

In collaborazione con:



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI UDINE



CONFINDUSTRIA UDINE

Friuli Innovazione

STRATEGIE COLL@BORATIVE E CREAZIONE DEL VALORE

Esperienze di imprese e organizzazioni
del Friuli Venezia Giulia

Prefazione di Giancarlo Capitani

Con il contributo di Filippo Fabrocini



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

Friuli Innovazione

STRATEGIE COLL@BORATIVE E CREAZIONE DEL VALORE

Esperienze di imprese e organizzazioni
del Friuli Venezia Giulia

Prefazione di Giancarlo Capitani

Con il contributo di Filippo Fabrocini



In collaborazione con:



FrancoAngeli

Il presente lavoro è stato sviluppato da Friuli Innovazione e IBM Italia; alcuni capitoli sono stati scritti da Filippo Fabrocini mentre l'attività di coordinamento, redazione, revisione del materiale e sistemazione dei testi è stata a cura di Elena Piccinato.

La pubblicazione del presente volume è stata realizzata nell'ambito del progetto "ICT e Hi-Tech: dalle tecnologie attuali a quelle del futuro" finanziato dalla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia ai sensi della L.R. 26/2005 art. 21 comma a.



Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Giancarlo Capitani</i>	pag.	7
Presentazione , di <i>Furio Honsell</i>	»	9
Introduzione , di <i>Fabio Feruglio</i>	»	11
 Parte I – Contesto attuale e tendenze future		
1. Trend globali, organizzazione del lavoro e tecnologie	»	15
1. Trend globali	»	15
2. Organizzazione del lavoro	»	21
3. Tecnologie	»	24
2. Visione e prospettive	»	41
1. Linee di tendenza	»	41
2. Nuove sfide	»	45
 Parte II – Ricerca e analisi dei casi		
3. La ricerca	»	59
1. Il quadro di riferimento	»	59
1.1. Il gruppo di lavoro	»	61
2. Le fasi	»	63
2.1. Analisi del contesto di riferimento e impostazione della ricerca	»	63
2.2. Promozione e presentazione dell’iniziativa	»	64
2.3. Ricerca empirica	»	66
2.4. Redazione dei case study e conclusioni	»	68

4. Case study	pag. 71
1. Brovedani Group	» 72
2. Comune di Udine	» 83
3. Danieli & C. – Officine Meccaniche s.p.a.	» 96
4. Faber s.p.a.	» 101
5. Ferriere Nord s.p.a.	» 109
6. Officine Toffolutti s.r.l.	» 121
7. Rino Snaidero Scientific Foundation	» 128
8. Snaidero Rino s.p.a.	» 135
9. Video Systems s.r.l.	» 147
10. ITI A. Malignani	» 156
5. Analisi aggregata, potenzialità e linee di sviluppo	» 163
Conclusioni	» 173
Riferimenti bibliografici	» 181
Sitografia	» 183

Prefazione

Questo libro ha come protagonista alcune imprese del Friuli Venezia Giulia che, attraverso un uso intelligente e competente delle tecnologie ICT (Information & Communication Technology) e, in particolare, di quelle che supportano nuove forme di collaborazione intra ed inter-aziendale, hanno operato con successo una trasformazione nel loro modello di organizzazione del lavoro che ha, in ultima istanza, trasformato il loro modo di fare impresa.

Sono racconti di cambiamenti che si realizzano su quei percorsi virtuosi e con quelle modalità che vengono spesso indicati nei documenti ufficiali e nei convegni come l'unica via per acquisire guadagni di competitività ma che poco frequentemente vengono correttamente applicati, soprattutto da parte delle piccole e medie imprese. In realtà, attraverso le storie di successo che vi vengono raccontate, il libro ci propone in filigrana alcune assunzioni e alcune indicazioni che possono rappresentare un modello generalizzabile e replicabile in altre imprese e in altri territori aventi le medesime caratteristiche, e in questo sta principalmente la sua utilità.

La prima assunzione implicita è che dal 2005, anno di pubblicazione dell'omonimo libro di Thomas Friedman, il mondo è diventato sempre più piatto, ovvero che le tecnologie, non solo quelle di base come l'accoppiata PC + Internet, ma soprattutto quelle che supportano la collaborazione e che sono le protagoniste del libro, sono diventate sempre più direttamente funzionali alle esigenze aziendali e, nel contempo, sempre più accessibili, più facilmente fruibili in forma di servizio, più facilmente incorporabili nei processi aziendali e relativamente meno costose.

La seconda assunzione che i casi raccontati nel libro propongono è che le tecnologie creano valore e supportano innovazioni a condizione che la loro introduzione in azienda sia inquadrata in una visione di cambiamento che a sua volta venga posta alla base di un piano di sviluppo ben strutturato nel suo percorso e nella definizione dei risultati attesi. Questo modello virtuoso è, purtroppo, all'opposto rispetto a quello mediamente adottato da

gran parte delle piccole e medie imprese italiane, le cui policy sono più baricentrate sul taglio dei costi e che interpretano le tecnologie come un costo da tagliare.

La terza assunzione, questa più esplicita, è che, non solo le innovazioni, *in primis* quelle organizzative supportate dalle tecnologie, sono il motore della competitività e del successo dell'azienda ma, cosa ancor più importante, che l'innovazione nasce dal basso, è il risultato di un'attività relazionale tra individui cooperanti, il cui contesto è quello di una community e non di un laboratorio di ricerca e sviluppo. Di qui il valore strategico delle tecnologie di collaborazione come strumento in grado di abilitare questo nuovo modo di produrre innovazione attraverso la relazione.

Questa relazionalità innovativa indica, ed è un'ulteriore implicita assunzione, come il vero fattore abilitante sia costituito da risorse umane di qualità che sappiano adattarsi al cambiamento ed operare in modo proattivo, all'interno di questo modello, disponibili anche a superare la consuetudine nel loro modo di lavorare.

In definitiva gli ingredienti del cambiamento sono costituiti da un mix di visione, tecnologie e risorse umane competenti e di qualità, il quale genera come risultato un'impresa innovatrice che potremmo definire virtuosa, che proprio attraverso tecnologie ICT di nuova generazione (Web 2.0, cloud computing, social networking, ecc.) accessibili anche in forma di servizio (SaaS) può fondare la sua infrastruttura portante.

Ma in questo scenario vi è un soggetto nascosto che fa da incubatore nei confronti di questo processo virtuoso e che è esterno alle imprese protagoniste del libro. Questo soggetto occulto è il territorio, non tanto come espressione geografica, quanto come ecosistema in grado di fornire all'impresa tutti gli input necessari alla realizzazione di interventi innovativi, da un sistema della formazione che genera professionalità e competenze elevate, a infrastrutture di rete efficienti che facilitano relazioni e transazioni fisiche e virtuali, a un sistema del credito capace di assumere il rischio di finanziare idee innovative a governi locali che stimolino e incentivino l'evoluzione dei sistemi produttivi locali attraverso le innovazioni.

Dunque, un territorio che si configura come un sistema di economie esterne a supporto della crescita virtuosa delle singole imprese in uno scenario di sviluppo endogeno che dovrebbe costituire l'obiettivo a tendere del federalismo fiscale.

In questo senso le esperienze descritte in questo libro che vedono come protagoniste le imprese e la Regione Friuli Venezia Giulia dovrebbero costituire un esempio di riferimento da replicare il più possibile in altre realtà per riavviare un ciclo di crescita nel Paese su basi nuove.

Giancarlo Capitani
Amministratore delegato NetConsulting e
Professore presso il Politecnico di Milano

Presentazione

Promuovere il progetto “Strategie coll@borative e creazione del valore” è un’azione coerente sia con la *mission* sia con la *vision* di Friuli Innovazione. Friuli Innovazione stesso è infatti un *asset* collaborativo!

Friuli Innovazione è nato dieci anni fa da due intuizioni tra loro collegate. La prima è che la competizione nell’era della globalizzazione non è più competizione tra entità singole ma piuttosto competizione tra territori, tra reti, anche virtuali, di attori collaborativi. Per questo motivo Friuli Innovazione è un consorzio che vede come partner, quasi paritetici, l’Università di Udine, enti di ricerca, istituzioni locali quali il Comune e la Provincia di Udine, associazioni imprenditoriali quali Confindustria, la Fondazione CRUP e istituti di credito. Per usare un termine, caro all’allora presidente Carlo Azeglio Ciampi, è un’*alleanza di autonomie*, realizzata per accrescere il *patrimonio territoriale*. La seconda intuizione è che la nostra epoca è caratterizzata da una continua e rapida trasformazione assai difficile da interpretare per l’intrinseca complessità che sfugge ai tradizionali paradigmi analitici. Si è competitivi dunque, solamente nella misura in cui si affronta il mercato in chiave di *innovazione* e *apprendimento permanenti*. Ogni attore deve diventare una flessibile *learning organization* che sa *innovarsi*.

Purtroppo non ci sono regole auree o metodologie garantite per assicurare l’innovazione. L’innovazione è infatti, culturale, prima ancora che tecnologica.

Se l’innovazione deve essere promossa, dunque, lo può essere solamente attraverso la partecipazione e la collaborazione.

La *rete*, è il paradigma della post-modernità. Non un sistema gerarchico. Ma tantomeno anarchico. Eterarchico piuttosto, come lo descrivono alcuni, utilizzando un neologismo. La rete obbedisce a leggi ancora per molti aspetti ignote. Si pensi solamente a come la sua dinamica non si esaurisca nella legge di Pareto, ma quanto giochi invece il ruolo dei siti poco fre-

quantati nella formazione degli *hub*. Fenomeno questo, noto come *effetto coda lunga*.

Le potenzialità delle *tecnologie collaborative in rete*, del Web 2.0, sono certamente ancora tutte da scoprire, ma in qualche misura ci danno molta speranza, soprattutto sotto il profilo dell'efficacia organizzativa e motivazionale.

I limiti delle attuali organizzazione complesse – e lo sono diventate ormai praticamente tutte – derivano spesso da problematiche di organizzazione sociale. Soprattutto dalla scarsa condivisione da parte dei singoli attori degli obiettivi generali di sistema. Al momento, si riesce solamente a distribuire adempimenti, ma non a coinvolgere nel raggiungimento dei risultati e a creare *conoscenza e competenza collettive*. La conseguenza è che il *management* spesso è farraginoso, il sistema è ridondante e sfugge un fattore umano fondamentale: la carica motivazionale di chi opera nell'organizzazione. Ciò si traduce in una forte rigidità interna e una scarsa accessibilità da parte degli utenti finali. Le organizzazioni sono spesso *meno* della somma delle loro singole componenti.

L'auto-organizzazione che le tecnologie collaborative sembrano profilare apre invece orizzonti estremamente interessanti per fare in modo che le organizzazioni diventino *più* della somma delle loro componenti. Queste tecnologie sono le prime che pongono i fattori umani al centro. Che realizzano la vera rivoluzione copernicana che le tecnologie digitali avevano preannunciato.

Un plauso dunque a tutti coloro che hanno reso possibile questo progetto: IBM Italia, l'Università degli Studi di Udine, e Confindustria Udine, oltre a Friuli Innovazione. La rosa dei case study mi sembra molto rappresentativa del profilo socio-economico del Friuli: il Comune di Udine, le principali industrie siderurgiche e del legno arredo, un'impresa innovativa in un settore *knowledge intensive* e un'importante istituzione formativa come l'ITI A. Malignani.

Un forte auspicio che questo progetto possa innescare una fertile collaborazione nella diffusione delle tecnologie collaborative per migliorare la qualità del lavoro e la competitività dei nostri stakeholder territoriali e per consolidare la tradizione di innovazione che ha sempre caratterizzato il Friuli.

Furio Honsell
Già Presidente di Friuli Innovazione

Introduzione

La relazione tra tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e impresa è sempre stata oggetto di analisi, studi, presentazione di esperienze spesso contrastanti tra l'enfasi e le aspettative che l'"offerta" (fornitori di hardware, software e consulenza) ha sempre saputo promuovere, rispetto ai risultati e agli insuccessi che spesso la "domanda" (imprese e organizzazioni) ha registrato.

Chiarito che queste tecnologie possono essere solo abilitanti, quindi mezzo e non fine, è pur vero che esse sono uno strumento per aumentare l'efficienza e l'efficacia nelle imprese e quindi la loro competitività. L'ambiguità strumento/risultato nasce spesso dal considerare l'investimento nelle tecnologie come l'investimento in un cambiamento e porre in essere tutte le azioni necessarie per implementare quelle tecnologie, ma non quelle indispensabili per ottenere quel cambiamento.

In un momento in cui sembra che le tecnologie ICT possano sempre di più ispirare le strategie di business e non corrervi dietro, abbiamo voluto capire come tutto ciò cui oggi ci si riferisce con Web 2.0, social network, ecc. stesse impattando le imprese. L'occasione di poterlo fare con un partner prestigioso, quale IBM Italia, con il supporto dell'Università di Udine e di Confindustria Udine ci è sembrata promettente per sviluppare un quadro di riferimento su ciò che sta accadendo con le tecnologie coll@borative in giro per il mondo e raccogliere alcune esperienze e sperimentazioni realizzate o in atto nelle imprese del nostro territorio: la Regione Friuli Venezia Giulia.

Il risultato è stato abbastanza sorprendente, considerato che l'Italia come Paese non ha mai brillato a livello europeo per gli investimenti in ICT, che normalmente siamo agli ultimi posti nelle varie classifiche (ad eccezione di quelle che riguardano i telefonini) di tutto ciò che ha a che fare con software, hardware, Internet, ecc. e che il Friuli Venezia Giulia, pur con le sue eccezioni, non rappresenta certo un territorio in cui tali tecnologie siano pro-

prio largamente diffuse, ebbene nelle imprese che abbiamo visitato numerose sono state le iniziative e le sperimentazioni in atto con queste tecnologie, interessanti le idee che si stanno sviluppando, ottima la consapevolezza che esse potranno essere utili all'impresa.

Ecco quindi la volontà di proporre attraverso questo lavoro una nuova occasione per parlarne, per presentare dei casi, per discutere sui progressi ma anche sui risultati non ottenuti e su come si sarebbero potute fare alcune cose al posto di altre. In sintesi un'opportunità per trasferire esperienze e proporre spunti di riflessione. Un vivo ringraziamento va quindi alle imprese e alle organizzazioni che con apertura e disponibilità hanno voluto parteciparci delle loro esperienze e metterle a disposizione per dare curiosità e slancio a chi è ancora alla 1.0.

Fabio Feruglio
Direttore di Friuli Innovazione

Parte I – Contesto attuale e tendenze future

1. Trend globali, organizzazione del lavoro e tecnologie

di *Filippo Fabrocini*

1. Trend globali

Qualche tempo fa mi impressionò il caso di un'azienda microscopica, almeno in termini di numero di dipendenti, azienda tedesca; *betranslated.com*. Si occupa di traduzioni: documenti, manuali, libri, testi nel senso più ampio del termine. *Un proprietario. Un dipendente. Figure coincidenti.* Il proprietario, un ex-manager di una multinazionale tedesca, chiamiamolo Mr. Muller, ricerca i traduttori nel web su una serie di bacheche elettroniche ove laureati, laureandi, studenti provenienti da tutte le parti del mondo, affiggono i loro skill: traduzioni dall'arabo, dal cinese, dal giapponese, dal russo nelle più diverse lingue. Mr. Muller li contatta via e-mail. Poi costituisce, a seconda dell'entità del lavoro, un vero e proprio team che opera attraverso una piattaforma di collaborazione che risiede su un server ubicato presso il proprio domicilio. Se il testo da tradurre richiede delle competenze tecniche, Mr. Muller identifica un esperto del dominio, il quale lavorerà nelle stesse modalità collaborative. Il team naturalmente è seguito da un Project Manager che scandisce le milestone progettuali. Quando il lavoro è concluso, l'output passa attraverso un workflow di approvazione costituito da redattori che Mr. Muller ha già sperimentato nel passato. Infine, sempre via e-mail, viene consegnato al committente, il quale spesso ha contattato l'azienda attraverso gli strumenti di Google Ad. Infatti Mr. Muller investe una cifra di non poco conto in *advertisement*, pubblicità attraverso il Web. Tutto questo lavoro è svolto dal titolare dell'azienda senza spostarsi dalla propria abitazione, sfruttando team geograficamente dispersi, per l'appunto attraverso l'utilizzazione di strumenti di collaborazione che ormai dovrebbero essere uno standard all'interno di una qualsiasi azienda. A partire da questo modello Mr. Muller in pochi anni ha raggiunto un fatturato di diversi milioni di euro, pur trattandosi di un'azienda di recente istituzione e costituita da un singolo dipendente. Potremmo dire

che questa azienda è stata costruita attraverso gli strumenti di collaborazione e si regge unicamente attraverso questi.

Esaminiamo adesso un secondo caso concreto. *Al di là del firewall*, ha scritto qualcuno. IBM conduce con cadenza biennale una “CEO Survey” nella quale vengono intervistati oltre un migliaio di CEO provenienti dai cinque continenti. L’ultima “CEO Survey” risale al 2008 (IBM Corporation, 2008). E tuttavia non è un caso che già nella precedente del 2006, come nell’attuale, il 70% dei CEO intervistati abbiano menzionato la collaborazione e la capacità di lavorare in partnership come un fattore cruciale per produrre innovazione di prodotti, servizi e modelli di business. Collaborazione, ovvero condivisione della conoscenza, delle informazioni, oggi significano in ultima analisi **innovazione, capacità di innovazione**, perché innovare è sempre di più il prodotto di un sforzo collettivo in cui il primo pilastro è la condivisione delle conoscenze e dei talenti. *Collaborare* significa *condividere per partecipare* allo sforzo di adattarsi ai continui cambiamenti cui ognuno di noi è sottoposto in un mondo sempre più mutevole.

Nell’ultima “CEO Survey” un capitolo si intitola *Beyond Customer Imagination*, il quale titolo rinvia all’annosa problematica di individuare per tempo i nuovi trend di mercato, di anticipare i gusti dei clienti. Qui si cita un caso storico, il caso della Nintendo. In piena crisi, la Nintendo perdeva progressivamente quote di mercato a favore della Sony. Siamo nel 2002. Tuttavia la Nintendo ebbe una intuizione poderosa, e cioè l’idea di sfruttare il consumatore informato, collaborativo, il *prosumer* di cui parla Tapscott nel suo best seller *Wikinomics* (Tapscott e Williams, 2008a). Stiamo parlando di quelle figure di clienti che hanno un ruolo particolarmente attivo all’interno di un forum. Sono figure che divengono *influencer* all’interno di una specifica comunità, punti di riferimento attraverso le entry, i *post*, che essi immettono nei forum cui partecipano. Nintendo dunque decise di creare un proprio forum che divenne presto un luogo virtuale di aggregazione per la comunità di appassionati, con la conseguenza di riuscire ad anticipare i gusti dei consumatori sfruttando proprio i suggerimenti che provenivano da lì. In un certo senso era *come se* la Nintendo si facesse dettare le caratteristiche dei giochi da immettere sul mercato dalla stessa comunità di appassionati che ne sono gli acquirenti. Ed è questo il caso in cui il peso sociale di pochi, i cosiddetti *influencer* cui accennavamo sopra, determina il valore di mercato di una idea. Questo fatto, peraltro, rappresenta una delle componenti di fondo di un *social network*. Sono gli *influencer* che determinano il valore di mercato di un bene. Il profilo di queste figure è tuttavia molteplice, a seconda delle comunità in cui si trovano a operare. Anzi questo è proprio determinato dal contesto e dalle relazioni che sono sottese a quel contesto. La loro stessa attività acquisisce una forma diversa in virtù del contesto in cui essa è inserita. In merito si usa dire che la loro identità è una identità *universale* che varia in funzione della *userid* che utilizzano per

accedere ad una determinata comunità. Tuttavia qui il punto che si vuole sottolineare è un altro, ossia il fatto che queste figure sono in grado di determinare i trend del mercato, almeno relativamente ad un certo numero di ambiti.

Un altro caso concreto è quello della Moosejaw, un'azienda leader nella produzione di capi tecnici nell'ambito del trekking. Moosejaw ha offerto la possibilità a chiunque di pubblicare sotto il proprio sito video, album, foto relativi alle avventure che hanno vissuto. Un Facebook aziendale. Spesso questo materiale è intercalato a commenti relativi ai capi della Moosejaw che sono stati utilizzati dal cliente. Si disquisisce sulle qualità di questo o di quel materiale, sulla sua resistenza allo strappo, sulle sue capacità traspiranti, e via dicendo. Si creano comunità virtuali che si riuniscono intorno a una linea di prodotto. Commenti positivi si intercalano ad osservazioni più critiche nella massima trasparenza. Chi ne beneficia? Tutti. Gli utenti perché apprendono dalle esperienze altrui. I clienti perché hanno la possibilità di scegliere più oculatamente il prodotto da acquistare. L'azienda perché ha la possibilità di imparare dagli utenti e di migliorare continuamente la qualità dei suoi prodotti. Di nuovo l'azienda perché compie un'operazione di valorizzazione, effetto collaterale di non poco conto, del proprio brand. Anche qui le *key-word* le potremmo sintetizzare nel seguente modo: *collaborare condividendo* la conoscenza per *partecipare* meglio ad un gioco collettivo che coinvolge tutti gli utenti della community.

Abbiamo dunque presentato il caso di un'azienda che è stata letteralmente edificata sulle tecnologie del social networking, senza le quali addirittura non potrebbe essere. Il caso di un'azienda che invece ha sfruttato la figura del consumatore informato, collaborativo, partecipativo, per anticipare i trend del mercato, facendo così del social networking uno strumento di Business Intelligence. Infine il caso di un'azienda che ha utilizzato il social networking per valorizzare il proprio brand ed apprendere dai propri errori a migliorare le sue linee di prodotto.

Passiamo ora ad esaminare brevemente le *lesson learned* che possiamo derivare da questi "aneddoti". *In primis*, dovremmo dire, i *concetti di esclusività, gerarchia e isolamento tipici di un modello lavorativo che ormai appartiene al passato sono stati sostituiti da un modello collaborativo radicalmente differente*. E gli strumenti che supportavano quel modello sono stati o stanno per essere ugualmente rimpiazzati. La proprietà intellettuale ha sempre meno il carattere dell'esclusività. I modelli organizzativi di tipo gerarchico sono sempre più spesso sostituiti da modelli matriciali o reticolari. Infine l'isolamento è definitivamente considerato un segnale negativo rispetto al modello cooperativo. L'esempio della betranslated.com lo dimostra inequivocabilmente. I segnali sono inconfondibili. Nelle organizzazioni più efficienti e più flessibili le persone lavorano sempre più spesso da luoghi diversi dall'ufficio, organizzate in team virtuali ed estremamente

fluidi, utilizzando competenze e conoscenze provenienti praticamente da qualsiasi parte del mondo. Hanno accesso on-line, attraverso un qualsiasi dispositivo, a dati, applicazioni e skill sui temi in oggetto. Sono più produttive ed in grado di prendere decisioni razionali in un tempo più breve. La parola d'ordine di tutto questo è, senza dubbio, la *collaborazione*. Un portatile, un cellulare, una connessione Internet e, soprattutto, il supporto di una Intranet specificamente studiata per condividere collaborativamente dati, informazioni, conoscenze, costituiscono la postazione di lavoro del futuro e, in un numero sempre crescente di realtà pubbliche e private, già del presente.

Tutto questo rappresenta la risposta più adeguata al ritmo secondo il quale il mondo che ci circonda cambia. Il mondo è sempre più piccolo, sempre più interconnesso, sempre più digitalizzato. Dati strutturati, non strutturati, numerici si affollano ad un tasso di crescita vertiginoso. Il volume di dati si arricchisce ulteriormente attraverso tutte quelle informazioni che provengono da sensori, contatori, dispositivi RFID invece che GPS. La quantità di informazione tecnica assolutamente originale raddoppia con una cadenza biennale. Con la cautela che è dovuta ad affermazioni del caso, potremmo dire che una buona metà di quel che uno studente apprende al primo anno di studi è per definizione obsoleta al terzo. La nostra società è sempre più una *società della conoscenza*. In questo contesto le scuole di pensiero che reputano i propri collaboratori preziosi per quel che fanno sono destinate inevitabilmente a soccombere rispetto a quelle che valorizzano le opportunità di lavorare collaborativamente, condividendo e capitalizzando le competenze che l'intera organizzazione possiede. Condividere, collaborare, partecipare infatti sono tutti concetti che afferiscono alla sfera della conoscenza (si veda Fig. 1).



Fig. 1 – Collaborazione, condivisione, partecipazione: la sfera della conoscenza

Oggi le organizzazioni più innovative stanno già collegando tra loro non solo le community dei propri dipendenti ma anche quelle dei clienti, dei partner commerciali e di tutte quelle entità “al di là del firewall” in modo che possano utilizzarne le idee e le competenze al fine di accelerare i processi di innovazione. Non è un caso che oggi si parli di *content-centered supply chain*. Ovvero una supply chain in cui è importante che la conoscenza, per l'appunto i contenuti, viaggino al meglio per ottimizzare le proprie decisioni. L'informazione allora si muoverà attraverso i nuovi strumenti della collaborazione, la quale diviene uno strato interamente trasversale rispetto alla supply chain. Così, nel precedente approccio, le informazioni sono una proprietà e vanno protette; in quello a tendere, esse vengono sviluppate attraverso la partecipazione, restano fluide, contestuali e vengono sfruttate per creare opportunità attraverso una continua collaborazione. Il caso della gestione dei profili professionali è un buon esempio. Nell'approccio più tradizionale questi sono spesso meri elenchi di persone che forniscono informazioni di contatto di tipo statico; nell'approccio a tendere sono profili dinamici che rispecchiano ciò che le persone fanno, con chi e in che modo. Uno strumento di *Expertise Location* deve lavorare per definizione sopra un modello dinamico. Il caso più estremo riguarda l'esternalizzazione del settore R&D (*Research and Development*) nelle aziende, sino ad oggi considerate delle torri d'avorio, delle *walled community*, in cui la comunità dei ricercatori operava assolutamente isolata per proteggere la proprietà intellettuale del proprio capitale intellettuale.

Ancora più estremo è il caso di www.innocentive.com, uno spinoff della Ely Lilly, industria farmaceutica tra le più note nel mondo, un vero e proprio marketplace in cui la comunità di coloro che desidera trovare una soluzione ad un problema (*seeker*) e la comunità di coloro che offrono la soluzione del problema (*solver*) si incontrano liberamente. Oggi i seeker includono aziende del calibro della Procter & Gamble o della Dow, oltre alla stessa Eli Lilly. L'approccio va sotto il nome di *crowdsourcing* (CS). Il neologismo in questione deriva da una crasi tra *crowd* e *outsourcing*. In questo caso siamo di fronte alla situazione in cui una organizzazione richiede lo sviluppo di un progetto, di un servizio o di un prodotto ad un insieme di persone che di per sé non costituiscono un team. Il termine crowd significa per l'appunto folla, massa, con il carattere di indistinzione e indeterminatezza che ne segue. Anzi nella stessa definizione di crowdsourcing non è richiesto che le persone in questione si conoscano o debbano conoscersi per espletare la loro attività. Un certo task viene delegato per l'appunto alla *saggezza delle folle*, come recita un'affascinante definizione di Web 2.0 sulla quale ci soffermeremo nelle prossime pagine. Wikipedia è l'esempio più noto di crowdsourcing. Molti progetti open source sono un ulteriore esempio di crowdsourcing. Altri esempi molto noti di crowdsourcing sono correlati alla sistematizzazione, categorizzazione e analisi di quantità ingenti di dati testuali. Il caso della