

Social Business Manifesto

Emanuele Scotti, Rosario Sica, Emanuele Quintarelli

“I mercati sono conversazioni”
Cluetrain Manifesto, Marzo 1999

I meccanismi collaborativi stanno cambiando radicalmente il modo in cui i mercati funzionano e il modo in cui le organizzazioni creano valore. I comportamenti di acquisto sono sempre più condizionati da logiche di reputazione tra consumatori e di influenzamento tra pari, lasciando spesso le imprese fuori da queste conversazioni. Come si riorganizzano il marketing, l'advertising o il CRM nel nuovo millennio?

Il modo in cui organizziamo il lavoro – nato nell'industria manifatturiera per segmentare e controllare la produzione industriale e arrivato fino a noi pressoché intatto – appare inadeguato e goffo nel gestire le esigenze di reattività, di innovazione, di agilità delle organizzazioni contemporanee. Come recuperare efficienza e velocità? Come liberare il grande potenziale di intelligenza, creatività, energia che si sta esprimendo in modo frizzante nella rete ma che rimane ancora ingabbiato nelle burocrazie delle organizzazioni moderne? Domande che vanno oltre i fenomeni popolari o i trend e che interrogano le pratiche e le convinzioni di fondo del fare impresa e management oggi.

Una riflessione che parte da lontano e che riemerge in questi anni in modo dirompente, prendendo il nome di Social Business. Social Business è come

si fa impresa nell'era della società interconnessa. Social Business è un nuovo modo di organizzare il lavoro e i rapporti con l'ecosistema.

Le discipline di management hanno sviluppato grandi capacità di rendere efficienti processi stabili e ripetitivi nel tempo. I nuovi imperativi cui le organizzazioni sono chiamate a rispondere – agilità, ridefinizione continua, rilevanza del servizio e dell'esperienza del cliente, ecc. - rendono quelle capacità non più sufficienti se non, in alcuni frangenti, addirittura pericolose. In questo contesto i modelli emergenti del Social Business – sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione – stanno dimostrando tutto il loro valore.

Se vogliamo fare cose veramente nuove, dobbiamo incominciare a guardarci attorno in un modo nuovo, altrimenti continueremo a comportarci come abbiamo sempre fatto. Per fare delle cose nuove dobbiamo diventare un po' nuovi anche noi. Proviamo per un attimo a rifarci a un'altra epoca di grande trasformazione, quella del passaggio dal medioevo all'epoca moderna. Il personaggio che meglio rappresenta quel passaggio è certamente Cristoforo Colombo.

La scoperta dell'America è una storia molto intrigante per chi studia l'innovazione. Quando guardiamo ai grandi momenti di cambiamento, rischiamo spesso l'errore di vederli in un modo molto lineare: qualcuno ha pensato di fare una certa cosa, ha pianificato il percorso per fare quella cosa ed è arrivato all'obiettivo. Invece quando si è dentro un percorso di cambiamento

non è per nulla così. Non lo è stato nell'anno 1492. La storia della scoperta dell'America è una storia piena di errori; basti dire che Cristoforo Colombo rimase convinto fino alla sua morte di aver mostrato la via per le Indie Occidentali e non di aver scoperto un nuovo continente. Ci sono voluti vent'anni per correggere questo errore. Per capire che invece era stato scoperto un nuovo continente sconosciuto le persone dell'Europa occidentale hanno dovuto cambiare le proprie convinzioni e costruire nuove mappe.

Nei momenti di grandi cambiamenti accade proprio questo: si scopre qualcosa che non si pensava di scoprire. E ciò si accompagna a un cambiamento di convinzioni, di identità, di mappe cognitive.

Perché questa premessa? Perché oggi siamo forse in un momento molto simile a quello della fine del medioevo, un momento di grande smarrimento. E per chi come noi lavora nel mondo delle organizzazioni è facile vedere che nello smarrimento sono coinvolti pesantemente anche i valori e i tradizionali modelli manageriali. La prima riflessione è che dobbiamo cambiare alcune convinzioni. Il modo in cui abbiamo concepito sinora l'organizzazione delle nostre aziende non funziona più. Abbiamo fatto del management una scienza; abbiamo cercato di trasformare le persone in macchine; abbiamo segmentato i compiti togliendo significato alle cose che facciamo mentre lavoriamo; abbiamo spersonalizzato per cercare di controllare l'organizzazione; abbiamo cercato di

standardizzare il lavoro per garantirci la possibilità di replicare le prestazioni senza imprevisti.

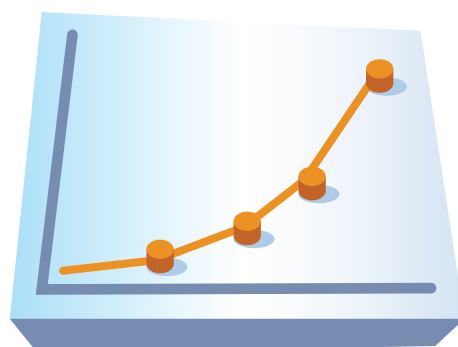
Questa organizzazione ha funzionato molto bene fino a quando il tema era replicare. Diventa un modello che funziona molto meno bene quando il valore che le persone sono chiamate a generare ha a che fare con la conoscenza, con l'innovazione continua, con il mondo dell'intangibile.

Noi non abbiamo l'organizzazione e la tecnologia giuste per l'epoca che stiamo vivendo.

Come è già successo ai tempi di Cristoforo Colombo, anche noi abbiamo bisogno di nuove mappe; soprattutto perché è molto difficile gestire le cose che non siamo neanche in grado di vedere. E queste nuove mappe devono obbligatoriamente fare i conti con l'infrastruttura tecnologica che si è costituita negli ultimi anni – il Web, in particolare la sua componente Social – la quale è interessante non solo in sé, ma per i comportamenti sociali che consente.

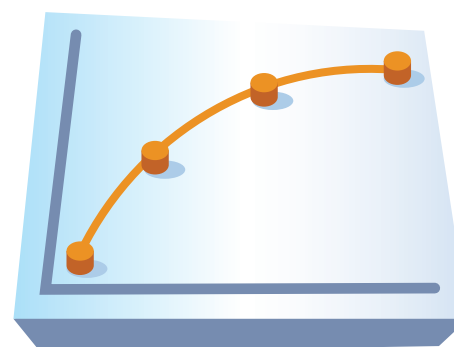
La dinamica che si scatena collaborando in rete con altre persone è rappresentabile da una curva a rendimenti marginali crescenti (figura 1): al crescere dello sforzo corrisponde una crescita del risultato ottenuto. Se impariamo a far fruttare bene il patrimonio di intelligenza e di energia del gruppo di lavoro il valore che si genera cresce esponenzialmente. Noi siamo in genere abituati da tempo alle curve a rendimenti marginali decrescenti, come la tipica curva di esperienza (figura 2).

Figura 1
Pull Organization



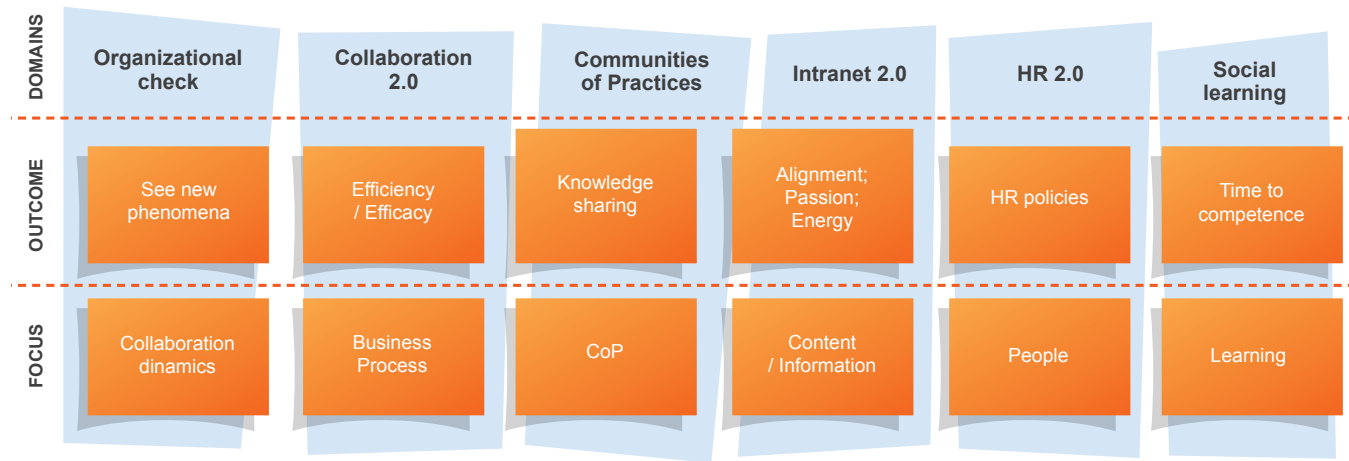
Pull Organization
Rendimenti marginali crescenti

Figura 2
Push Organization



Push Organization
Rendimenti marginali decrescenti

Figura 3
Offering OpenKnowledge: Employee Empowerment



Questo confronto è molto interessante, in quanto ci apre delle possibilità di innovazione radicale che nell'attuale mappa cognitiva non sappiamo neanche vedere. Siamo in un momento di grandi cambiamenti, ma pensiamo al cambiamento in modo vecchio, come un qualcosa di lineare, dove qualcuno deve dire dove si debba andare, qual è il ROI atteso, qual è il benchmark di riferimento, qual è il piano di azione per arrivare all'obiettivo. Ma non arriveremo mai in nessun posto se non cambiamo il nostro modo di osservare le cose. Potremmo scoprire ad esempio che – come accade nella rete – se anche le organizzazioni spostassero l'attenzione dalla codifica dei contenuti (archivi di documenti, procedure, regole) al presidio delle connessioni avrebbero davanti spazi di efficienza interessanti.

Il controllo dei flussi di comunicazione tra le persone diventa oggi più importante del controllo dei contenuti della comunicazione stessa.

Questa operazione di adeguamento deve essere fatta molto in fretta, perché il mondo è sempre più veloce. Come dice la Regina di Cuori di *Alice nel paese delle meraviglie*, dobbiamo correre, ma dobbiamo correre per rimanere nello stesso posto. Vi sono i paesi emergenti che stanno correndo molto più di noi; i fenomeni di cui abbiamo finora parlato stanno creando dei mercati con regole diverse; oggi il consumatore è diventato social ("social customer") ed è molto più efficiente nello sfruttare le informazioni sulle aziende e sui prodotti di quanto lo siano le aziende stesse. La stessa cosa sta in qualche modo accadendo all'interno delle aziende, con la nascita e l'auto-organizzazione di community e di network spontanei favoriti dalle tecnologie, che operano spesso in modo coerente con il progetto dell'organizzazione, ma talvolta no.

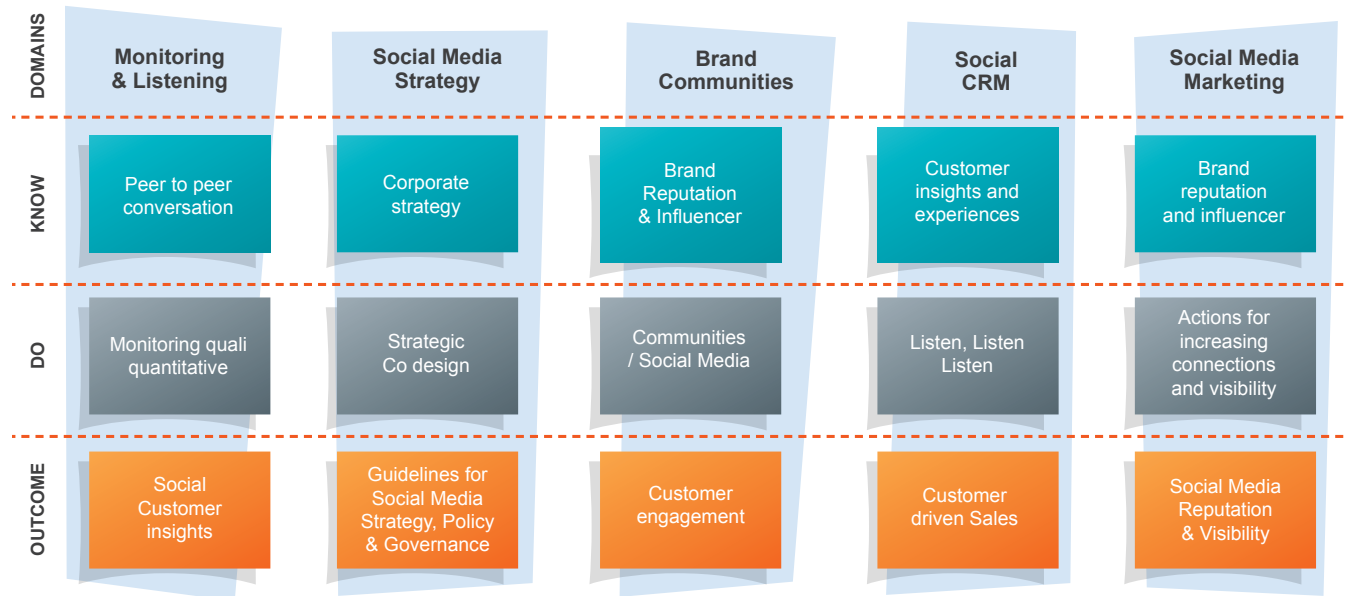
Alla base di questa spinta c'è una nuova generazione di ragazzi, portatrice come sappiamo di una cultura totalmente diversa rispetto a quella delle organizzazioni che abbiamo costruito. I concetti di apparte-

nenza, di confine, di mio e tuo, di collaborazione, in questa generazione sono dei concetti totalmente nuovi. Le aziende devono dunque muoversi e farlo in fretta; molte lo stanno facendo, altre ci stanno provando; molte di loro sanno che hanno perso il controllo del proprio marchio, che sta passando nelle mani delle persone che sono sulla rete, le quali si scambiano esperienze, commenti, critiche in modi molto più pervasivi e accreditati delle tradizionali campagne e iniziative di comunicazione. Come dice Chris Anderson noi non siamo più quello che diciamo di essere ma siamo quello che Google dice di noi. La voce dei consumatori è diventata man mano più importante nella costruzione dell'immagine e della reputazione dei brand. C'è moltissimo da fare per costruire un'organizzazione e un'infrastruttura che siano più in linea con l'economia e con il contesto sociale attuali.

Innanzitutto dobbiamo costruire delle infrastrutture di collaborazione emergente, cioè delle infrastrutture che abbiano una curva a rendimenti crescenti. Le persone devono poter aggregare fiducia, risorse, devono potersi organizzare, devono poter risolvere in modo collaborativo i propri problemi (Figura 3). Ciò integrando i due mondi, quello dell'organizzazione "tradizionale" – di cui resta sempre il bisogno per la necessità di definire responsabilità, piani e compiti – e quello delle nuove forme organizzative, della rete collaborativa emergente, che sono necessarie nei momenti in cui quello che si deve fare non è previsto dal processo, dal ruolo o dalla mansione.

Il secondo fronte su cui c'è molto da fare è invece quello esterno, dell'ingaggio del cliente (figura 4). Bisogna conversare con i clienti, smettendo di urlare, per ascoltare e capire come usano i prodotti e quali sono i loro desideri. Le aziende possono fare "social marketing" permettendo ai clienti entusiasti di contagiare gli altri, vendere utilizzando il social network, fare customer care e innovazione insieme ai clienti. Anche qui gli esempi non mancano.

Figura 4
Offering OpenKnowledge: Customer Engagement



Dobbiamo guardare l'innovazione da una prospettiva nuova, una prospettiva meno lineare, meno pianificata e più di esplorazione (figura 5). In questo le reti sono molto più efficienti dei gruppi organizzati in modo gerarchico, perché quando esploriamo qualcosa di nuovo abbiamo bisogno di crederci, abbiamo bisogno di avere diversità di punti di vista, abbiamo bisogno di auto-organizzarci ogni volta rispetto ai compiti che abbiamo davanti, e in questo le reti sono molto più efficienti. Oggi questo non è più evangelizzazione. Lo era qual-

che anno fa, quando abbiamo cominciato il nostro progetto e lanciato l'Enterprise 2.0 Forum nel 2008. Oggi questo diventa mainstream.

Qual è dunque l'azienda che immaginiamo? È un'organizzazione aperta, emergente e collaborativa, in cui la necessità è di conversare all'esterno con dei flussi di retroazione proprio perché all'interno ci si è organizzati con dei flussi simili. L'organizzazione può quindi fare del social media marketing, dell'innovazione/ crowdsourcing, del supporto collaborativo con i clienti,

Figura 5
Offering OpenKnowledge: Social Innovation

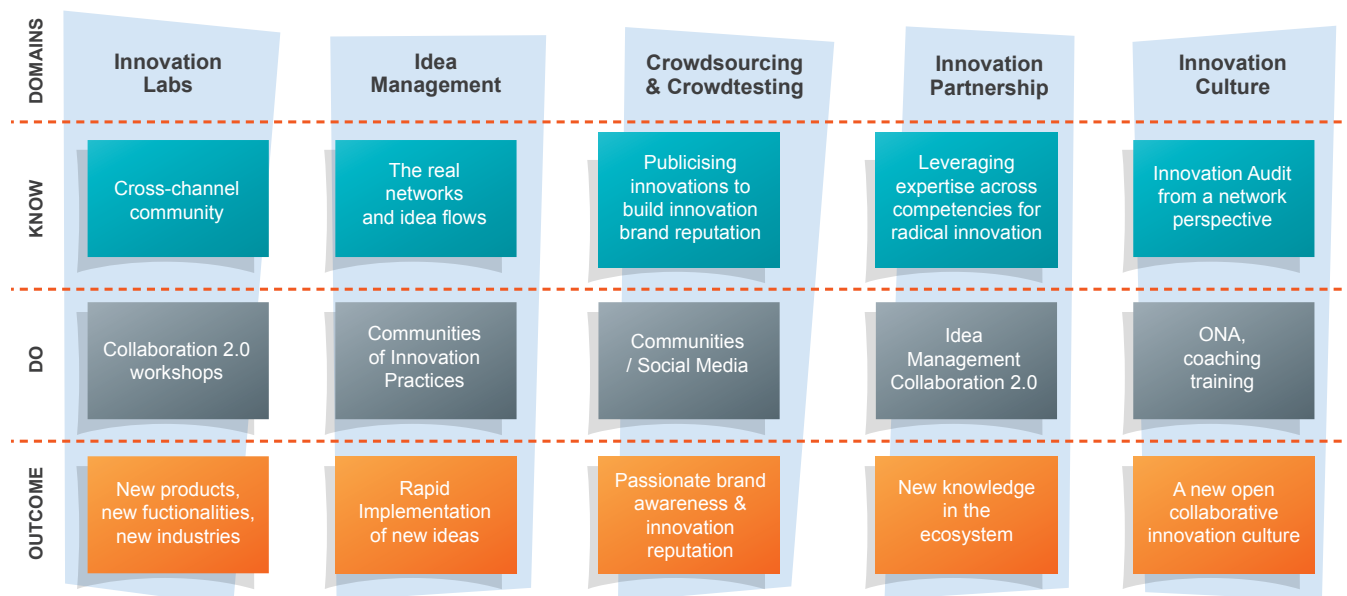
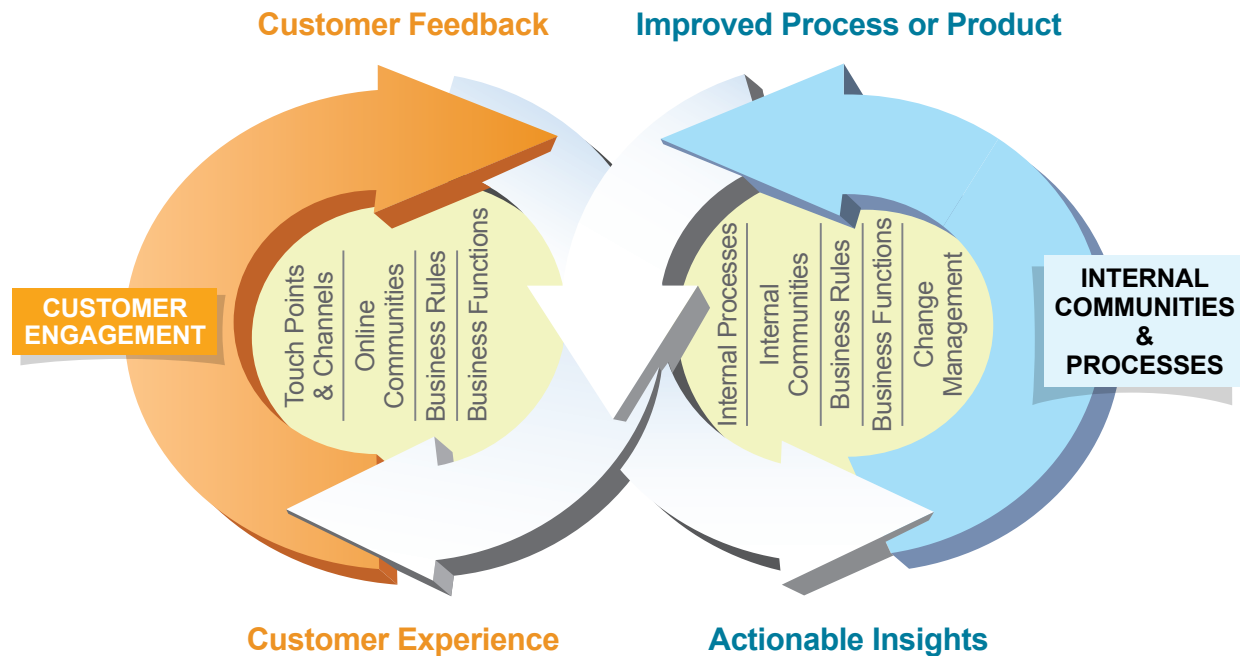


Figura 6

Customer Experience Continuum



se ha portato al suo interno questo paradigma conversazionale (figura 6).

Abbiamo bisogno di coraggio, di energia e di fiducia per fare questo percorso. Ma abbiamo soprattutto bisogno di avere gli occhiali giusti, di guardare i fenomeni nuovi con occhi nuovi. A quel punto scopriremo che siamo approdati in un nuovo mondo di opportunità.

59 tesi

1. Il caos è una semplicità che non siamo ancora riusciti a vedere
2. Le organizzazioni sono conversazioni
3. L'entropia nasce dal cercare di usare strumenti nuovi per fare cose vecchie, o dall'usare strumenti vecchi per fare cose nuove
4. La mail è superata da piattaforme di scambio più aperte ed emergenti. Le organizzazioni dovrebbero abolire l'utilizzo della mail al proprio interno
5. Davanti a problemi sempre più complessi e interconnessi, l'architettura decisionale rappresentata dai modelli di impresa e di governance contemporanei – ancorati ad un principio di tipo gerarchico e di comando-controllo – mostra tutta la sua inadeguatezza
6. La strada deve essere la cultura del rischio: senza rischi non si aprono nuove prospettive
7. I clienti conoscono i prodotti molto più delle imprese che li producono
8. Chi lavora si aspetta in qualche modo di poter partecipare al progetto organizzativo; il malessere è frutto dell'impossibilità di questa partecipazione
9. Per vedere fenomeni nuovi bisogna costruire strumenti nuovi di analisi e misurazione
10. Le organizzazioni sono organismi viventi. Prima ancora di generare prodotti generano e trasformano conoscenza
11. Questa capacità di generare e trasformare conoscenza le fa emergere o declinare nell'economia della conoscenza
12. La conoscenza viene generata e trasformata nelle conversazioni tra dipendenti, tra clienti e tra clienti e dipendenti
13. Le conversazioni superano i muri e i ruoli e privilegiano relazioni di fiducia difficili da condizionare
14. Il punto debole del knowledge management è il management
15. La collaborazione è la sfida delle organizzazioni contemporanee. Abbiamo solo iniziato ad occuparcene; gli strumenti di gestione e di management attualmente disponibili sono inadeguati allo scopo in quanto nati in un'altra epoca e per obiettivi opposti
16. Collaborazione non significa (solo) coordinamento, pianificazione, gestione dei ruoli. Collaborazione significa mettere a frutto l'intelligenza collettiva
17. Oggi abbiamo bisogno di unire, di creare storie e significati comuni, di coinvolgere le sensibilità personali, di trovare l'ingaggio delle persone
18. Le organizzazioni troppo ordinate rischiano l'estinzione
19. Le organizzazioni ad alta performance hanno come punti di forza la disorganizzazione e i legami deboli
20. Nelle nostre organizzazioni c'è molta più intelli-

- genza di quella che il management è disposto a riconoscere
21. L'intelligenza presente nelle organizzazioni rimane oggi intrappolata nelle procedure, nei riti, nei ruoli
 22. È difficile guidare una conversazione, è più facile alimentarla o farla tacere per sempre
 23. Una crisi economica è anche una crisi di modelli di management e di organizzazione del lavoro
 24. Oggi grandi opere dell'uomo nascono dalle conversazioni, e spesso non hanno bisogno di manager
 25. Il sapere delle organizzazioni oggi sta più nelle connessioni che nei data base aziendali
 26. Teamwork, integrazione, collaborazione: le organizzazioni si riempiono la bocca dei concetti più lontani dalla propria pratica
 27. Il mercato ha oggi una intelligenza più rapida e articolata di quella delle organizzazioni
 28. Le organizzazioni reagiscono agli stimoli del loro mercato con una velocità inversamente proporzionale alla propria dimensione
 29. I piani della Direzione Personale servono a coprire la paura di liberare l'energia e l'intelligenza presenti all'interno dell'organizzazione
 30. I clienti, come i dipendenti, cercano un contatto e un dialogo ma trovano muri di gomma con titoli altisonanti: call center, customer care, direct line
 31. I consulenti rafforzano lo status quo: cercano di riportare la complessità all'ordine prestabilito ma così facendo aumentano solo l'entropia poiché spostano il disordine ad un altro livello
 32. L'innovazione *disruptive* non avviene nei dipartimenti di Ricerca e Sviluppo: avviene mescolando punti di vista e saperi in connessioni nuove e aperte
 33. Le Intranet a senso unico sono inutili; le Social Intranet oggi possono diventare il sistema nervoso che permette a un organismo di sentire e di agire come un'unità: permette lo scambio degli stimoli, l'accumularsi della memoria, il formarsi dell'identità, il coordinamento delle azioni
 34. Oggi c'è bisogno di unire: collegare i punti (vision) ma anche collegare le persone e creare sistemi autopoietici
 35. Reputation: è tutto qui
 36. Centro e periferia sono concetti del secolo scorso: nella rete la centralità è funzione dell'autorevolezza e della visibilità
 37. Ascoltare, ascoltare, ascoltare: è il cliente che ti dice chi sei
 38. Nell'economia della conoscenza puoi non sapere tutto ma devi essere ben connesso
 39. Dall'economia della conoscenza all'economia del dono...
 40. Il processo di business emerge dal basso, apprende continuamente, si adatta a partire dai feedback di dipendenti e clienti
 41. Per pensare in un modo nuovo: abbandoniamo le *slide* e ristrutturiamo gli spazi di lavoro
 42. Ascoltare le conversazioni non basta. Bisogna estrarne senso e guidare il cambiamento
 43. I tuoi dipendenti vengono prima. Senza il loro coinvolgimento il tuo Marketing non sarà mai capace di coinvolgere
 44. Per costruire nuove organizzazioni non c'è bisogno di società di consulenza
 45. Le idee di clienti, dipendenti e fornitori sono buone quanto quelle del management
 46. Il Social Business non è una nuova tecnologia, è una nuova azienda
 47. Guardare al mercato tramite lenti del prodotto e segmenti sociodemografici ha perso di valore. Andiamo a caccia di passioni, bisogni, tribù
 48. Un'azienda è centrata sul cliente quando riesce a guardarsi da fuori, abbattendo le barriere sia all'interno che all'esterno
 49. Innovazione dal basso non significa realizzare tutto quello che i clienti chiedono. Innovazione dal basso significa capire qual è il problema che i clienti vogliono sia risolto e aiutarli nel risolverlo
 50. Socializzare i processi non significa creare altri silos, seppure sociali. Socializzare i processi significa abbattere i silos tradizionali e sociali
 51. Lavorare per uno stipendio non fa mai la differenza. Le persone oggi cercano una missione comune
 52. Aprire una pagina Facebook è facile. Aprire le porte dell'azienda ed accogliere i clienti è difficile
 53. Le aziende non sanno quasi mai cosa il cliente desidera perché hanno sempre avuto paura di ascoltare
 54. Le community di persone non si creano e non si gestiscono. Le community si attraggono e si coltivano
 55. Il nuovo management è più vicino alla coltivazione di una community che alla guida di un gregge
 56. Il cambiamento parte dagli *early adopters*, ma il cambiamento sostenibile arriva a tutti gli altri
 57. Il servizio al cliente è il nuovo marketing
 58. L'unico modo per bilanciare l'eccesso di informazione da cui siamo sommersi è aggiungere ulteriore informazione che agisca da filtro
 59. Ha fatto più innovazione negli ultimi 15 anni un gruppo di ragazzini che IBM, Microsoft e Oracle messi insieme