità emergono durante il processo e non sono definiti a priori, così come i ruoli	• Molteplicità intesa come diversità e varietà
Progettazione e sperimentazione: congiunta da impresa e utenti	• Collaborazione per il bene prodotto
Lancio: la comunità che ha partecipato al processo si allarga attraverso mezzi di comunicazioni non convenzionali. Si crea una comunità intorno al prodotto	• Tecnologie 2.0
Obiettivo: è la creazione di un prodotto con il mercato	• Creazione di una comunità attorno a un prodotto

**Tabella 16: Elementi strategici di sviluppo 2.0 di un nuovo prodotto**

- Utilizzo della tecnologia 2.0: Twitter, Facebook e il blog, insieme agli RSS, ai post, alle domande agli utenti e ai video making of, sono strumenti ottimali per coinvolgere le persone, farle appassionare e renderle parte attiva del progetto. Attraverso queste tecnologie infatti, gli utenti possono da una parte farsi rimanere informati, aggiornarsi sui progressi e farsi coinvolgere e dall'altra alimentare le discussioni con proposte, idee e commenti. Twitter è ideale per aggiornare sugli ultimi post o per linkare video, su Facebook si ha più spazio per promuovere il progetto con contenuti diversi, ma entrambi gli account di Twitter e Facebook rimandano al blog, contenitore dei contenuti principali e luogo di conversazione della community. Sul blog, molto frequentato, c'è una sezione per le idee da sottoporre al team di tecnici, per le discussioni, per commentare le idee degli altri, per fare domande specifiche e per informarsi sugli avanzamenti del progetto, oltre ad avere accesso ai canali video in cui vengono presentate e simulate le virtualizzazioni del prototipo o il processo di decisione di ingegneri e progettisti

- Creazione di comunità attorno al prodotto: l'obiettivo di scoprire i bisogni emergenti, chiedendo direttamente al mercato cosa implementare, fa in modo che si crei e si sviluppi una comunità di

partecipanti, fatta di potenziali consumatori che diventano protagonisti del processo e profondamente coinvolti, dapprima dall'idea e dal progetto e in ultimo dal prodotto che ne risulterà.

Manca invece una leadership democratica e un tipo di controllo decentrato, condizioni necessarie per l'autopropulsione del progetto e la creazione di comunità a mezzo di comunità. A differenza di quelle che abbiamo presentato come Enterprise 2.0, Fiat con questo progetto fa solo un passo verso il 2.0, approcciando sì modalità partecipative, ma non delegando il processo decisionale e di controllo. Le decisioni finali, vengono infatti prese dal team Fiat che, tenendo conto dell'apporto degli utenti, arriva a una soluzione finale in parte democratica e in parte soggetta alle esigenze tecniche dell'auto.

Concludendo, questo caso resta comunque un ottimo esempio di progetto 2.0 pur rimanendo un esperimento che porterà solo a un prototipo d'auto. La comunità però non si esaurisce nel progetto FCC III ma verrà alimentata in modo costante, tentando di legare sempre più utenti a questo progetto di sperimentazione avviato da Fiat con la comunità Fiat Mio.

L'obiettivo più generale è infatti cogliere spunti ed esigenze per realizzare una city car Fiat, prodotta in modo seriale, che vada a competere con le più vendute city car concorrenti in Brasile, anticipando anche gusti e soluzioni ecologiche e tecnologiche.

## **7.7 - Conclusioni**

Lo sviluppo di un prototipo di city car in collaborazione tra team Fiat e utenti internet partecipanti alla community è la dimostrazione che molte imprese si stanno spostando dal settore "mercato profit" per sperimentare percorsi innovativi che sconfinino nel sociale o nel non profit, abbandonando modelli tradizionali di produzione e sviluppo e sposando approcci sempre più collaborativi, partecipativi, ecologici e collettivi che abbiamo chiamato 2.0.

Il progetto FCC III avviato attraverso la community Fiat Mio è un esempio di successo che dimostra come l'intelligenza collettiva possa dare risultati tangibili e veloci. Molte teste possono affiancarsi al ruolo dei team di ricerca e sviluppo, agevolando e stimolando soluzioni innovative che rompano con i tradizionali modelli vigenti. Solo attraverso il crowdsourcing e la

partecipazione collettiva si sono capiti velocemente le necessità e i bisogni degli utenti per l'auto del futuro, interpretati poi dal team Fiat attraverso ventagli di soluzioni che venivano di volta in volta votati e commentati dalla community. In 2 anni si è così arrivati alla definizione di un prototipo che tenga conto delle reali necessità dei guidatori: una city car a 2 posti, compatta e agile, con un motore non inquinante, grande modularità per agevolare la vita dei suoi occupanti, e una evoluzione nel settore dell'elettronica di interfaccia per consentire nuovi modi di comunicare e scambiare dati tra la macchina e i suoi utenti.

Inoltre, l'aver creato movimento e curiosità attorno alla community, che vede di giorno in giorno aumentare il numero di partecipanti, permetterà un contatto più rapido e diretto con gli utenti, rendendoli parte attiva delle attività Fiat e fidelizzandoli al brand.

Il prototipo diventa il motivo su cui si riesce ad attivare il dialogo con le persone. In questo modo Fiat ricava un enorme banca dati su cosa la gente si aspetta dall'auto del futuro e da Fiat. Anziché utilizzare analisi qualitative, questionari e focus group, Fiat inventa questa versione 2.0 per capire i bisogni delle persone, andando oltre la semplice richiesta diretta, ma coinvolgendoli nel processo, in modo che le risposte siano davvero volontarie e quanto più aderenti possibili alla realtà.

E' ancora prematuro poter fornire risultati sul progetto, se non in termini numerici di partecipazione, ma sicuramente la strategia di coinvolgere le persone nei processi aziendali è la nuova frontiera per competere con maggiore efficienza, efficacia e sostenibilità.



## CAPITOLO 8

### Conclusioni

Questo lavoro nasce dalla volontà di indagare nuovi modelli organizzativi, propri di quella che viene chiamata Enterprise 2.0, basati su dinamiche di collaborazione, condivisione e apertura.

Diversi esempi più o meno noti evidenziano infatti modi nuovi di competere e di gestire processi aziendali. La ricerca si è quindi proposta, in primo luogo, di indagare quali fattori di emersione, diffusione e consolidamento fossero alla base dell'Enterprise 2.0 attraverso un modello predittivo fondato sul theory building da casi studio. In secondo luogo l'attenzione è stata rivolta a valutare se tali modelli collaborativi di impresa fossero modelli innovativi radicali, capaci di mettere in discussione il paradigma organizzativo tradizionale, creando una discontinuità, oppure se si configurassero come evoluzione (incrementale o radicale) dei modelli tradizionali.

#### **8.1 - Quali fattori di emersione, diffusione e consolidamento dei nuovi modelli collaborativi d'impresa?**

Per rispondere a questa prima research question, è stata costruita una teoria a partire dagli elementi di discontinuità del contesto attuale, successivamente confermata dall'analisi di casi studio.

Il modello predittivo metteva in luce quattro fattori determinanti per l'emergere di questi modelli organizzativi collaborativi: la conoscenza, le reti sociali, le tecnologie 2.0 e le persone.

Abbiamo visto che per competere in un contesto complesso come quello attuale, caratterizzato da forte incertezza e alta variabilità, in cui è sempre più difficile definire l'ambiente esterno e le risorse strategiche, l'unica fonte di vantaggio competitivo diventa l'innovazione. L'abilità di prendere decisioni rapidamente, poter disporre delle informazioni necessarie e saper agire preventivamente, diventano asset strategici fondamentali per competere con successo.

In questo contesto la conoscenza sembra essere l'unica risorsa in grado di convertirsi in valore, attraverso processi di exploration e di exploitation: la conoscenza è risorsa e insieme risultato del

processo innovativo, capitale intellettuale da utilizzare per produrre risultati con un valore intrinseco di conoscenza ancora maggiore.

Alla luce di quanto detto, le imprese devono rivedere i propri processi organizzativi al fine di ottimizzare il processo di ricerca e utilizzo della conoscenza, esplorando anche e soprattutto contesti esterni ai confini aziendali. Le imprese infatti, non possiedono internamente tutto il capitale intellettuale necessario per innovare e devono necessariamente adattarsi ai cambiamenti in atto predisponendo le leve necessarie a soddisfare nuovi bisogni emergenti. E' facendo leva sulle reti sociali complesse che vengono attivati i meccanismi di condivisione e collaborazione che permettono un accesso facilitato e più rapido alle conoscenze non disponibili internamente, ed è sempre attraverso queste reti che il valore generato deve essere ri-condiviso facendo leva sull'effetto moltiplicatore della rete per la generazione di un valore complessivo maggiore.

Condividere significa poi anche condividere i rischi derivanti dall'investimento in innovazione, permettendo alle imprese di ridurre la percentuale di rischio e di poter intraprendere parallelamente altre forme di investimento. Ad aumentare l'effetto moltiplicatore delle reti, intervengono poi le tecnologie 2.0, mettendo a disposizione strumenti e applicazioni che permettono un rapido accesso alle informazioni, e la possibilità di creare da sé contenuti facilmente scambiabili, commentabili e condivisibili.

Infine le persone, intese come individualità, rappresentano l'elemento valoriale del modello, intervenendo come individualità portatrice di valori, significati e culture personali e configurandosi come attori attivi di ambienti partecipati quali forum, social network, comunità di pratica, ecc.

Quanto affermato nel modello predittivo, viene confermato dall'analisi dei casi studio.

Il caso Slow Food di branding 2.0 evidenzia bene l'importanza dei quattro elementi segnalati.

Le reti sociali vengono rese più fitte possibili: non c'è una gestione pragmatica ed efficiente della supply chain, della promozione del brand, o delle attività di comunicazione, ma al contrario una varietà infinita di canali e opportunità di azioni, derivanti dal continuo relazionarsi tra individui e comunità e tra comunità e comunità, attivate attraverso le reti complesse. La varietà di opportunità e la conseguente difficoltà di gestione e controllo è intesa come valore e non come



minaccia. Le reti agiscono sia localmente tra condotte e comunità del cibo, sia globalmente attraverso eventi e manifestazioni mondiali come Terra Madre e il Salone del Gusto. Dalle relazioni si genera valore e il nuovo valore alimenta le reti.

La conoscenza e il capitale intellettuale risiede in un nuovo concetto di produzione e consumo che converge nella cultura del gusto. Costruire capitale intellettuale significa per Slow Food agire sia lato del consumatore, educando al cibo buono, giusto e pulito, sia dal lato del produttore, sostenendo e promuovendo una produzione di qualità, basata su antiche tradizioni e su elementi specifici di territorialità.

Le persone sono anch'essa determinanti nel processo di creazione di valore di Slow Food perché intervengono apportando valore individuale. Slow Food ha il compito di favorire lo sviluppo delle proprie individualità basate sul gusto, ma non decide a priori cosa è buono e cosa no, ma insegna all'individuo a gustare, lasciando a ognuno la libertà di declinare il proprio gusto nelle decisioni di acquisto.

La cultura del gusto alimenta le individualità e l'educazione al cibo, moltiplicando i suoi effetti attraverso le reti. Le tecnologie 2.0 da qualche tempo inserite nei processi comunicativi di Slow Food, rimangono ad oggi marginali. La diffusione del brand è ancora molto offline e si serve di reti reali per amplificare la scala di diffusione. E' indubbio che integrando in modo continuativo e strategico strumenti web 2.0, la scala già ampia di diffusione del brand avrebbe effetti ancora maggiori. Slow Food è comunque un caso estremamente rilevante in quanto evidenzia come la tecnologia web 2.0 sia solo complementare e accessoria a un processo evolutivo dei processi aziendali basati su apertura e condivisione, ma non l'elemento scatenante.

Allo stesso modo il caso Ecars-Now! mette in luce l'importanza dell'intelligenza collettiva e del crowdsourcing nel processo di innovazione 2.0. Attraverso le reti si attivano relazioni che creano opportunità per collaborare a un progetto comune, idee, proposte, innovazioni non organizzate gerarchicamente ma gestite dal basso. Proprio come in una comunità open source, le attività sono condivise, ma ognuno può scegliere su quale lavorare a seconda delle proprie capacità e competenze. I ruoli non sono definiti a priori, ma emergono dalle esigenze. Inoltre, la condivisione del rischio su più attori, fa assumere al progetto carattere di sostenibilità. Il rischio è condiviso e la probabilità di fallimento diminuisce in quanto non viene generata un'unica

soluzione, bensì una varietà di opzioni tra cui selezionare le migliori e su cui continuare il processo innovativo. Le persone che vi partecipano sono da una parte gli sviluppatori dell'idea; meccanici, ingegneri, tecnici o semplici appassionati d'auto, dall'altro fanno parte della rete tutte le persone che credono nel progetto e soprattutto nella possibilità di avere un'alternativa "pulita" al gas e alla benzina. Il capitale intellettuale di Ecars-Now! risiede nella cultura ecologica che, da una parte, promuove la necessità di energia pulita sensibilizzando alla causa, e dall'altra si fa promotore e sviluppatore di un'alternativa reale, attraverso competenze, conoscenze e capacità che non sono la semplice somma delle competenze dei singoli, ma che assumono valore nello scambio e nella generazione di nuovo capitale intellettuale. Questo valore si traduce anche in nuove opportunità di business e quindi in valore economico, per tutti quei partecipanti al progetto che, una volta compiuto, possono proporsi come fornitori di componenti o servizi di un mercato che nascerà scoperto.

Le tecnologie web 2.0 sono, nel caso di Ecars-Now, la piattaforma principale per collaborare e sono fondamentali per ridurre costi di non conoscenza o informativi (sia tecnici e tecnologici che culturali), per velocizzare gli scambi e per aggiornarsi sullo stato dell'arte delle altre comunità mondiali.

In ultimo il caso Fiat Mio, delinea come anche nel caso di progettazione e design 2.0, siano necessari gli stessi elementi trattati precedentemente. A differenza degli altri casi però Fiat Mio è il prodotto di un esperimento in chiave 2.0 di una grande multinazionale automobilistica che vede nel coinvolgimento delle persone un valore aggiunto per il risultato finale. Fiat Mio si propone come city car del futuro, integrando sistemi innovativi su tutte le componenti dell'auto: dal sistema di alimentazione al design, dal cruscotto touch screen a una rivisitazione sulla vivibilità dell'abitacolo. Fiat Mio diventa quindi un concentrato di desideri dei consumatori e di finezze futuristiche di ingegneri e meccanici Fiat. In questo caso la tecnologia web 2.0, nello specifico il blog, diventa il solo canale di relazione in cui postare idee, commentare quelle altrui, esprimere preferenze, votare opzioni e vedere realizzarsi piano piano l'auto "ideata" dalle persone e sviluppata da Fiat. In questo senso il blog diventa il nodo principale di una rete che nasce top down ma che si sviluppa bottom up e che rimane comunque fortemente controllata da Fiat, nonostante la totale apertura a spazi sul blog dedicati a idee e commenti. Il capitale

intellettuale condiviso fa ancora una volta riferimento da una parte a conoscenze e competenze tecniche specifiche che ingegneri e meccanici Fiat condividono in Creative Commons e dall'altra all'analisi di una domanda emergente che chiede a uno dei maggiori player del mercato automobilistico un'auto con caratteristiche particolari e specifiche. Le persone mantengono anche in questo caso un ruolo fondamentale. Le persone generano le idee che poi vengono riformulate secondo criteri tecnicamente realizzabili e ricondivise on line affinché siano ancora una volta i consumatori a scegliere l'opzione migliore, in un trade off che genera valore per il cliente, che vede tradursi le proprie idee in un prototipo funzionante e per l'impresa che ha la possibilità di esplorare a fondo le abitudini dei clienti potenziali, i gusti, le scelte e anche e soprattutto i significati e i valori, quelle qualità poco rilevabili da semplici analisi di mercato, che risiedono dietro a ognuno.

Concludendo le variabili considerate nel modello incidono sull'emergere dei modelli collaborativi per motivi diversi e in modi diversi:

1. La conoscenza e il capitale intellettuale danno efficacia al modello organizzativo collaborativo e affidabilità alle prestazioni perché generano l'"organizational advantage" e perché consentono la transizione da un oggetto (sia questa un'idea, un segmento di conoscenza, un prototipo oppure un manufatto), ad un altro come capacità di apprendimento dinamiche (apprendere ad apprendere) che non sono si riducono a semplici capacità specialistiche di svolgere un compito.
2. Le reti complesse e i network offrono sostenibilità al modello nel lungo periodo perché sono basate su fiducia e reciprocità e perché consentono oltre alla condivisione di informazioni e conoscenze non altrimenti disponibili, anche la condivisione dei rischi su progetti comuni che consente alle imprese di investire anche su più progetti contemporaneamente diminuendo le possibilità di fallimento.
3. Le tecnologie web 2.0 danno efficienza al modello perché riducono i costi di transazione (costi di non-conoscenza) o i costi informativi (costi che ha l'agente per mettersi in condizione di competere). Queste tecnologie rendono il modello efficiente perché allargano la scala di azione, raggiungendo più facilmente nodi, risorse, informazioni, o quella massa critica di clienti/fornitori/audience altrimenti non raggiungibile diversamente. Riteniamo

però che tali strumenti non essendo rari né inimitabili, ed anzi essendo aperti ai più, non possano essere considerati strumenti strategici per il cambiamento, quanto più risorse accessorie e complementari che aumentano la scala di efficacia del modello.

4. Le persone, intese come individualità, portatori di valori specifici e personali, mettono in comune i valori che stanno alla base della collaborazione: riducono i costi di conoscenza diretti e partecipano attivamente alla creazione di valore attraverso la condivisione e la generazione di esperienze.

Se i fattori di emersione sono sintetizzati nel modello e sono stati qui ampiamente confermati attraverso l'analisi dei casi, gli elementi di consolidamento possono derivare dai cinque requisiti che abbiamo detto caratterizzare le best practices per una collaborazione di successo e di valore.

Questi elementi sono:

- Partecipazione attiva e volontaria, che si traduce nella pro-attività dei partecipanti e nell'interesse riposto nella causa.
- Molteplicità intesa come diversità e varietà degli attori coinvolti: più i partecipanti hanno competenze, cultura e orientamenti differenti, e più vari saranno i risultati del processo di interazione, nell'ottica che maggiore varietà (e quindi maggiore possibilità di exploration) corrisponda a maggiori opportunità di exploitation.
- Collaborazione nella produzione del bene: siano esse idee, valutazioni, commenti o reali possibilità di sviluppo del prodotto, la collaborazione intesa come condivisione del valore generato assume significato solo generato congiuntamente.
- Processo decentrato e leadership collettiva: un progetto non gestito gerarchicamente, ma che lasci spazio, ove possibile, all'auto selezione di ruoli e attività produce una varietà di opzioni più elevata che non attraverso il binomio compito/controllo del risultato, permettendo di scegliere una delle opzioni, e non l'unico risultato generato.
- Processo auto-propulsivo: un sistema che si autoalimenta, che sia sostenibile e che ampli la massa critica di partecipanti, diffondendo la cultura di cui si fa portatore, diventa ogni volta maggiormente sostenibile in un circolo virtuoso che si autoalimenta.

Anche questi requisiti di diffusione e sostenibilità del modello sono stati ampiamente descritti nelle analisi conclusive dei casi e seppur non sempre presenti come totalità nei 3 casi, sono comunque condizioni altamente rilevanti per il successo del progetto.

Affinché ciò avvenga e affinché i quattro elementi possano interagire sinergicamente e in modo sostenibile, è necessario un contesto favorevole alla generazione di rendimenti crescenti dovuti alla connessione tra effetti network, effetti community e effetti di interazione tecnologico-organizzativa. Siamo in presenza di una catena di co-generazione del valore in grado di internalizzare parte delle esternalità via via prodotte dalle relazioni di rete multidimensionali che si diffonderanno finché conoscenza, reti complesse, persone e tecnologie 2.0 si autoalimenteranno nella formazione di “mercati-forum” (Prahalad -Ramaswamy et al, 2004) quale intreccio tra market e non-market mechanism.

## **8.2 - Nuovi modelli organizzativi o evoluzione di quelli tradizionali ?**

La seconda research question interrogava sul fatto che queste evidenze che emergono nei sistemi organizzativi per competere in modo differente, non più a protezione del proprio sapere, ma attraverso la condivisione per la creazione di un valore generale più grande, fossero principi di nuovi modelli organizzativi basati su una discontinuità rispetto ai modelli tradizionali, oppure se fossero solo un’evoluzione di pratiche aziendali tradizionali.

La risposta risiede nell’analisi del ruolo della tecnologia web 2.0 come causa di discontinuità o come accessorio e complementare a strumenti e applicazioni web già esistenti.

Da quanto emerso, la nuova impresa 2.0, non è altro che un’impresa basata sulla conoscenza che di fronte a nuove opportunità tecnologiche, individua modi alternativi di organizzarsi e di competere. Questi modelli alternativi sono però in continuità con quelli esistenti e si differenziano per un salto di scala nella collaborazione. Questo non significa che l’evoluzione sia progressiva, anzi, più spesso si tratta di evoluzione radicale, in quanto il passaggio a questi nuovi modelli organizzativi collaborativi deve essere supportato da una rivoluzione culturale e organizzativa, prima ancora che tecnologica.

Questi nuovi modelli hanno solo un potenziale di condivisione molto più alto, ma non mettono in discussione i paradigmi tradizionali dell'impresa knowledge based

La nuova impresa è un'ampliarsi dell'impresa che trascende i vecchi confini. Non c'è una discontinuità data dall'introduzione delle tecnologie social, perché la tecnologia non è un fenomeno di discontinuità, ma un elemento abilitante, che determina solo un cambiamento di scala della collaborazione.

Dall'evoluzione di modelli tradizionali emergono forme di ibridazione di forme di coordinamento. Nascono forme ibride come le Social Enterprise che integrano forme di mercato e non mercato con mission orientate al mercato o al sociale.

La partecipazione collettiva provoca uno spostamento delle imprese verso i quadranti meno "noti" dello schema qui sotto. Se prima infatti nel quadrante I c'erano le fondazioni e le organizzazioni no profit e nel quadrante IV c'erano tutte le imprese operanti nel mercato, ora la partecipazione collettiva crea due forze che spingono verso il centro. C'è una doppia circolarità "bi-dimensionale tra market e non market mechanism: due sfere che scorrono una sull'altra in direzioni inverse ma che generano esternalità ossia valore "ecologico".

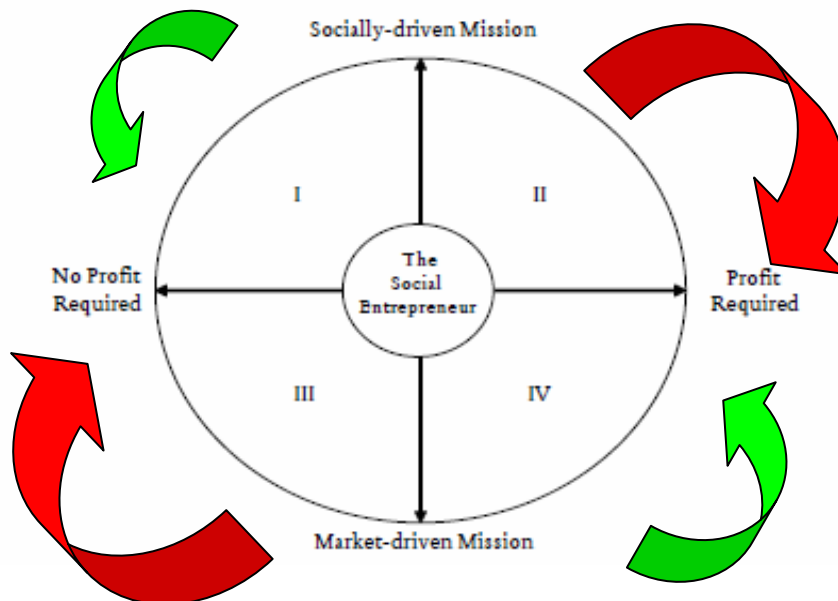


Figura 17: forme ibride di impresa

Diventa quindi possibile che organizzazioni che nascono con una precisa missione sociale (come Slow Food agli albori) siano poi spinte dal contesto esogeno o dal contesto che ha influenzato con la promozione della propria missione sociale, verso obiettivi di mercato e di profitto. D'altra parte imprese come Fiat nate con assoluto riferimento al mercato e al profitto, iniziano a comprendere il valore di sposare cause sociali per andare incontro ai bisogni emergenti dei consumatori. Il progetto Fiat Mio nasce col preciso intento -sicuramente orientato al profitto- di sviluppare la city car del futuro insieme ai propri clienti, ma sposando contemporaneamente una causa sociale di ecologia, riciclo e accessibilità diffusa.

Altre forme ibride come Ecars-Now! possono essere posizionate al centro del quadrante in quanto fa convergere in un solo progetto cause sociali, di promozione dell'ecologia e di forme di alimentazione pulite e alternative al carburante, e obiettivi di mercato perché se la conversione al "carburante verde" dovesse diventare uno standard, le imprese coinvolte nel progetto sarebbero in grado prima delle altre di offrire prodotti, componenti, servizi, assistenza e competenze. D'altra parte se il lavoro di investimento iniziale su un progetto autoprodotta nasce da una passione personale e da un'esigenza individuale di aderire a standard ecologici nonostante il mercato dell'auto non sia ancora in grado di offrire un prodotto con queste caratteristiche, ed è quindi non finalizzato al profitto, se qualcosa cambiasse dal punto di vista normativo a favore di una rapida conversione in utilizzato di energia verde, l'investimento nella comunità diventerebbe profit oriented.

Nuove forme organizzative possono emergere dall'intersecarsi di queste variabili, forse non tutte ugualmente sostenibili, ma in questa fase preliminare di emersione di modelli alternativi, sarebbe utile una mappatura degli stessi, ai fini di una migliore caratterizzazione e capacità d'analisi.

### **8.3 – Limiti della ricerca e sviluppi futuri**

La ricerca si è focalizzata su una analisi preliminare di un fenomeno emergente e di cui ancora poco si conosce dal punto di vista teorico e metodologico, delle dinamiche e dei risultati.

Attraverso questo lavoro di ricerca si è cercato di evidenziare gli elementi alla base della nascita dell'Enterprise 2.0 e i requisiti che la rendono sostenibile, utilizzando un modello di theory building basato sui casi, maggiormente in grado di spiegare fenomeni complessi ed emergenti e

tuttora poco esplorati dal punto di vista teorico. In assenza quindi di una letteratura solida e di un modello consolidato, si è proceduto a ipotizzare le fonti di queste trasformazioni in atto a livello aziendale, cercando di considerare aspetti sia endogeni che esogeni che potessero influire sulla capacità di competere delle imprese. Una volta costruito un modello predittivo, si è testato su 3 casi studio, da cui poi sono emerse nuove evidenze.

Un limite di questa ricerca è da ricondursi quindi allo stadio embrionale di fenomeni organizzativi che stanno emergendo, ma che ad oggi non sono diffusi e spesso non condivisi. Le imprese infatti, prima di sposare un approccio di tipo 2.0 devono ripensare alla proprie dinamiche interne in chiave di apertura e spesso operare vere e proprie rivoluzioni culturali. E' questo un processo lento che ha bisogno prima di essere condiviso e poi di essere implementato. Non è infatti la tecnologia l'elemento innovativo, quanto piuttosto un nuovo modo di pensare il mercato e le sue opportunità.

Un secondo limite, derivante dal primo, è la mancanza di dati a supporto del nostro modello.

Senza un modello solido, variabili quantitative per rilevare la sostenibilità dei processi poserebbero le basi su valutazioni superficiali e dunque poco significative. E assegnare un valore economico a variabili quali la collaborazione, l'esperienza, la cultura generata è, ad oggi, poco realizzabile. Sposando la complessità e studiando fenomeni complessi, diventa importante integrare analisi qualitative volte alla ricerca di significati, valori, dinamiche, insieme ad analisi quantitative che diano una misura di grandezza, evidenzino i trend di adozione, sviluppo e apprendimento, che siano predittivi e diano indicazioni di best practice.

Sviluppi futuri di questa ricerca potrebbero andare proprio in questa direzione: indagare nuovi casi studio per dare maggiore fondamento al modello e ri-costruirlo sulla base di nuove evidenze che possono emergere da nuovi casi. Studi che prendano in considerazione specificità di settore o di dimensioni aziendali potrebbero risultare interessanti ai fini di indicare le best practice. Contemporaneamente pensare a un lavoro di tipo quantitativo non tanto sui risultati ottenuti (ancora prematuro), quanto sul livello di consapevolezza all'interno delle aziende di queste nuove possibilità che si presentano sempre più diffusamente, e sul livello di consapevolezza delle persone di poter diventare protagonisti e coproduttori di un bene, di un servizio o addirittura di una cultura che incorpori valori da condividere.



## BIBLIOGRAFIA

- Anderson C. (2006), *The long tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion
- Anderson, J. R. *The Architecture of Cognition*, 1983, Cambridge, MA” Harvard University Press.
- Andrews G. (2008), *Slow Food, una storia tra politica e piacere*, il Mulino
- Arrow K. J. (1971). *Essays in the Theory of Risk Bearing*, Chapter 3, pp. 90, Chicago: Markham Publishing Co.
- Barabasi A.L. (2004), *"Link - la scienza delle reti"*, Einaudi
- Barnes, J. (1954). *Class and Committees in a Norwegian Island Parish*. *Human Relations*, 7, 39-58.
- Barney J. B. (1986) "Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework," *Academy of Management Review* (11pp. 791-800.
- Barney J.B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management* (17) 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B., (2001), *Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*. *Academy of Management Review*; 26, (1), pp. 41–56.
- Benkler 2001), *Coase’s Penguin, or, Linux and the Nature of the Firm*
- Bourdieu, P. (1986) *The forms of capital*. In J. Richardson (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (New York, Greenwood), 241-258
- Burkhardt, M.E. (1994). *Social interaction effects following a technological change: a longitudinal investigation*. *Academy of Management Journal*, 37, 869-898.
- Burt, R.S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Busacca (1994), *Le risorse aziendali customer-based. Potenziale generativo e condizioni di sviluppo*, *Economia & Management*, n.4, 1994
- Chesbrough H.W. (2003), *“The Era of Open Innovation”*, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, n. 3, spring 2003

Coase R.H.(1937), The nature of the firm, *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16., Nov. 1937, pp. 386-405.

Cohen W.M. e Levinthal D.A (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly* , 35, 128 - 52.

Coleman J.(1988), *Social Capital in the Creation of Human Capital*, American Journal of Sociology

Coleman J. (1990), *Foundations of Social theory*, Cambridge, Harvard University Press

Conner, K. R., and Prahalad, C. K. "A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism," *Organization Science* (7:5), 1996, pp. 477-501.

Conner, K.R. (1991) "A Historical Comparison of the Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?," *Journal of Management* (17:1), 1991, pp. 121-154.

Cook, S.D.N. & Brown, J. S. Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, (10:4) 1999, pp. 381-400.

Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale dell'impresa. Gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw Hill, Milano

Cova B., Giordano A., Pallera M. (2007), *Marketing non-convenzionale*, Il sole 24 ore

Cowan R., David P.A., Foray D. (2000)"The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness"

Daft R.L.(1983), *Organization theory and design*, West Pub. Co. (St. Paul)

Dawson R. (2009), *Implementing Enterprise 2.0, a practical guide to creating business value inside organization with web technologies*

De Felice L. (2010), *Marketing conversazionale*, Gruppo 24ore

Denison E.F (1962), *The Sources of Growth in the U.S. and the Alternative Before US*, Committee for Economic Development, New York

Dretske F. (1981), *Knowledge and the Flow of Information*. MIT Press

Eisenhardt K, Graebner M. (2007), Theory building from cases: opportunities and challenges

Eisenhardt, K. and J. Martin (2000) "Dynamic capabilities: what are they?," *Strategic Management Journal* , 21, pp. 1105-1121.

Enterprise 2.0: Keep your Eye on the Architecture: Read this Q & A interview with Coach Wei, founder and former CEO of Nexaweb.

Erdős, P.; Rényi, A. (1959). "On Random Graphs. I." *Publicationes Mathematicae* 6: 290–297.

Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*. Milano: Franco Angeli

Feeley, T.H., & Barnett, G.A. (1996). Predicting employee turnover from communication networks. *Human Communication Research*, 23, 370-387.

Corvi E. e Fiocca R. (1996), *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, EGEA

Constantinides E., Fountain S.J. (2007), Web 2.0: conceptual foundations and marketing issues, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*

Cova B., Paraque B. (2010), When brand community and brand valuation collide: a case study, paper presented at 6th International Conference Thought Leaders in Brand Management, Lugano, 18-20 aprile 2010

Fontana F. e Caroli M.G. (2003), *Economia e gestione delle imprese*, editore McGraw-Hill

Fraser M., Dutta S. (2008) *Throwing sheep in the boardroom*, Wiley

Freeman, L. C. (1979). Centrality in Social Networks: Conceptual clarification. *Social Networks*,1, 215-239.

Freeman, L.C., White, D.R., & Romney, A.K. (1992). *Research methods in social network analysis*. New Brunswick, NJ.: Transaction Publishers.

Fournier S, Lee S. (2009), Getting brand communities right, in *harvard Business Review*, aprile 2009

Ghepardi S., Nicolini D. (2004), *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Carocci Editore

Granovetter M. (1973). "The Strength of Weak Ties"; *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6., May 1973, pp 1360-1380

Granovetter M. (1982), "The strength of weak ties: A network theory revisited," *Social Structure and Network Analysis* (P.V. Marsden and N. Lin, Eds.). Sage, Beverly Hills CA, 1982, pp. 105-130.

Grant, R.M. "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science* (7:4), 1996, pp. 375-387.

Grant, R.M. "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal* (17), Winter Special Issue, 1996, pp. 109-122.

Grazzini E. (2008), *L'economia della conoscenza oltre il capitalismo*, Codice Edizioni

Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*

Hamel G. (1991), "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances." *Strategic Management Journal* 12(Summer): 83-103.

Haythornthwaite, C. (1996). *Social network analysis: An approach and technique for the study of information exchange*. *Library and Information Science Research*, 18, 323-342.

Helfat CE. Peteraf MA. 2003. The dynamic resource-based view. *Strategic Management Journal*

Ibarra, H., & Andrews, S. B. (1993). Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 38, 277-303.

Il Sole 24ore (2005) *Management, gestione e sviluppo del brand*, Università Bocconi Editore

Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Keller K.L, Busacca B., Ostilio M.C. (2005), "Gestione e sviluppo del brand", *Management, Il Sole 24Ore*, Università Bocconi Editore, La Repubblica

Keller K.L, Busacca B., Ostilio M.C. (2005), "Gestione e sviluppo del brand", *Management, Il Sole 24Ore*, Università Bocconi Editore, La Repubblica

Kogut B. e Zander U. (1993), Knowledge of the firm and the evolutionary theory of multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645

Kogut B. e Zander U. (1996), Why firm do? Coordination, identity and learning, *Organization Scienze*, 7(5), 502-518

Kogut, B. "The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure," *Strategic Management Journal* (21), 2000, pp. 405-425.

Kogut, B., and Zander, U. "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science* (3:3), 1992, pp. 383-397.

Lennon J. (2009), *Implementing Enterprise 2.0 Balancing social networking and community with collaborative tools and services*

Lundvall B.-Å. and Johnson B. (1994), 'The Learning Economy', (with Johnson, B.) in *Journal of Industry Studies*, Vol. 1, No. 2, pp. 23-42.

Maffesoli M. (1985), *Le paradigme estétique*, in *Sociologia et Sociétés*, Vol. 17

Makadok, Richard (2001). *Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation*, *Strategic Management Journal*, 22 (5): 387-402

Martin R.L and Osberg S. (2007), *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*, *Stanford Social Innovation Review* Spring 2007

Masseti B.L. (2008), *The Social Entrepreneurship Matrix as "Tipping Point" for Economic Change*, Conference paper: *The First International Conference on Social Entrepreneurship, Systems Thinking, & Complexity*, Adelphi University, April 24-26, 2008.

McAfee A. (2006), *Enterprise 2.0 The Dawn of Emergent Collaboration*, *MIT Sloan Management Review*, spring 2006, vol. 47 n.3

McAfee A. (2009), *"Enterprise 2.0, new collaborative tools for your organization's toughest challenger"*, Harvard Business Press

Meyer, G.W. (1994). *Social information processing and social networks: A test of social influence mechanisms*. *Human Relations*, 47, 1013-1048.

Milgram, S. (1967) "The Small World Problem," *Psychology Today*, (May), pp. 60-67.

Miller R. (...), *ABC: An Introduction to Enterprise 2.0*

Monge, P.R., & Contractor, N.S. (2003). *Theories of communication networks*. New York: Oxford University Press.

Moran P. & Ghoshal S. (1996), Theories of economic organization: The case for realism and balance. *Academy of Management Review*, 21: 58-72.

Muñiz, A.M. Jr. and O'Guinn T.C. (2001), "Brand Community," *Journal of Consumer Research*, March 2001, Volume 27, pages 412-432

Nahapiet, J., & Ghoshal, S., 1998, Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Nelson R. e Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press

Nonaka, I. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science* (5:1), Feb 1994, pp 14-37.

Nonaka, I., and Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.

Nonaka, I., Umemoto, K., and Senoo, D. "From information processing to knowledge creation: A paradigm shift in business management," *Technology in Society* (18:2) 1996, pp 203-218.

O'Reilly' T. (2007), *What Is Web 2.0 - Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

Perez S. (...), *Enterprise 2.0 To Become a USD 4.6 Billion Industry By 2013*

Peteraf M.A. 1993), The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal [SMJ]*, 14, 170 - 181.

Petrini C. (2010), *Terra Madre*, Giunti Editore e Slow Food Editore

Petrini C., Padovani G. (2005), *Slow Food Revolution*, Rizzoli Editore

Pilotti L., Ganzaroli A. (2009), *Proprietà condivisa e open source*, Franco Angeli

Pittaway L.,Robertson M., Munir K., D. Denyer, Neely A. (2004), "Networking and Innovation: A Systematic Review of the Evidence", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 5-6, No. 3-4, pp. 137-168, September 2004

Polanyi, M. (1967), *The tacit dimension*. New York: Doubleday Anchor

Polanyi, M. (1958), *Personal Knowledge: "Towards a Post-Critical Philosophy*. University of Chicago Press, Chicago

Polanyi M. Tacit Knowing – "Its bearing on some problems of philosophy" *Reviews of Modern Physics* (34:4) 1962, pp 601-616.

Pollock, T.G., Whitbred, R.C., & Contractor, N. (2000). Social information processing and job characteristics: A simultaneous test of two theories with implications for job satisfaction. *Human Communication Research*, 26, 292-330.

Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), "Co-creation experiences: the next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol.18, n.3

Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004), "The future of competition: co-creating unique value with Customers", Boston: Harvard Business School Press

Pratesi C.A.; Mattia G. (2006), *Branding*, McGraw-Hill

Priem, R. L. and J. E. Butler (2001) "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?," *Academy of Management Review* (26) 1, pp. 22-40.

Putnam, R. D. (1993) 'The prosperous community: social capital and public life' in the *American Prospect*, 4:13

Rice, R.E., & Richards, W.D. (1985). An overview of network analysis methods and programs. In: B. Dervin & M.J. Voight (Eds.), *Progress in communication sciences* (pp. 105-165). Norwood, NJ: Ablex Publishing Co.

Robinson (a cura di)(1966), *The Economics of Education*, MacMillan, London, in VAIZEY J., "Measuring the Contribution of Education to Economic Growth"

Rosen S.(1991), "The Market for Lawyers," *University of Chicago - Economics Research Center* 91-10, Chicago - Economics Research Center

Rullani E. (1992) *Economia delle risorse immateriali: una introduzione*, Sinergie, n. 28

Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma

- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma
- Rumelt R.P. (1984), *Towards a strategic theory of the firm*, *Competitive strategic management*, Lamb, R. B.. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.
- Sassatelli R. (2004), *Consumo, cultura e società*, Il Mulino
- Schaie, K.W., & Achenbaum, W.A. (Eds.) (1993). *Societal Impact on Aging: Historical Perspectives*. New York: Springer.
- Schultz, T.W. (1961), *Investment in Human Capital*, in *The American Economic Review*, LI,1,1-17
- Schumpeter (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Boston
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A handbook*. Second edition. London: Sage.
- Social tools for the enterprise: Check out Branavan Ganesan's new blog and get the inside scoop on developerWorks' transformation.
- Spender, J.C (1996), "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal* (17), Special Issues, 1996, pp. 45-62.
- Tapscott D. (2006) *Wikinomics Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*
- Teece (1987), *The Competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*
- Teece, D.J. (1998), "Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 55-79
- Teece, D. J., Pisano G., and Shuen A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal* (18) 7, pp. 509-533.
- Tsai W. e Ghoshal S. (1998), "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks" *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp.464-476
- Tsai, W. (2001), "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 996-1004
- Ulrich K.T. e Eppinger S.D. (2001) *Progettazione e sviluppo di prodotto*, McGrawHill Book Company



Wasserman, S., and Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.

Watts D. (1999), *Small Worlds*, Princeton University Press, Princeton

Watts, D., Strogatz, S. H. (1998), "Collective Dynamics of Small-World Networks," *Nature* (393), 1998, pp. 440-442.

Wernerfelt (1984), "A Resource-based Theory of the Firm," *Management Journal*

Williamson O. (1981), "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes," *Journal of Economic Literature*, December 1981, 19,

Winter, S. (2003) "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, 24, 10, 991-995.

Yin R.K. (1994), *Case study research: design and methods*



[www.fiatmio.cc/](http://www.fiatmio.cc/)

<http://www.wired.co.uk/news/archive/2010-08/18/flat-mio>

[www.creativecommons.it/fiatmio](http://www.creativecommons.it/fiatmio)

<http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>

<http://www.slowfood.it/>

<http://www.presidislowfood.it/>

<http://associazione.slowfood.it/>

<http://www.salonedelgusto.it/>

<http://www.terramadre.info/>

<http://ecars-now.wikidot.com/>

<http://ecarsnow-italy.wikidot.com/>