

Osservatorio di **Organizzazione e Management** – Monografie

Roma 12/10/05

A cura di Filippo Martino

Innovazione / 2 – Sommario

La precedente monografia segnalavano:

- l'innovazione come fattore chiave di successo della aziende “più ammirate” (secondo Fortune), mentre l'anno precedente era l'attuazione strategica (execution). – i - i radicali cambiamenti per la creatività nella GE (azienda sempre anticipatrice);
- la crescente ricerca di idee innovative dall'esterno (outsourcing R&D, ecc).

Questa seconda monografia sviluppa l'ultimo punto esaminando il fenomeno dell'offerta (spesso spontanea) di idee innovative provenienti da singoli e da comunità di individui, che si attivano sfruttando le nuove possibilità di Internet. Seguono riflessioni su sfide, opportunità, strategie e soluzioni organizzative.

L'Evoluzione di Internet Spinge l'Innovazione

1. Evoluzioni di Internet : *da condivisione delle conoscenze a potere collettivo*

L'esperienza derivante dal crescente utilizzo di internet da parte di masse eterogenee di persone e l'esigenza di innovazione nella ricerca di vantaggi competitivi determinano un grande interesse per l'evoluzione di internet da sistema di comunicazione tra singole persone a sistema di connessione tra gruppi di persone.

Dopo la sua **introduzione**, (anni ottanta), le aziende hanno sviluppato competenze per l'utilizzo di internet nelle interazioni individuali all'interno di singole imprese e nell'ambito di sistemi allargati (es. impresa a rete) e, verso l'esterno, per avere una *conoscenza condivisa* su spetti rilevanti per una varietà di stockholders : azionisti, dipendenti, clienti, cittadini, istituzioni .

Attualmente, un nuovo fattore di cambiamento è l'evoluzione di **Internet da canale di connessione di singoli soggetti a canale di scambio tra soggetti collettivi di : conoscenze organizzate** (file, blog) e di servizi con **notevoli risvolti socio-economici** : *telefonia gratuita, enciclopedie on-line, rating per investimenti, materiale multimediale ecc.*



Mass collaboration
on **THE INTERNET** is
shaking up business

La "condivisione" di informazioni e servizi si estende man mano che gli utenti ne apprezzano i benefici tanto a livello individuale quanto a livello di gruppi sociali che percepiscono la crescita di **un potere collettivo** (*the peer power*) nei confronti di soggetti forti, tra i quali le aziende .Infatti, ciò che differenzia questa fase di Internet dalla precedente è la possibilità di ampliarne l'impiego dal perseguimento di interessi esclusivamente individuali a quello di benefici socio-economici di ordine generale.

2. Percezione della conoscenza collettiva come potere sfidante...

Il potere collettivo (*peer power*) dei cointeressati all'uso di Internet sta incidendo sui bilanci di aziende in vari settori d'affari: telefonia, software, distribuzione on-line, investitori istituzionali, intrattenimento, media, pubblicità. Nella telefonia, ed es.,le conversazioni gratuite con il pc (mediante l'utilizzo di Skype, costerà alle società telefoniche statunitensi 7,4 miliardi di \$, il 15% dei ricavi del 2005.

Dall'esperienza emerge che la sorprendente capacità auto-organizzativa degli utenti di Internet può essere percepita come un pericolo da persone fedeli allo status quo e da aziende basate sulla logica del comando e controllo. Questa categoria di imprese paga spesso a caro prezzo l'aver sottovalutato, per scelta o incompetenza, la capacità dei propri clienti di coalizzarsi on-line per ottenere ciò che vogliono e con soggetti (ambientalisti, antimonopolisti ecc.) che, via blog, possono esporre le proprie tesi senza attendere la benevola pubblicazione delle loro lettere su qualche giornale.

Il *peer power* è diventato, infatti, un potere difficile da ignorare e rischioso da sfidare

3. Percezione della conoscenza collettiva *come saggezza*

Nel mondo del business, non tutti vivono il potere collettivo solo come una minaccia, considerandolo, anzi, come un fattore utile alla riduzione dei rischi dell'innovazione.

Le opportunità offerte dalla diffusione dell'ICT e del suo uso sempre più innovativo da parte della società nel suo insieme, possono produrre benefici per chi adotta strategie e comportamenti organizzativi innovativi nel confronto e coinvolgimento di singole persone e di comunità attive su Internet.

Aziende cresciute grazie ad Internet come Amazon, eBay coinvolgono sistematicamente i loro clienti nella valutazione della qualità dei prodotti e del livello di servizio, ricavando vantaggi economici da fatti sociali (come l'esprimere un'opinione) solitamente inutilizzati.

Queste aziende sono consapevoli che la possibilità offerta da Internet di connettere contemporaneamente più gruppi di persone ha reso disponibile un' "*architettura della partecipazione che consente possibile a ciascuno di commentare fatti, esprimere preferenze e, collegandosi a siti collettivi, determinare tendenze e prodotti personalizzati*" determinando, secondo autorevoli

osservatori (Ramaswamy, Prahalad,2003), una sorta di *democratizzazione del sistema produttivo*.

“Si assiste a un’economia di persone, fatta da persone, per le persone”, scrive l’editorialista di *Business Week* (Robert Hof, *The power of us: mass collaboration on the Internet is shaking up businesses*. 20 giugno 2005), consapevole che l’affermazione non è esatta se riferita alla gestione di una rete ferroviaria o una centrale termica, ma documentando come in vari altri settori il *“sapere collettivo”* che si organizza sulla rete sta offrendo significativi contributi nello sviluppo, produzione e lancio di nuovi prodotti/servizi .

4. Utilizzo aziendale della *saggezza collettiva*

Le aziende con forti tradizioni innovative sia nel campo dei prodotti che dei processi gestionali sono le più attente nell’evitare confronti rischiosi e le più disponibili a cogliere le opportunità di un rapporto sicuramente complesso ma potenzialmente ricco e capace di offrire vantaggi competitivi.

Queste aziende e gli osservatori che hanno usato il concetto controintuitivo *“saggezza collettiva”* (wisdom of crowd) sono consapevoli che *“.. la folla può impazzire ..”* ma anche che *“...è spesso capace di trovare risposte sagge a problemi difficili anche per le singole persone più intelligenti”* (Suroviecki, *The wisdom of crowds*, 2004).

Quindi, pur consapevoli delle possibili derive negative, un numero crescente di aziende sta usando quella parte di sapere collettivo contenente elementi di utile saggezza, accrescendo la percentuale d’innovazione prodotta mediante la *“cattura”* di idee dall’estero. Tra i processi interessati:

- **La produzione.** Nella produzione, il sapere collettivo ha contribuito alla produzione (*peer production*) di software e di prodotti per media e spettacoli, alla creazione di servizi per le comunità (scambio di automobili, di file audio e testuali, di opinioni mediante blog), oltre che alla diffusione di informazioni per iniziative di mobilitazione o di aiuto a livello sociale.

Nel business dell'informazione, per esempio, la *peer production* ha definito la programmazione della Net Radio Station di Yahoo! mediante 3 miliardi di preferenze!

Il sesto più importante giornale della Corea del Sud, *Ohmy News*, esclusivamente on-line, è confezionato da 36.000 cittadini-giornalisti che producono 200 articoli pubblicabili ogni giorno, per un milione di lettori.

Nella distribuzione, chiunque abbia consultato il sito di Amazon avrà notato il risalto dato alle preferenze espresse dai clienti sperimentandone il potere orientativo che essi esercitano sulla decisione di acquisto.

- **La R&S.** Tra i processi aziendali, quello dell'innovazione è il più attivo nella ricerca di idee provenienti da fonti aggiuntive rispetto ai *fornitori abituali di conoscenze*. Questa maggiore disponibilità deriva dalla priorità riconosciuta ora alla innovazione ed anche a forme interessanti di organizzazione dell'offerta sulla rete.

Tra i maggiori centri di ricerca organizzati su Internet vi è *Innocentive Ing.*, un network di 80.000 persone appartenenti a 170 Paesi che vengono mobilitate nell'ambito di un forum on line(www.innocentive.com) attivato sulle richieste provenienti dalle aziende.

Tra i clienti vi sono anche leader nell'innovazione come *Boeing, DuPont, P&G*, con unità di ricerca interni e collegamenti decennali con centri accademici e professionali.

P&G ha dichiarato che, in tre anni, il numero dei nuovi prodotti creati grazie ad apporti esterni è cresciuto del 15% passando dal 20 al 35%.

- **Il marketing.** Un altro interessante esempio sia di sviluppo prodotto che di marketing innovativo è quello della *Legò*, che dapprima ha coinvolto on-line migliaia di adulti collezionisti di locomotive-giocattolo nello sviluppo di un nuovo prodotto , poi ne ha convocati 250 a New York per una sessione congiunta di messa a punto



definitiva e lancio sul mercato. Tra i benefici immediati, la vendita di 10.000 esemplari nella prima settimana del lancio.

Naturalmente, i casi positivi stanno producendo un effetto imitativo spingendo un numero crescente di aziende a servirsi di Internet per la "cattura" della *saggezza collettiva*, adottando per questo fine: comportamenti, politiche aziendali e ruoli organizzativi.

5. Soluzioni Organizzative.

Oltre che a livello strategico, le comunità di Internet che esprimono *saggezza collettiva* rappresentano anche una sfida per il progettista dell'organizzazione.

Strutture organizzative rigide, che stentano a recepire soluzioni per agevolare i rapporti laterali, non gerarchici , rifiutano il dato di realtà secondo cui i **network stanno diventando i luoghi dell'innovazione e**,

quindi, che le aziende devono essere più permeabili e decentralizzate per sfruttarne la carica innovativa anche se non è facile per nessuno imparare a prendere ordini anche dai clienti oltre che dalla gerarchia .

THE COOPERATIVE CORPORATION

(inserire il penultimo pezzo: Negli ultimi anni....)

La progettazione organizzativa per sfruttare le opportunità rese disponibili dalla saggezza collettiva non è tanto un problema di organizzazione formale quanto di cultura gestionale, atteggiamenti e comportamenti di una pluralità di ruoli e funzioni aziendali adeguate alla ricerca e “cattura” dall’esterno di idee innovative .Processi di adeguamento che, com’è noto, richiedono tempi più lunghi e complessi della preparazione di un ordine di servizio . Sono perciò interessanti solo i casi di aziende che, in aggiunta agli sforzi per la creazione di culture aperte agli apporti dall’esterno, si sono poi adottate anche **strutture organizzative focalizzate**.

Tra quelli più rilevanti, il caso della *Lego* , un’azienda caratterizzata da una forte cultura dell’innovazione , che ha creato una specifica posizione di interfaccia, il *Global Community Development* manager, il cui compito dovrebbe essere quello di fare da collegamento con la “saggezza collettiva” di Internet e di valorizzarne la rilevanza presso le funzioni aziendali più coinvolte nel processo d’innovazione.

Negli ultimi anni, i mutamenti nel modo di essere e di fare impresa dovrebbero aver creato condizioni di permeabilità ed un impiego dell’autorevolezza invece del ricorso alla gerarchia. In particolare, i processi di deverticalizzazione , portando al di fuori del perimetro aziendale fasi importanti della catena del valore, hanno complicato la progettazione organizzativa (cioè il processo di definizione di strutture formali ed informali finalizzato alla realizzazione degli obiettivi strategici).

Oltre all’impiego di meccanismi istituzionali (accordi, contratti,..), il *coordinamento di entità diverse* per il raggiungimento di fini comuni *richiede, infatti, soluzioni organizzative caratterizzate da un ridotto ricorso alla gerarchia per*

la gestione di sistemi relazionali regolati più efficacemente mediante l'autorevolezza .

Sicuramente gli apprendimenti derivanti dalla gestione di tale complessità possono risultare utili per fronteggiare sfide come quelle provenienti dal *potere collettivo* nei cui confronti non può essere impiegato il potere gerarchico.