



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea in Economia e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**Il crowdsourcing come futuro strumento di gestione aziendale:
verso una “*crowd economy*”?**

RELATORE:
Prof.
Francesco Cappa

CANDIDATA:
Mafalda Pescatore
Matr. 243841

ANNO ACCADEMICO
2021/2022

INDICE

CAPITOLO 1	3
INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 2	6
LA FORMA PIÙ APERTA DI INNOVAZIONE: L'OPEN INNOVATION	6
2.1 COSA SI INTENDE PER INNOVAZIONE?	7
2.1.2 Tipologie di innovazione.	7
2.1.3 Elementi caratterizzanti.....	9
2.2 DALLA CLOSED ALLA OPEN INNOVATION	11
2.3 LA FORMA PIÙ APERTA DI INNOVAZIONE	14
2.3.1 Entità coinvolte in approcci Open.....	15
2.3.2 Forme di Open Innovation.....	17
CAPITOLO 3	19
PARTECIPAZIONE DELLA FOLLA NELLE ATTIVITÀ INNOVATIVE: IL CROWDSOURCING	19
3.1 COSA SI INTENDE PER CROWDSOURCING E COME RICONOSCERLO	20
3.1.1 Problema e compito.....	22
3.1.2 Partecipanti.....	24
3.1.3 Piattaforma e tecnologie.....	25
3.1.4 Incentivi.....	26
3.1.5 Una sintesi: pro e contro	29
3.2 UN “COLLANTE” TRA LE VARIE FUNZIONI AZIENDALI	30
3.2.1 Marketing e potenziale impiego del crowdsourcing in molte attività	30
3.2.2 Finanza aziendale e analogie col crowdfunding.....	32
3.2.3 Organizzazione aziendale e strutture che si adattino all'apertura totale	33
3.3 UN FENOMENO SEMPRE PIÙ IN ESPANSIONE	33
3.3.1 Sintesi di un mondo che evolve.....	36
3.3.2 Perché è tanto attuale?.....	37
3.4 VERSO UNA “CROWD ECONOMY”?	38
CAPITOLO 4	40
CROSS CASE STUDY	40
4.1 PREMESSA	41
4.2 NEL MULINO CHE VORREI: MULINO BIANCO (BARILLA)	41
4.3 CREA IL TUO GUSTO: SAN CARLO	43
4.4 ANALOGIE E DIFFERENZE: SUCCESSO O INSUCCESSO?	45
4.5 CONSIDERAZIONI	47
CAPITOLO 5	49
CONCLUSIONI	49
BIBLIOGRAFIA	52
SITOGRAFIA	55

CAPITOLO 1

INTRODUZIONE

Il crowdsourcing è, sostanzialmente, il fenomeno per il quale le aziende cercano idee e soluzioni chiedendo supporto a una folla indistinta di individui. Da questa semplice proposizione emergono alcuni tratti salienti del crowdsourcing, che in questo primo capitolo introduttivo saranno più che sufficienti al fine di iniziare ad addentrarsi nel cuore del discorso.

Innanzitutto, parliamo di fenomeno, in quanto si tratta di una tendenza affermata piuttosto recentemente e che rappresenta in maniera molto precisa quello che è l'approccio attuale e futuro del management aziendale. L'idea di impresa che si fa strada giorno dopo giorno, infatti, è sempre più quella di un'entità sociale aperta e guidata da obiettivi condivisi¹. È per questo che il crowdsourcing può essere considerato come la sintesi perfetta dell'economia aziendale così come viene studiata, ovvero quale scienza sociale in ogni sua accezione.

Il coinvolgimento indistinto di qualsiasi individuo che possa offrire un contributo alla risoluzione di problematiche interne all'azienda implica una interazione costante e continua, che va al di là delle logiche di business tradizionali. Investire risorse in tal senso comporta il superamento di barriere dietro le quali le imprese si sono celate per lungo tempo, a causa di uno scetticismo diffuso verso qualsiasi forma di cooperazione o collaborazione e una totale assenza di fiducia nei confronti di qualsiasi soggetto operante al di fuori del contesto aziendale. Questo cambio di direzione è dovuto, molto probabilmente, anche a una nuova percezione di "risorsa", sia tangibile che intangibile, quale vera base di vantaggio competitivo² e che, se sfruttata al meglio, consente di raggiungere delle competenze distintive che garantiscono il rafforzamento e il mantenimento di tale vantaggio.

Per qualunque studioso di management, in ogni caso, appare limpida e lampante una verità sempre più innegabile: la realtà che ci circonda è un vortice di confronto ed apertura ormai inarrestabile. E, in questo contesto che muta e si evolve, l'aspetto "umano" delle società le rende sempre più interessate all'impatto del loro operare sull'ambiente esterno, nonché al parere di chiunque possa in qualche modo esserne interessato. Di qui la diffusione di due concetti chiave, che pure in qualche modo intersecano il tema che si sta per andare ad affrontare: la triplice sostenibilità (ambientale, sociale ed economica), quale principio fondante su cui si basano tutte le scelte di politica aziendale, nel senso che nessuno di questi tre aspetti deve essere trascurato per poter garantire delle performance eccellenti; un approccio sempre più "stakeholder" (per tale intendendosi qualunque soggetto interessato all'andamento dell'azienda), per cui l'obiettivo primario dell'impresa è la massimizzazione del valore, nella sua accezione più ampia.

¹ Daft, R. L. (2004). *Organizzazione aziendale*. Apogeo Editore: "le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono tra loro".

² Wernerfelt, Birger. "A resource-based view of the firm." *Strategic management journal* 5.2 (1984): 171-180.

Un ulteriore spunto di riflessione che ci offre la definizione di cui sopra, per certi versi connesso a quanto detto fino ad ora, è il fatto che ricercare idee e soluzioni tra una folla indistinta di individui rende il crowdsourcing una delle forme di innovazione più aperte tra quelle conosciute.

Da queste prime sommarie considerazioni si possono già evincere quelle che sono le numerose potenzialità dello strumento in questione. Non è affatto scontato che un'azienda abbia a disposizione la possibilità di adottare politiche che, in ogni loro aspetto, riprendono la filosofia alla base dell'intero *modus operandi*.

Come ogni mezzo potente, tuttavia, anche il crowdsourcing, se non analizzato e gestito correttamente, può portare più svantaggi che vantaggi. Di qui la necessità di capire a fondo il fenomeno, in quanto si tratta, possibilmente, del "padre" di tanti altri strumenti emergenti che le imprese avranno a disposizione in futuro.

Dato il molto interesse di manager e *policy maker*, ma anche il bisogno di una maggiore comprensione di questo fenomeno emergente, lo scopo di questa tesi è quello di contribuire a una sua più chiara conoscenza, mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi, in modo da offrire ulteriori spunti di riflessione.

Il lavoro si articola in cinque capitoli, come descritti a seguire.

Questa breve introduzione, volta a delineare i principali temi trattati, nonché il fine ultimo cui si cerca di arrivare (Capitolo 1).

Segue una parentesi sul fenomeno dell'Open Innovation, di cui si discuteranno sinteticamente alcuni aspetti considerati rilevanti in letteratura, inclusa una finestra sulle forme più diffuse, tra cui il crowdsourcing (Capitolo 2).

Si arriva poi al vero cuore della trattazione, con un'analisi il più accurata possibile del Crowdsourcing. Evidenziando i maggiori contributi scientifici alla delimitazione del fenomeno, nonché quelli più recenti che ne stanno sottolineando aspetti nuovi. Si andrà quindi a trattare l'argomento più nello specifico (Capitolo 3).

Si andranno ad analizzare e confrontare due campagne di crowdsourcing che presentano elementi di analogia e discrepanza attraverso un *cross case study*. Al fine di verificare in che modo viene tendenzialmente utilizzato questo strumento in Italia e cercare di comprendere quali sono i maggiori fattori che decretano il successo o l'insuccesso di una campagna di crowdsourcing (Capitolo 4).

Infine, si riporteranno le conclusioni, cercando di proporre una serie di raccomandazioni utili dalle quali, auspicabilmente, deriveranno riflessioni e studi futuri (Capitolo 5).

CAPITOLO 2

LA FORMA PIÙ APERTA DI INNOVAZIONE: L'OPEN INNOVATION

2.1 COSA SI INTENDE PER INNOVAZIONE?

Il cuore della trattazione concerne il mutamento ambientale caratterizzante l'ultimo decennio, per il quale le imprese devono evolvere quotidianamente in risposta ai pressanti e continui cambiamenti esterni. Per fare ciò, innovare è l'attività chiave che consente ad ogni azienda di sopravvivere e di continuare a competere nel mercato in cui opera.

Per comprendere l'ambito all'interno del quale ci si sta muovendo, pertanto, è imprescindibile definire, prima di ogni cosa, cosa si intende per innovazione nel contesto economico-aziendale. Genericamente, si parla di innovazione quando c'è un'invenzione (ovvero qualcosa di nuovo che si riesce ad implementare) e poi si riesce a sfruttarla commercialmente³.

Questa breve e apparentemente semplice definizione si presta a molteplici considerazioni.

Innanzitutto, si tratta di un concetto che si compone di due elementi chiave: uno dal connotato più creativo (invenzione), l'altro dal connotato più tecnico (commercializzazione). In azienda, infatti, questa duplice natura dell'innovazione è sintetizzata nella funzione R&S (ricerca e sviluppo).

In sintesi, la creatività, che è la capacità di produrre qualcosa di nuovo e differente, è alla base dell'innovazione; tuttavia, essa da sola non basta, in quanto, pur favorendo l'invenzione, è necessario che si generi successo sul mercato.

2.1.2 Tipologie di innovazione.

È possibile effettuare una serie di classificazioni per quanto concerne le possibili tipologie di innovazione.

L'innovazione tecnologica si riferisce all'avanzamento di caratteristiche tecniche di prodotti o servizi, quindi, si tratta di sforzi che consentono di introdurre sul mercato versioni migliorate degli stessi. Si dirama a sua volta in: innovazione di prodotto, ovvero miglioramenti significativi nelle specifiche tecniche, componenti o aspetti simili (caratteristiche funzionali), comporta l'aumento della varietà di prodotto, l'introduzione di una nuova versione del prodotto o di uno completamente nuovo, l'arricchimento di un prodotto esistente; innovazione di processo, vale a dire qualcosa che non si tange direttamente, sono nuove tecnologie che comportano la modifica o l'introduzione di macchinari all'interno di un processo di produzione, la riorganizzazione della logistica, l'informatizzazione del processo produttivo, ecc.

L'innovazione organizzativa si ha quando nell'azienda cambia qualcosa che consente di essere più efficienti, competitivi, ecc. È il cambiamento che si implementa nell'organigramma, al fine di

³ Hauschildt, Jürgen, et al. *Innovationsmanagement*. Vahlen, 2016.

garantire l'efficienza organizzativa. In particolare, si verifica in contesti molto turbolenti, in cui le aziende si organizzano sempre più in modalità agile (struttura flessibile, basso livello di gerarchia, lavoro in team, ecc.).

L'innovazione strategica, invece, riguarda nuove strategie o business model che creano nuovo valore per l'impresa o per i clienti. Alcune aziende possono riuscire a modificare il funzionamento, il business model, di un intero settore, senza effettuare grossi cambiamenti nel prodotto o nel processo. Un'innovazione *disruptive* non viene inizialmente considerata adeguatamente dal cliente, in quanto presenta caratteristiche particolari che il consumatore non comprende del tutto. Si caratterizza per il fatto di portare novità inizialmente non propriamente comprese, ma alla fine comporta la distruzione dei prodotti esistenti precedentemente.⁴ Al contrario, innovazione *sustaining* vuol dire, molto sinteticamente, che non si distrugge il mercato esistente.

Si distingue poi tra innovazione modulare e architettrale. La prima riguarda la modifica delle componenti alla base di una tecnologia senza alterare le relazioni tra le parti. La seconda, al contrario, va a modificare le connessioni tra le componenti.

In ultimo, si può distinguere tra innovazioni incrementali e innovazioni radicali. Le prime si hanno quando si apportano modifiche graduali, le seconde, invece, rompono fortemente con i prodotti precedenti, indicano un forte cambiamento, che modifica e sconvolge il mercato.

Queste classificazioni sono state riportate per dimostrare che, ormai, assumono una connotazione sempre più meramente teorica in quanto, in un mondo in cui tutto muta alla velocità della luce, non c'è né tempo né spazio per le etichette. Nonostante nella quotidianità non ci si concentri sull'appartenenza all'una o all'altra categoria di innovazione, è in ogni caso evidente che si tratta di un fenomeno che va ad abbracciare una pluralità di ambiti, il cui novero andrà molto probabilmente ad ampliarsi in futuro.

A prescindere dalla tipologia di innovazione cui si fa riferimento, comunque, bisogna tenere presente che si tratta quasi sempre di un modo in cui le aziende rispondono agli impulsi provenienti dall'ambiente esterno che, come si è detto, sono sempre più forti e ricorrenti.

⁴ SCHUMPETER JOSEPH A., 1942, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, Harper (trad. it. *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano, Ed. Comunità, 1954): il concetto di innovazione distruttiva può essere fatto risalire a Schumpeter, che in quest'opera definisce "distruzione creativa" il processo innovativo per cui viene distrutta la realtà esistente e se ne crea una nuova.

2.1.3 Elementi caratterizzanti.

Ci sono altri concetti affrontati in letteratura, da tenere sempre a mente quando si affronta questa tematica.



Figura 2.1 – Personale elaborazione: Modello di Tushman e Anderson del ciclo innovativo.

Esiste un ciclo innovativo, ovvero degli stimoli, degli impulsi, che si tramutano in risposte (come si evince dalla figura 2.1); sebbene oggi esso si manifesti con talmente tanta frequenza e in maniera talmente veloce che è futile concentrarsi su ciascuna fase, va comunque citato in quanto, non solo dimostra quanto lo sviluppo dell'innovazione sia frutto di una sequenza logica e causale, ma viene anche riflesso nel processo graduale con cui l'innovazione si diffonde (figura 2.2). Nonostante anche questa sequenza si manifesti ormai con maggiore rapidità e, per via delle caratteristiche socioculturali odierne, si tenda ad essere maggiormente accondiscendenti verso i cambiamenti, è bene aver chiari questi concetti soprattutto quando si tratta di decidere in che modo muoversi e quali strategie implementare.

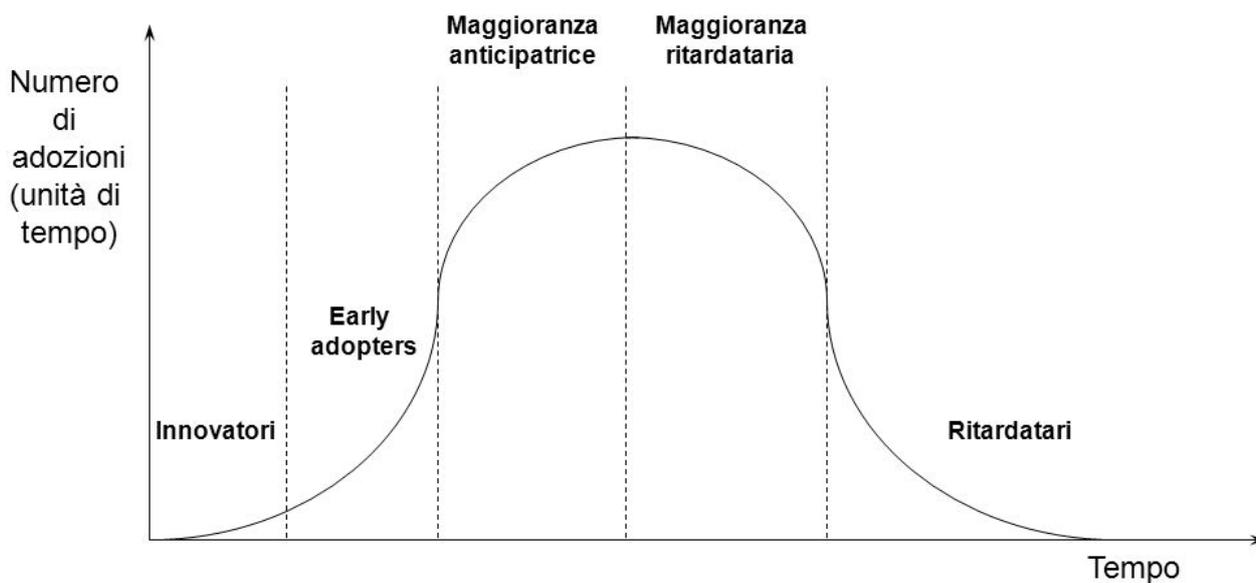


Figura 2.2 – Curva di Roger: la diffusione delle innovazioni (fonte: <https://slideplayer.it/slide/10442956/>).

Esiste quindi un nesso importantissimo tra strategia per cui si opta nel momento in cui si ha a che fare con un processo innovativo e letteratura in merito all'innovazione stessa.

Infine, un ultimo argomento che va brevemente ricordato, rilevante anche per la discussione che segue, riguarda la complessità di proteggere le proprie innovazioni. Anche in questo caso, si tratta di una tematica così complessa e profonda che meriterebbe una trattazione a sé. Il problema dell'appropriabilità del valore dell'innovazione è delicatissimo, tale proprietà dipende da quattro macro-elementi: vantaggio della prima mossa, strumenti legali di appropriazione, risorse complementari, standard. Come si vedrà nel paragrafo 2.3, si tratta di una valutazione da contestualizzare con attenzione.

Non è affatto semplice sintetizzare in poche righe i contributi della letteratura in merito ad aspetti piuttosto rilevanti dell'innovazione. Seppure si sia voluto soltanto dare un input per stimolare ulteriori riflessioni, era però doveroso prendere in considerazione tali elementi, che influenzano in maniera pressoché impattante ogni approccio all'innovazione.

2.2 DALLA CLOSED ALLA OPEN INNOVATION

La realtà aziendale si presta ad una varietà di osservazioni e di studi, per il fatto di essere rappresentativa di ciò che avviene nell'ambiente che la circonda, ambiente che può essere generalmente identificato in tutto il mondo. E questa affermazione è tanto più valida quanto più si va avanti negli anni.

Nel XX secolo, l'approccio comune di innovazione nelle imprese era totalmente chiuso. Infatti, si parla di Closed Innovation (CI) proprio per indicare l'opinione, diffusa fino agli inizi degli anni 2000, secondo cui tutte le idee sviluppate e tramutate in innovazioni si collocano all'interno dei confini aziendali. Chesbrough (2003) è stato il primo a definire questo concetto, chiarendo quelli che sono gli aspetti chiave di tale processo. Le imprese che adottano tale orientamento assumono i soggetti più qualificati, nell'ottica per cui, affinché si riesca ad ottenere profitto dalle idee, esse devono essere scoperte e sviluppate internamente. L'azienda vincente è quella che arriva prima sul mercato, in quanto ciò significa creare la maggioranza e le migliori idee. Infine, l'azienda deve avere il controllo sulla propria proprietà intellettuale, in modo che i concorrenti non trarranno vantaggi dalle proprie idee.

La Closed Innovation può essere immaginata come un imbuto, questo il modello proposto da Chesbrough, figura 2.3. Le idee si sviluppano a partire dal lato sinistro, quindi la parte più larga, lo spessore si riduce via via che si selezionano quelle da implementare, resteranno quindi sempre meno idee, fino a quando non usciranno fuori alcune innovazioni, immesse sul mercato. Le linee continue indicano i confini dell'impresa.

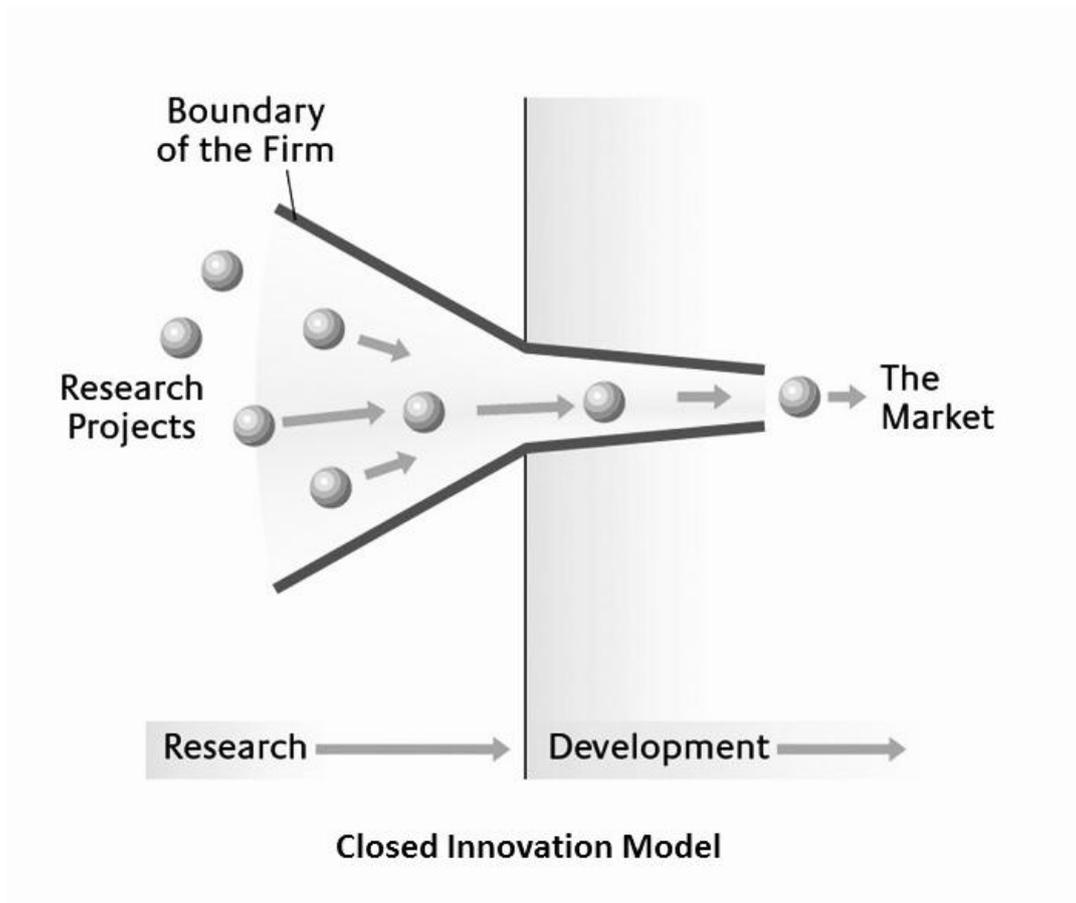


Figura 2.3 - Chesbrough, 2003: Modello di Closed Innovation (fonte: <https://www.theinnovationgroup.it/open-vs-closed-innovation-vince-italia/?lang=it>).

Oggi, invece, l'approccio prevalente è quello della Open Innovation, per cui la ricerca e lo sviluppo di nuove idee sono estese al di là dei confini dell'organizzazione. Anche in questo caso, Chesbrough ha delineato le logiche del processo di innovazione aperta, definendola come un paradigma che afferma che le imprese possono e devono fare ricorso a idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche⁵.

Le imprese che adottano un approccio di Open Innovation sono consapevoli del fatto che non tutte le menti più brillanti lavorano per la propria azienda, pertanto, ci sono idee esterne che possono creare valore. Non si deve necessariamente originare un'idea per essere vincenti, in quanto costruire un business model migliore degli altri è spesso più importanti di andare per primi sul mercato. Bisogna

⁵ Chesbrough, Henry. "Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation." *Open innovation: Researching a new paradigm* 400 (2006): 0-19

fare un uso maggiore di idee e tecnologie esterne, lasciando al contempo che le loro idee inutilizzate vengano sfruttate da altri⁶.

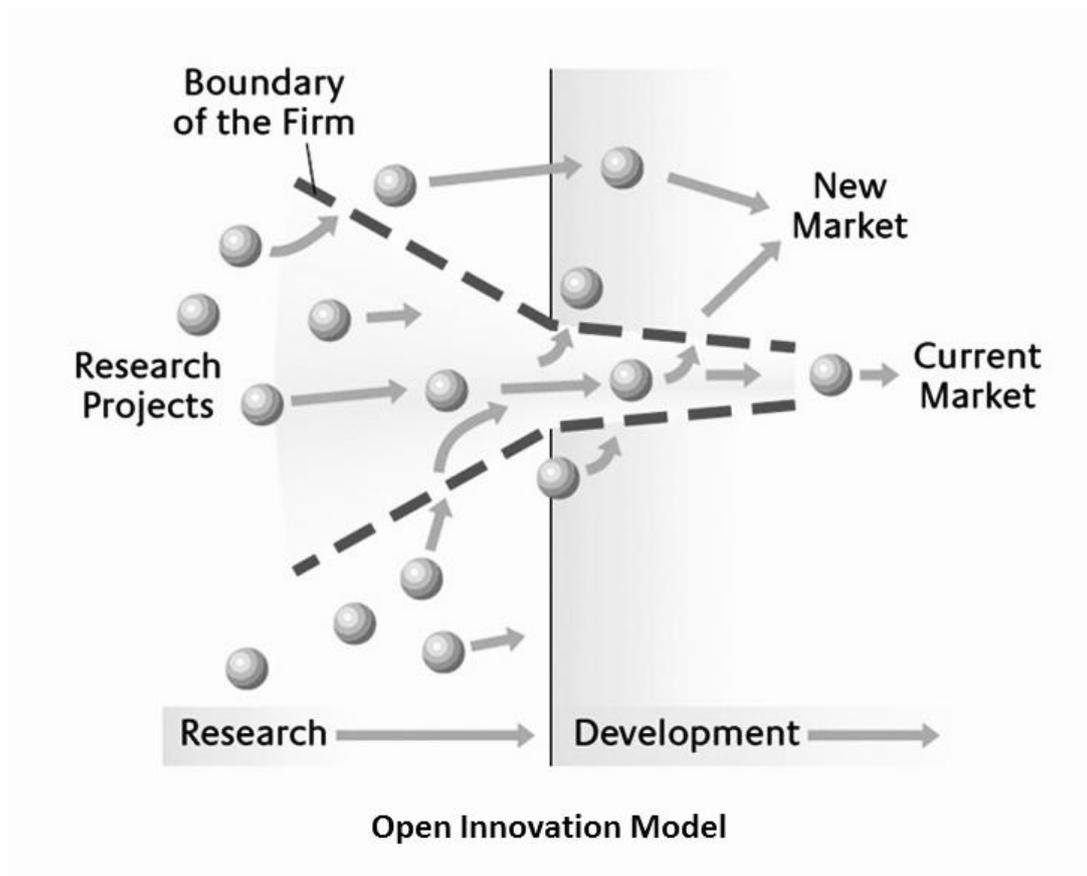


Figura 2.4 – Chesbrough, 2003: Modello di Open Innovation (fonte: <https://www.theinnovationgroup.it/open-vs-closed-innovation-vince-italia/?lang=it>).

L'Open Innovation può essere a sua volta rappresentata come un imbuto (figura 2.4), e il processo di restringimento è lo stesso, la differenza è però che le pareti non sono continue, ma permeabili, ci sono dei buchi, ciò vuol dire che alcune innovazioni possono uscire dai confini organizzativi ed altre idee esterne possono entrare all'interno dei confini organizzativi.

Open innovation è un *distributed* innovation model che, in maniera ragionata, gestisce flussi in entrata e in uscita di conoscenze, per ragioni pecuniarie e non, sempre in linea con il business model dell'organizzazione. Essa è in pratica l'antitesi della closed innovation.

Il passaggio da closed a open non è stato radicale, nel senso che l'OI non ha completamente sostituito la CI, che dunque non è sparita del tutto, sebbene la sua presenza si sia affievolita sempre più. Questa

⁶ Chesbrough, Henry William. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press, 2003.

evoluzione è una risposta ai mutamenti avvenuti nel contesto socioculturale e istituzionale, i quali hanno fatto emergere i limiti conseguenti a una totale chiusura con l'esterno. È chiaro che, nel momento in cui tutto inizia a ruotare intorno al "sociale" e all'idea di "network di persone", non è più possibile ergere barriere. La CI è divenuta inadeguata quando il terreno per un approccio più aperto e collaborativo è diventato fertile: in particolare, attraverso la digitalizzazione le possibilità per praticare attività di OI sono cambiate radicalmente.⁷

2.3 LA FORMA PIÙ APERTA DI INNOVAZIONE

Oggi le imprese tendono ad estendere la ricerca e la commercializzazione di innovazioni oltre i confini aziendali. Collaborazione con altri soggetti e coinvolgimento degli stessi sono i due pilastri fondamentali di questo approccio.

Ciò non toglie che, come detto, il passaggio dalla Closed Innovation alla Open Innovation non è stato radicale. In effetti, anche l'Open Innovation presenta alcuni aspetti non proprio positivi. In particolare, riprendendo gli argomenti trattati nel paragrafo 2.1.3, si comprende immediatamente come un tema molto delicato sia quello che riguarda la proprietà intellettuale. In caso di Open Innovation, è chiaro, c'è un rischio maggiore, in quanto essa si incentra soprattutto sulla fiducia che viene ad instaurarsi tra le entità che vi prendono parte; si viene quindi a creare un rapporto fondato sul rispetto di vincoli che possono essere più o meno formali, nonché sul riconoscere la possibilità di trarre un vantaggio da altri. Questo non è per nulla scontato nell'ambito aziendale, ove, tendenzialmente, un'apertura quasi totale non è mai semplice, in quanto ci sono, per l'appunto, rischi elevati. Ebbene, non c'è una soluzione univoca: bisogna cercare di trovare lo strumento più adatto affinché si riesca a far fronte al *trade-off* tra proteggere sé stessi e non far sentir lesa l'altra parte. Si tratta del paradosso dell'apertura, cioè la tensione tra condivisione e protezione della conoscenza nell'Open Innovation, la prima è imprescindibile per la creazione di valore, la seconda fondamentale per l'appropriazione del valore.⁸

Quanto detto è ancor più vero se si pensa alla doppia faccia della medaglia per quanto riguarda social media, big data e altri strumenti frutto dello sviluppo delle moderne tecnologie, che da una parte contribuiscono a rendere ancora più rilevante il fenomeno dell'Open Innovation, dall'altra ne incrementano i pericoli.

In ogni caso, l'affermarsi crescente dell'OI ha evidentemente pro che vanno ben oltre i contro. Uno tra tutti è la capacità di adeguarsi al contesto odierno. Basti pensare a come tale approccio si evolve

⁷ Burchardt, Carsten, and Bettina Maisch. 'Digitalization Needs a Cultural Change –Examples of Applying Agility and Open Innovation to Drive the Digital Transformation', *Procedia CIRP*, vol. 84/(2019), pp. 112-117

⁸ Foege, J. N., et al. "Reconceptualizing the Paradox of Openness: How Solvers Navigate Sharing-Protecting Tensions in Crowdsourcing." *Research Policy*, vol. 48, no. 6, 2019, pp. 1323-1339.

continuamente. Un esempio lampante è dato dalla cosiddetta Open Sustainable Innovation (OSI), meritevole di una brevissima parentesi che va ad avvalorare quanto appena detto. Si tratta di un nuovo paradigma per l'innovazione, basato su tre elementi fondanti: l'apertura verso l'esterno; la *peer production* e la stampa 3D; la sostenibilità economica, ambientale e sociale⁹. Si tratta di un approccio che risponde perfettamente alle sfide presenti, cercando di conciliare la tutela di aspetti rilevanti, eppure apparentemente in contrasto tra loro, sfruttando gli avanzamenti scientifici degli ultimi anni, senza snaturare l'aspetto "umano" di concetti quali apertura e sostenibilità, oggi tanto a cuore della stragrande maggioranza degli individui.

2.3.1 Entità coinvolte in approcci Open.

Le entità che possono essere coinvolte nei processi di Open Innovation sono molte (figura 2.5): aziende (private, pubbliche, no-profit), università/enti di ricerca, individui.

L'ottica è sempre quella di unire risorse interne ed esterne; ovviamente, ci sono benefici sia negli *inflows* che negli *outflows*, in quanto anche in questo secondo caso l'azienda avrà un ritorno economico, un avanzamento di tecnologia del settore, ecc.

⁹ Cappa, Francesco, and Rosso Federica. *Coinvolgimento delle crowd per ricerche, innovazioni e ambiente costruito sostenibili*. McGraw-Hill, 2019.

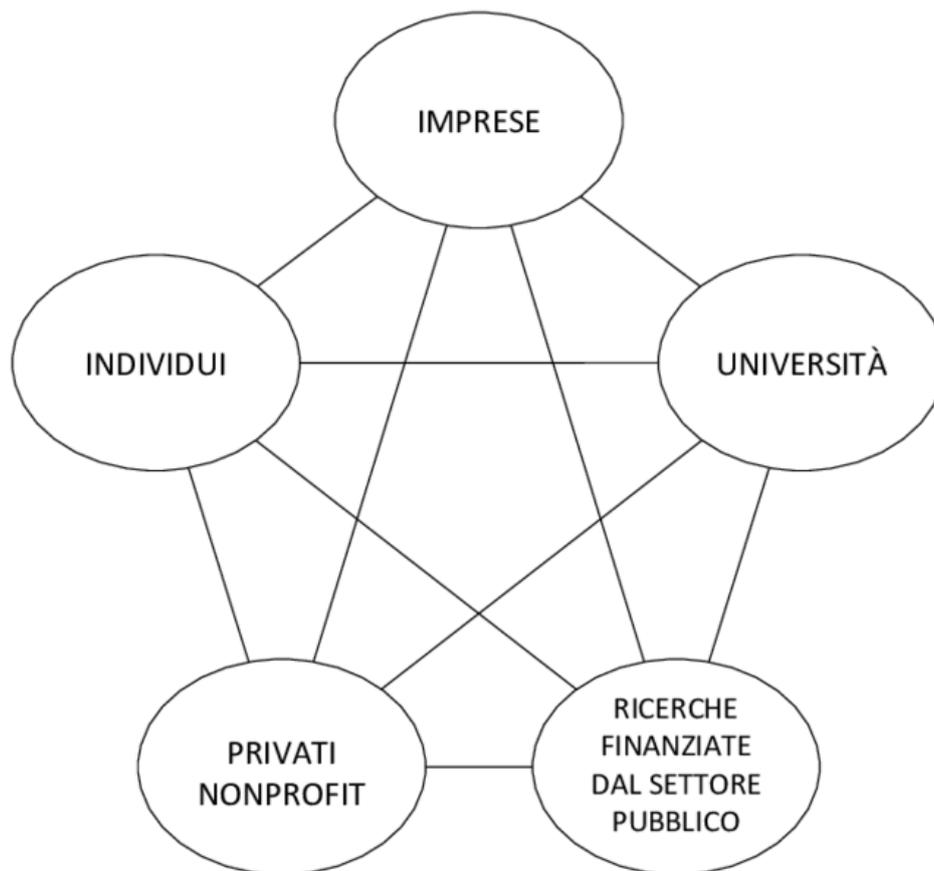


Figura 2.5 – Schilling (2009): sistema delle fonti di innovazione (fonte: <https://www.minnovo.it/quali-sono-fonti-innovazione/>).

Ritornando agli enti, possiamo analizzare ognuno brevemente.

Le università: molte delle quali incoraggiano la ricerca e il trasferimento tecnologico tramite la creazione di brevetti e *spin off*, spesso hanno proprio internamente un ufficio brevetti e possono prendere delle *royalties* per le innovazioni portate sul mercato. Le pubblicazioni scientifiche contribuiscono altrettanto alle innovazioni.

Istituzioni governative e no-profit: ci sono molti finanziamenti per promuovere la ricerca e le collaborazioni dei ricercatori con i cittadini (ad esempio, progetti di *citizen science* di raccolta dati e analisi dati per fini scientifici, *public engagement* per raccogliere idee e *feedback* su iniziative politiche, ecc.), inoltre, anche le organizzazioni no-profit ricorrono a pratiche di open innovation.

Le aziende, che collaborano in network, e possono farlo in vario modo: *joint ventures*, *crosslicensing* (scambio di licenze, in pratica), *research association*, alleanze per lo sviluppo di standard, sviluppo congiunto di fornitori, ecc.

Utenti: hanno una profonda comprensione dei propri bisogni e sono motivati a soddisfarli, possono rappresentare una risorsa di gran valore.

Individui (anche non utenti): contribuiscono con le proprie idee a risolvere problemi, in tal caso il valore sta nella *knowledge diversity*.

2.3.2 Forme di Open Innovation

In sostanza, il fenomeno dell'Open Innovation assume che il processo innovativo può beneficiare da flussi in entrata e in uscita di conoscenze, ciò vuol dire che parte delle nostre idee potrebbero essere sviluppate esternamente e, viceversa, potremmo prendere idee e conoscenze dall'esterno ed usarle per innovare noi stessi. Difatti, la maggior parte degli studi distingue rispettivamente tra *Outbound* Open Innovation e *Inbound* Open Innovation. La prima, anche detta *technology exploitation*, consente di sfruttare le attività di innovazione dell'impresa per migliorare le capacità di innovazione esistenti al di là dei confini dell'azienda. La seconda, anche detta *technology exploration*, consente di migliorare gli attuali sviluppi tecnologici tramite attività di innovazione volte ad acquisire e trarre vantaggio da fonti esterne di conoscenza¹⁰.

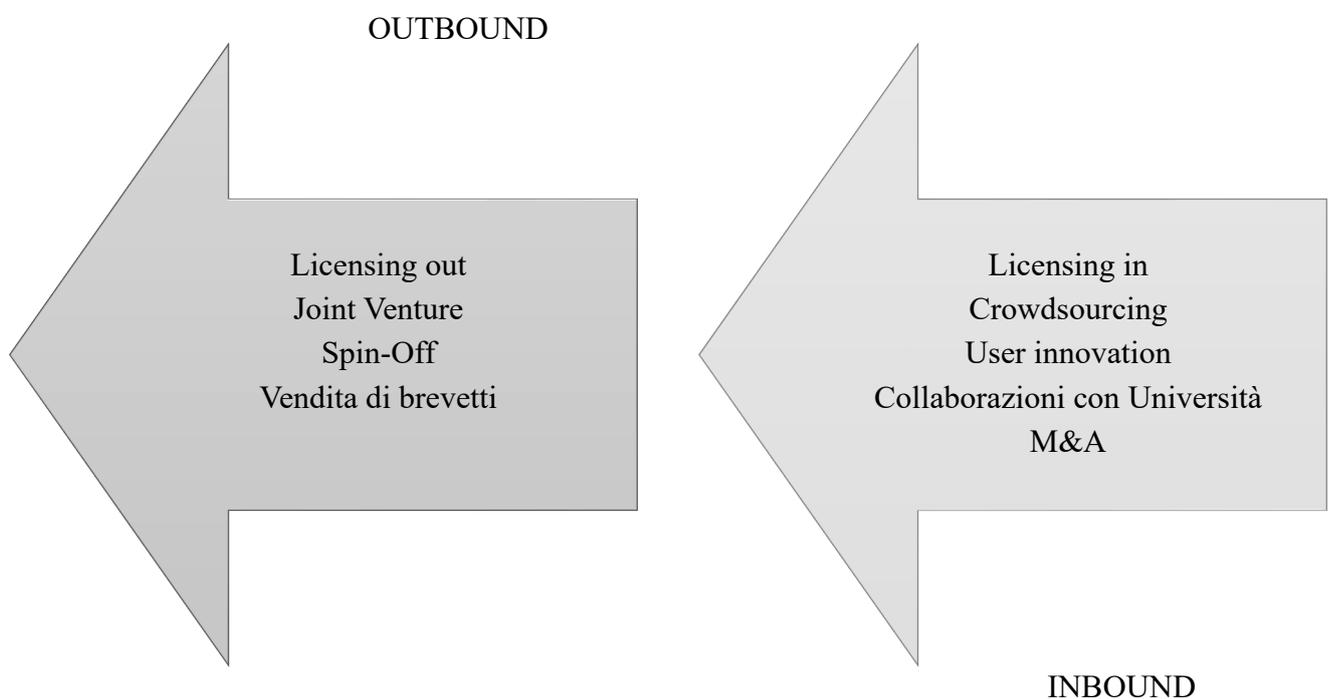


Figura 2.6 – Personale elaborazione: forme di Open Innovation.

¹⁰ van de Vrande, Vareska, Jeroen P. J. de Jong, Wim Vanhaverbeke, et al. 'Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges', *Technovation*, vol. 29/no. 6, (2009), pp. 423-437

Questi flussi possono avvenire in diversi modi (figura 2.6), di seguito se ne riportano alcuni, sebbene una lista completa sarebbe molto più lunga.

Licensing in and out, si lascia ad altre aziende la possibilità di sviluppare proprie idee o, viceversa, si acquistano conoscenze di altre aziende. Talvolta assumono la forma di *crosslicensing*, nel qual caso vi è sfruttamento reciproco.

Joint patents, anche definiti brevetti congiunti, in quanto registrati a nome di due o più aziende che condividono la proprietà intellettuale. È un'opzione che consente di sviluppare più rapidamente e in misura maggiore in settori a rapida evoluzione.

Joint venture, nel caso in cui due o più aziende decidano di creare un nuovo soggetto giuridicamente indipendente, partecipandolo, appositamente creato per collaborare attivamente nella condivisione di conoscenza.

Spin-off aziendali, dunque si crea una nuova organizzazione autonoma, frutto dello scorporo di un'azienda preesistente. Soluzione meno utilizzata rispetto alla precedente, in quanto ritenuta meno sicura (soprattutto per quanto concerne il tema della proprietà intellettuale).

M&A, si tratta di acquisizioni di aziende, che consentono di ottenere in maniera veloce il controllo degli obiettivi a contenuto innovativo delle stesse, in modo da internalizzarli completamente.

Collaborazioni con università e centri di ricerca: in genere vengono istituite apposite organizzazioni per l'implementazione di tali attività collaborative di ricerca e sviluppo, possono assumere diversa connotazione e sono diffuse in sempre più settori.

User innovation, si cerca di coinvolgere soltanto gli utenti dell'azienda. Si mira pertanto a centralizzarli, partendo dal presupposto che siano in grado di sviluppare le idee migliori per rispondere alle esigenze insite in loro stessi.

Crowdsourcing, è una tipologia di Open Innovation in cui si collabora con individui (non solo utenti); è il fenomeno per il quale le aziende cercano idee e soluzioni chiedendo supporto a una folla indistinta di individui. Indica l'*outsourcing* del processo ideativo di nuovi prodotti e servizi ad una *crowd* di individui¹¹.

Da questa sommaria esposizione si comprende che, tra tutte le forme di Open Innovation, il crowdsourcing ne rappresenta la maggiore estensione. Infatti, seppure, come visto, ci sono differenti partner che possono essere coinvolti nelle pratiche di Open Innovation, oggi si fa sempre più ricorso alla *crowd*, soprattutto grazie agli sviluppi in campo di IT (information technologies) che facilitano le interconnessioni globali tra individui¹².

¹¹ Howe, Jeff. "The rise of crowdsourcing." *Wired magazine* 14.6 (2006): 1-4.

¹² Franzoni, C., & Saueremann, H. (2014). Crowd science: The organization of scientific research in open collaborative projects. *Research policy*, 43(1), 1-20.

CAPITOLO 3

PARTECIPAZIONE DELLA FOLLA NELLE ATTIVITÀ INNOVATIVE: IL CROWDSOURCING

3.1 COSA SI INTENDE PER CROWDSOURCING E COME RICONOSCERLO

Nel capitolo 1 si è data una panoramica generale del crowdsourcing, evidenziando gli aspetti salienti del fenomeno col fine ultimo di partire da una visione d'insieme per poi analizzare, nel dettaglio e singolarmente, gli aspetti che lo contraddistinguono.

Il primo a parlare di crowdsourcing, come visto nel capitolo 2, è Howe nel 2006 che, volendo ribadire, lo ha definito come il processo tramite il quale il lavoro comunemente svolto dai dipendenti di un'organizzazione viene esternalizzato a un gruppo ampio di individui, via Web, sotto forma di chiamata aperta (*open call*).¹³

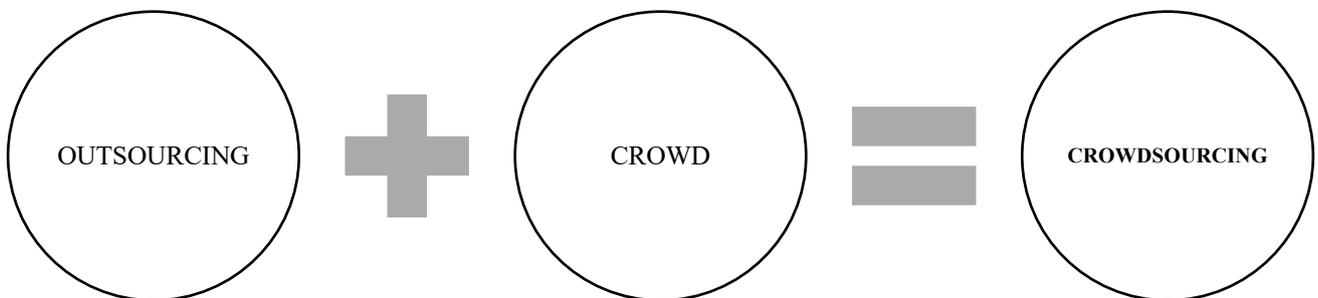


Figura 3.1 - Personale elaborazione: origine del termine crowdsourcing.

Da questa prima definizione (figura 3.1) gli studi sul fenomeno sono aumentati e diversi autori hanno contribuito ad approfondire la conoscenza sull'argomento. Tuttavia, come per ogni nuova scoperta, si sono verificate talune discrepanze tra uno studio e l'altro. Si tratta, infatti, di un processo molto nuovo, di cui non sono stati trattati ancora tutti gli aspetti, o comunque non sono stati ancora affrontati in maniera approfondita.

Volendo delineare un quadro piuttosto chiaro e, dunque, nel tentativo di comprendere quali sono gli elementi che caratterizzano il crowdsourcing e lo differenziano da altri approcci, bisogna innanzitutto fare un breve excursus dei contributi più rilevanti in letteratura. Solo da una definizione esaustiva, infatti, è possibile ricavare gli elementi che caratterizzano un fenomeno e, quindi, capirne il meccanismo.

Come suddetto, dal 2006 in poi si sono susseguite una serie di ricerche, articoli scientifici e altri studi su questo strumento, e da essi sono derivate una serie di definizioni.

¹³ Howe, Jeff. "The rise of crowdsourcing." *Wired magazine* 14.6 (2006): 1-4.

Subito dopo la coniazione del termine, molti autori hanno individuato una serie di casi in cui lo strumento veniva applicato. Un passo avanti vero e proprio, tuttavia, si ha nel 2008, quando vengono precisati due aspetti del crowdsourcing: il fatto che si tratta di un modello di *problem solving* distribuito e online, un modello di produzione che fa leva sull'intelligenza collettiva e sul suo potenziale per far fronte a uno scopo specifico.¹⁴ Tra il 2009 e il 2010 si susseguono una serie di specificazioni che cercano di fare chiarezza su vari aspetti: la massa (come partecipa e le caratteristiche), quali aziende o enti scelgono di organizzare campagne di crowdsourcing, in che modo viene attuata la governance, e via dicendo. La definizione più completa si ha nel 2012:

*“Il crowdsourcing è un tipo di attività partecipativa online in cui un individuo, un'istituzione, un'organizzazione senza scopo di lucro o un'azienda propone a un gruppo di individui di diversa conoscenza, eterogeneità e numero, tramite una chiamata aperta flessibile, l'impegno volontario di un compito. L'assunzione del compito, di complessità e modularità variabile, e a cui la folla dovrebbe partecipare contribuendo col proprio lavoro, denaro, conoscenza e/o esperienza, comporta sempre un reciproco vantaggio. Il partecipante riceverà la soddisfazione di un determinato tipo di esigenza, sia essa economica, di riconoscimento sociale, di autostima o lo sviluppo delle capacità individuali, mentre il crowdsourcer otterrà e utilizzerà a proprio vantaggio ciò che l'utente ha apportato all'impresa, la cui forma dipenderà dal tipo di attività svolta.”*¹⁵

È da qui, infatti, che emergono i quattro elementi caratterizzanti il processo di crowdsourcing (figura 3.2):

- 1) problema/compito: un organizzatore propone l'assegnazione di un compito ai fini della risoluzione di un problema;
- 2) partecipanti: ci si rivolge a una folla di individui eterogenea, differente a seconda delle abilità e competenze richieste dalla tipologia di compito, tramite una chiamata aperta;
- 3) piattaforma/tecnologie: questa chiamata si effettua ricorrendo a sistemi di IT e la comunicazione avviene su una piattaforma (online);
- 4) incentivi: esiste un vantaggio reciproco, quindi non solo il *crowdsourcer* disporrà del contributo del partecipante, ma quest'ultimo otterrà una ricompensa (materiale o immateriale che sia).

¹⁴ Brabham, Daren C. "Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases." *Convergence* 14.1 (2008): 75-90.

¹⁵ Estellés-Arolas, Enrique, and Fernando González-Ladrón-de-Guevara. "Towards an integrated crowdsourcing definition." *Journal of Information science* 38.2 (2012): 189-200.

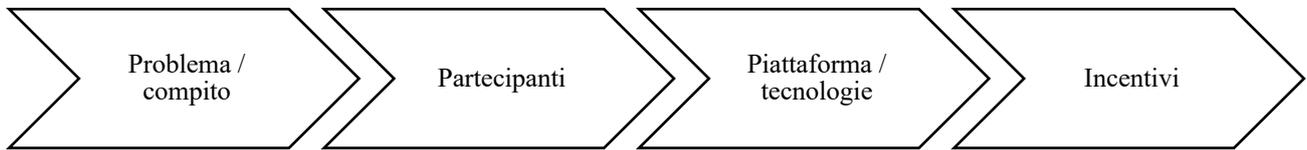


Figura 3.2 – Personale elaborazione: elementi caratterizzanti del processo di crowdsourcing.

Da questo momento, gli studiosi si concentrano sull’analisi di tali elementi piuttosto che sull’approfondire il significato del termine stesso. Come vedremo nei prossimi paragrafi, gli studi più consolidati contribuiscono a una conoscenza più chiara e approfondita del fenomeno e, se ben integrati, consentono una valutazione più consapevole di come maneggiare questo strumento. Inoltre, una riflessione attenta su ognuno di questi aspetti conduce a numerose domande, che aprono le strade a ricerche future.

3.1.1 Problema e compito

Il problema, da cui deriva il compito che si andrà ad assegnare alla folla, è quello “scopo specifico” di cui alla definizione precedente (paragrafo 3.1).

Ci sono diversi fattori di riferimento su cui basarsi quando si vuole operare una distinzione tra i progetti di crowdsourcing, le classificazioni più affermate sono tre.

La classificazione per finalità distingue tra:¹⁶

- 1) finalità scientifica;
- 2) finalità privata;
- 3) finalità pubblica;

a seconda del fatto che, rispettivamente, si voglia ottenere un avanzamento scientifico, di un’azienda privata oppure governativo.

¹⁶ Brabham, Daren C. "The myth of amateur crowds: A critical discourse analysis of crowdsourcing coverage." *Information, Communication & Society* 15.3 (2012): 394-410.

La classificazione per compiti assegnati alla *crowd*, invece, distingue tra:¹⁷

1) compiti di routine. Nel qual caso si tratta di attività facili, veloci e routinarie. La complessità qui aumenta all'aumentare della scala delle attività, mentre la ricompensa è molto bassa (qualora sia prevista);

2) compiti creativi. In questo caso la folla deve generare idee per nuovi prodotti, campagne pubblicitarie, ecc. La remunerazione è tendenzialmente medio/alta.

3) compiti ad alta complessità. Si tratta delle problematiche più complesse, che implicano un investimento ingente in termini di tempo, per entrambe le parti. Di conseguenza, la remunerazione sarà più alta.

Infine, si può operare una distinzione a seconda delle attività che la folla deve compiere:¹⁸

1) crowdsourcing delle attività di routine, concerne quelle attività che non richiedono abilità speciali da parte della folla, alla quale è opportuno rivolgersi per ottenere un risparmio in termini di tempo e costi. Poiché l'attività non è di per sé attrattiva, generalmente si offre una ricompensa, sebbene marginale. In questi casi la dimensione della folla rileva più della sua eterogeneità, in quanto ogni individuo contribuisce in piccola parte al risultato complessivo;

2) crowdsourcing di contenuti, in questi casi la folla contribuisce ad alimentare uno stock di dati ed informazioni. La remunerazione è spesso nulla, in quanto la *crowd* è stimolata a partecipare per divertimento o soddisfazione personale. Il valore dell'informazione è tanto maggiore quanto maggiore è la sua completezza, per questo sono importanti sia la dimensione che la diversità della folla;

3) crowdsourcing delle attività inventive, consente alla folla di contribuire alla risoluzione di problemi complessi o che comunque richiedono un'elevata dose di creatività. Generalmente si prevede una remunerazione piuttosto significativa per il vincitore. Sebbene sia necessaria elevata diversità, in quanto sono spesso necessarie competenze molto specifiche, si deve tenere presente che più numerosa è la folla, più è eterogenea.

Già con questo si evince come il crowdsourcing sia più adatto a problemi basati sui bisogni che sulla tecnologia.¹⁹

Siccome l'emergere di tale esigenza è il motivo per cui si decide di mettere in atto questa pratica e, quindi, di rivolgersi alla conoscenza di una molteplicità di *problem solvers*, bisogna fare molta attenzione nel riconoscerlo e nel valutare se il crowdsourcing sia lo strumento migliore per farvi

¹⁷ Schenk, Eric, and Claude Guittard. "Crowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd, and Why." *Workshop on open source innovation, Strasbourg, France*. Vol. 72. 2009.

¹⁸ Burger-Helmchen, Thierry, and Julien Pénin. "Crowdsourcing: Définition, Enjeux, Typologie." *Revue Management & Avenir*, no. 41, 2011, pp. 254.

¹⁹ Poetz, M.K. and Schreier, M. (2012). "The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas?" *Journal of Product Innovation Management*, 29, pp. 245–256.

fronte. In particolare, bisogna comprendere a quale categoria appartiene il compito che si andrà ad assegnare alla *crowd*, per poi presentarlo in maniera chiara ai solutori, affinché essi comprendano appieno la questione. Tutto ciò per avere un quadro preciso della conoscenza che la folla cui si attinge deve possedere. Scopo del compito e origine del problema sono sempre comunicati in modo esaustivo ai risolutori? Rispondere a questa domanda è un presupposto fondamentale.

3.1.2 Partecipanti

La folla è il gruppo di individui che partecipano in maniera volontaria alle campagne di crowdsourcing per condividere le proprie idee, conoscenze ed esperienze.²⁰ Gli individui cui ci si rivolge dipendono tendenzialmente dalla complessità del compito.²¹ L'idea primaria è sempre quella di attingere alla *crowd wisdom* (saggezza della folla), ovvero una base di conoscenza diversificata (*knowledge diversity*).²²

È imperativo che si miri ad attrarre la massa di individui adeguata allo scopo del progetto. Dunque, l'iniziatore deve far in modo di ottenere le informazioni appropriate riguardo alla folla, affinché venga tutelata la qualità del processo e, per estensione, dei risultati.²³

Un aspetto molto delicato concerne l'ampiezza della folla, fermo restando che essa debba sempre essere eterogenea (soprattutto per conoscenze e *background* degli individui che la compongono). A tal proposito vi sono opinioni divergenti: c'è chi sostiene che maggiore è il numero di partecipanti, maggiore è la possibilità di ottenere idee di successo, avendo accesso a una quantità ampia e diversificata di contributi²⁴; c'è chi, al contrario, afferma che all'aumentare dell'ampiezza della massa, aumentano anche i rischi ed il rumore cui si va incontro²⁵. Probabilmente, c'è del vero in entrambi gli orientamenti, nel senso che si dovrà andare a verificare il singolo caso, contestualizzando.

Altro tema rilevante riguarda il livello di abilità e competenze che la folla deve avere. Questo dipende principalmente dalla complessità del compito e dalla tipologia dei partecipanti. È diverso, infatti, se la folla sia costituita principalmente da dipendenti, da clienti, da esperti di settore, e via dicendo. Ciò

²⁰ Zhao, Yuxiang, and Qinghua Zhu. "A Conceptual Model for Participant's Motivation in Crowdsourcing Contest." *WHICEB*. 2012.

²¹ Sun, Yongqiang, Yulin Fang, and Kai H. Lim. "Understanding sustained participation in transactional virtual communities." *Decision Support Systems* 53.1 (2012): 12-22.

²² Surowiecki, James. *The wisdom of crowds*. Anchor, 2005.

²³ Neto, Fábio R. Assis, and Celso AS Santos. "Understanding crowdsourcing projects: A systematic review of tendencies, workflow, and quality management." *Information Processing & Management* 54.4 (2018): 490-506.

²⁴ Campos-Blázquez, Juan Ramón, Patricio Morcillo, and Luis Rubio-Andrada. "Employee Innovation Using Ideation Contests: Seven-Step Process to Align Strategic Challenges with the Innovation Process." *Research-Technology Management* 63.5 (2020): 20-28.

²⁵ Modaresnezhad, Mino, et al. "Information Technology (IT) Enabled Crowdsourcing: A Conceptual Framework." *Information Processing & Management*, vol. 57, no. 2, 2020, pp. 102135.

ci consente di collegarci a una questione piuttosto delicata: l'impatto della campagna di crowdsourcing sui soggetti che, già prima della sua attuazione, rientravano nella categoria degli stakeholders dell'azienda.

Certamente, le conseguenze del coinvolgimento dei consumatori hanno contribuito allo sviluppo della lealtà verso il brand, nonché a un incremento del senso di appartenenza e del riconoscimento verso lo stesso.²⁶

Per quanto concerne i dipendenti, c'è un duplice aspetto da analizzare. Quando essi sono coinvolti all'interno del processo di crowdsourcing, si può avere l'effetto positivo di stimolare l'innovazione sul posto di lavoro e dunque la creatività organizzativa²⁷, oppure l'effetto negativo di farli sentire eccessivamente oberati di lavoro, senza ritorni convenienti. Se, invece, non sono coinvolti nella campagna, bisogna prestare attenzione all'impatto negativo che ciò può avere sulla propria performance, in quanto essi potrebbero avvertire come una "minaccia" il fatto che l'azienda decida di rivolgersi alle conoscenze di soggetti esterni. Sebbene indirizzarsi alla folla consenta di attingere a un modo di pensare che è "fuori dagli schemi"²⁸ e di guardare le cose da un punto di vista diverso che, potenzialmente, rende molto più nitide alcune situazioni, si deve cercare di conciliare questa esigenza con quella di avere cura del proprio personale. Per questo, è di fondamentale importanza conciliare gli interessi di tutte le parti: concetto, questo, che implica un'analisi e una risoluzione di problematiche quali il grado di coinvolgimento dei dipendenti, i diritti di IP dei partecipanti, ecc. La gestione delle persone nei processi di crowdsourcing è un tema di rilevante importanza, che merita certamente ulteriori approfondimenti in futuro.

3.1.3 Piattaforma e tecnologie

Individuare i mezzi informatici e tecnologici da utilizzare, dunque la piattaforma tramite la quale rivolgersi alla massa di individui, è il passo successivo.

In generale, si suole distinguere tra due tipologie di piattaforme tramite cui mettere in atto processi di crowdsourcing:

1) piattaforme create e gestite da terze parti, per cui il *crowdsourcer* si rivolge a un terzo che è proprietario della piattaforma appositamente creata per la pratica di queste attività, che pertanto funge da intermediario tra il *crowdsourcer* e la folla di individui cui si andrà ad attingere;

²⁶ Garcia Martinez, Marian. "Solver Engagement in Knowledge Sharing in Crowdsourcing Communities: Exploring the Link to Creativity." *Research Policy*, vol. 44, no. 8, 2015, pp. 1419-1430.

²⁷ Woodman, R. , Sawyer, J. e Griffin, R. (1993), " Verso una teoria della creatività organizzativa ", *Academy of Management Review* , vol. 18 n. 2 , pp. 293 - 321 .

²⁸ Ren, Jie, et al. "The Boundary of Crowdsourcing in the Domain of Creativity." *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 165, 2021, pp. 120530.

2) piattaforme create dallo stesso *crowdsourcer* (in tal caso si tratta generalmente di un'azienda o di un ente), di sua proprietà, tendenzialmente assumono le sembianze di sito web, sarà dunque l'organizzatore a gestire la "chiamata".

Ovviamente, la necessità di fare appello ad una massa di individui eterogenei e di far sì che il numero di soggetti rispondenti alla chiamata sia elevato richiede un lavoro molto complesso, nonché tutta una serie di valutazioni.

Prima di passare al prossimo paragrafo occorre aprire una parentesi. Oltre a questi due canali, tramite cui il *crowdsourcer* raggiunge la folla, se ne sta inevitabilmente affermando un terzo: i social network. Infatti, social media e innovazione aperta sono sempre più strategicamente intrecciati²⁹. Oltre alla presenza di questa interrelazione che non è ancora ben compresa, bisogna sottolineare come tale fusione possa dare accesso ad una fonte di conoscenza e di innovazione molto più ampia e ancora inesplorata. Difatti, gli utenti dei social media acquisiscono, o comunque ampliano, delle competenze che possono essere sfruttate. Tant'è che esistono molti utenti dei social, soprattutto *power users*, che diventano esperti in aree specifiche e il cui talento inutilizzato possiede elevate potenzialità, perciò, può essere positivo ricorrere a meccanismi che li coinvolgono in attività di crowdsourcing³⁰.

Anche qui si aprono le porte a numerose domande e riflessioni. In particolare, quello che ci si può domandare è: quanto diventano labili i confini del crowdsourcing con l'evolversi dei social media?

3.1.4 Incentivi

La qualità delle soluzioni è anche influenzata dal modo in cui sono strutturati gli incentivi, ovvero con quanta attenzione essi sono studiati rispetto alle caratteristiche dei partecipanti e alla natura del problema.

Qualora tutte le fasi precedenti venissero analizzate nel migliore dei modi, e dunque realizzate nella maniera corretta, affinché la campagna risulti profittevole dal punto di vista del contributo, ovvero del numero di idee con potenziale effettivamente raccolte, bisogna comprendere in che modo coinvolgere la folla ed attirarla. Per far sì che la massa decida di prendere parte all'iniziativa, il *crowdsourcer* dovrà innanzitutto decidere, in particolare a seconda del compito, se orientare la campagna di crowdsourcing verso la competizione oppure verso la collaborazione. Questa distinzione è dettata soprattutto dalla finalità della stessa. Nel senso che, tendenzialmente, quando il fine è il conseguimento di un beneficio sociale (ad esempio ridurre l'emissione di CO₂) piuttosto che privato

²⁹ Mention, Anne-Laure, Pierre-Jean Barlatier, and Emmanuel Josserand. "Using Social Media to Leverage and Develop Dynamic Capabilities for Innovation." *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 144, 2019, pp. 242-250.

³⁰ Micholia, Panagiota, et al. "Incentivizing Social Media Users for Mobile Crowdsourcing." *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 102, 2017, pp. 4-13.

(come nel caso in cui si miri ad incrementare la performance finanziaria di un'azienda), si vorrà far leva sull'etica della folla, incentivando alla collaborazione e alla coesione. Comunque, i proprietari della sessione farebbero bene a incentivare sia la competizione sia la cooperazione tra i risolutori³¹, in modo da stimolare, possibilmente, tutte le motivazioni dei solutori, spronandoli a fare meglio.

In ogni caso, ciò che spinge la folla a partecipare al progetto e ad impegnarsi nel lavoro è la loro motivazione che, come si evince da studi in merito, può essere estrinseca o intrinseca (figura 3.2).³²

Le motivazioni estrinseche spingono i partecipanti a contribuire al progetto in cambio di un ritorno³³, generalmente economico. La seconda categoria, le motivazioni intrinseche, non sono influenzate da un eventuale beneficio immediato e tangibile, ma dal desiderio di contribuire alla causa del progetto, vuoi per ragioni ludiche, vuoi per ragioni morali.

Entrambi i tipi di motivazione sono importanti in quanto, influenzando la sfera psicologica dell'individuo, riescono a stimolarlo e ad incentivare la qualità della propria performance; per questo le aziende dovrebbero favorire ambedue le categorie.

³¹ Hutter, K., Hautz, L., Füller, J., Mueller, J. and Matzler, K. (2011). "Communitition: the tension between competition and collaboration in community-based design contests". *Creativity and Innovation Management*, 20, pp. 3–21.

³² Antikainen, Maria, Marko Mäkipää, and Mikko Ahonen. "Motivating and supporting collaboration in open innovation." *European Journal of Innovation Management* (2010).

³³ Brabham, Daren C. "Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases." *Convergence* 14.1 (2008): 75-90.

MOTIVAZIONI INTRINSECHE	MOTIVAZIONI ESTRINSECHE
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di esprimere la creatività individuale; • Divertimento; • Attaccamento al gruppo; • Ideologia; • Identità sociale; • Apprendimento; • Scambio di informazioni; • Senso di appartenenza; • Influenza sociale; • Ricerca di autostima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputazione; • Benefici di carriera; • Ricompense monetarie; • Crescita dello status professionale; • Riconoscimento della società; • Motivazioni personali; • Vantaggio reciproco.

Figura 3.3 - Personale rielaborazione: Principali motivazioni intrinseche ed estrinseche.³⁴

Poiché, tendenzialmente, all'aumentare del numero di idee raccolte dovrebbe aumentare il numero di contributi di qualità ottenuti, è importante comprendere come attirare il maggior numero di partecipanti possibile. Quindi, riconoscendo la categoria di partecipanti a seconda delle motivazioni da cui sono mossi, si deve identificare il premio, la ricompensa, l'incentivo, maggiormente adeguato. Certamente, la presenza di una ricompensa monetaria ha un forte impatto sul numero di contributi, e questo è ancor più vero in presenza di motivazioni estrinseche. Ciò è dovuto anche al fatto che i partecipanti percepiscono lo scambio di idee con l'impresa come equo ed equilibrato in presenza di un premio in denaro.³⁵ Tuttavia, bisogna tenere presente che, sempre in ottica di quella che è la percezione della folla, un aspetto molto delicato concerne la scelta dell'ammontare dell'eventuale ricompensa monetaria. Infatti, un premio eccessivo potrebbe essere frainteso, spingendo la folla a ritenere che soltanto risolutori esperti e con elevate abilità e competenze sono in grado di partecipare alla campagna. Si avrebbe così un impatto negativo sul numero di partecipanti (effetto *crowd-out*), ovvero sul numero di contributi.³⁶ Per compensare questo effetto, nonché per sollecitare le

³⁴ Ghezzi, Antonio, et al. "Crowdsourcing: A Review and Suggestions for Future Research: Crowdsourcing." *International Journal of Management Reviews: IJMR*, vol. 20, no. 2, 2018, pp. 343-363.

³⁵ Faullant, Rita, Johann Füller, and Katja Hutter. "Fair play: Perceived fairness in crowdsourcing competitions and the customer relationship-related consequences." *Management Decision* (2017)

³⁶ Cappa, Francesco, Federica Rosso, and Darren Hayes. "Monetary and Social Rewards for Crowdsourcing." *Sustainability (Basel, Switzerland)*, vol. 11, no. 10, 2019, pp. 2834.

motivazioni intrinseche della massa, aumentando ancor di più il richiamo della folla, è opportuno introdurre la presenza di *benefit* sociali.

3.1.5 Una sintesi: pro e contro

Per ciò che si è visto finora, appare nitido il fatto che esistono pro e contro all'utilizzo del crowdsourcing. Molti di questi aspetti sono stati indirettamente richiamati nei paragrafi precedenti. Ciascuno di essi va contestualizzato in base a una molteplicità di fattori, quali: l'azienda che assume le vesti di *crowdsourcer*, il settore in cui opera, il tipo di problema e dunque di compito, la folla che partecipa al progetto, il modo in cui è organizzata la campagna, la struttura della piattaforma e le tecnologie implementate nella sua gestione.

È comunque interessante citare quelli che sono i vantaggi e gli svantaggi più lampanti e impattanti (figura 3.4) e commentarli brevemente.

VANTAGGI	SVANTAGGI
<ul style="list-style-type: none"> • Veloce; • Stimola la creatività; • Poco costoso (rispetto alla quantità di idee raccolte); • Potenzialmente aumenta la qualità degli output innovativi; • Consente di creare una community; • <i>Knowledge diversity</i>; • È facilmente scalabile. 	<ul style="list-style-type: none"> • Troppe domande da valutare; • Costi elevati in termini di tempo • Costi aggiuntivi per la valutazione delle proposte raccolte; • Variabilità della qualità dei contributi; • Difficoltà legali per la proprietà intellettuale; • Rischio di attrarre pochi partecipanti; • Rischio di avere lavoratori demotivati.

Figura 3.4 - Personale elaborazione: vantaggi e svantaggi del crowdsourcing.

Un pro del crowdsourcing è sicuramente la velocità del metodo, nel senso che consente di raccogliere una vastità di idee in tempi molto brevi. Esso stimola la creatività, spronando i partecipanti a offrire contributi che altrimenti non sarebbero mai venuti a galla, semplicemente per il fatto che, magari, si tratta di un ambito col quale non si interfaccerebbero altrimenti nel corso della propria vita. Inoltre,

si tratta di un metodo poco costoso rispetto alla quantità di idee raccolte, difatti, ottenere un tale ammontare di idee con altri approcci di Open o Closed Innovation risulterebbe improbabile in termini di risorse finanziarie da utilizzare. Basandoci poi sul fatto che tra tante idee se ne troverà almeno una di valore, si può affermare che viene aumentata la qualità degli output innovativi. Consente di creare una community, infatti i partecipanti sviluppano un senso di *belonging* (appartenenza). Inoltre, si fa leva sulla *knowledge diversity*, in modo da ottenere *feedback* diversi.

Per contro, col crowdsourcing si devono valutare troppe domande, ciò implica sacrifici in termini di tempo e di costi. I contributi raccolti sono variabili, in effetti può anche accadere che tutte le idee raccolte risultino poco valide, nulla assicura il contrario. Ci sono difficoltà legali per la proprietà intellettuale, sebbene si cerchi di far in modo che da questi progetti derivi sempre un reciproco vantaggio; essendo il crowdsourcing un'estensione del fenomeno della Open Innovation, ne amplifica gli aspetti che la caratterizzano, bisogna dunque prestare molta attenzione a questo aspetto. Ci sono poi da considerare i rischi a cui si va incontro, come quello di attrarre pochi partecipanti se non si fa leva sulle giuste motivazioni e se non si ricorre ai giusti incentivi, o il rischio di avere a che fare con lavoratori demotivati, in quanto offesi oppure scoraggiati.

Questa sintesi ci consente di visualizzare, dati gli attributi tipici del fenomeno, quelli che sono gli aspetti su cui si deve premere per realizzare una campagna di successo e quelli che sono gli elementi più delicati e potenzialmente causa di un insuccesso, che vanno perciò gestiti con molta attenzione.

3. 2 UN “COLLANTE” TRA LE VARIE FUNZIONI AZIENDALI.

L'immensa rilevanza del crowdsourcing non si limita solo al fatto di racchiudere in sé tutti gli orientamenti, ormai non più emergenti, bensì quasi consolidati, dell'odierno management aziendale; la profondità dell'argomento, difatti, è resa ancor più intensa dal fatto di poter essere considerato un “anello di congiunzione” tra le varie funzioni aziendali.

Non è per nulla banale che uno strumento di così larga portata e che si presta a molteplici utilizzi possa riuscire a incrociare aree che, seppur guidate da un obiettivo comune, si fondano su presupposti non propriamente analoghi.

Di seguito si riporteranno alcuni esempi a sostegno di quanto appena affermato.

3.2.1 Marketing e potenziale impiego del crowdsourcing in molte attività

Lo scopo del marketing è di acquisire e trattenere un cliente, rendendolo alla fine ambasciatore del brand, quindi far sì che trasmetta un messaggio positivo in merito al brand stesso. Il marketing è dunque tutto ciò che ha a che fare col cliente. Per perseguire questo fine, l'impresa deve differenziarsi,

nel modo di operare e in ciò che fa, rispetto alla concorrenza. Ma chi è il cliente? Il cliente è chiunque trae valore da una determinata attività dell'impresa. In questa accezione, la prospettiva di guardare al cliente si amplia notevolmente. Pertanto, marketing è soprattutto apertura delle aziende all'esterno, nel senso che si presuppone che esse non smettano mai di relazionarsi con l'ambiente esterno, cercando di adeguarvisi e di influenzarlo; questo implica che l'impresa, al suo interno, si presenti come un'organizzazione caratterizzata da un ambiente aperto, partendo dal presupposto che il suo primo cliente è il dipendente.

Da questa definizione, tanto breve quanto ampia, di marketing, si comprende già chiaramente come l'interazione con partiche di crowdsourcing sia fortissima.

Attività di marketing	Opportunità di impiego del crowdsourcing
Ricerca di mercato	Il crowdsourcing consente di ottenere <i>feedback</i> e opinioni dalla folla, in numero maggiore e in tempi più rapidi (fermo restando la necessità di controllarne l'attendibilità).
Gestione del prodotto	Utilizzare il crowdsourcing nel processo di NPD (<i>new product development</i>) è una pratica molto comune e ricorrente, che consente la raccolta di nuove idee e lo sviluppo di nuovi prodotti maggiormente rispondenti alle esigenze dei consumatori.
Distribuzione	Il crowdsourcing è un efficiente ed efficace canale di collegamento.
Comunicazione	La raccolta di idee per pubblicità, eventi e altre campagne di comunicazione è un altro dei possibili impieghi del crowdsourcing; inoltre, se usato correttamente, può diventare anche un mezzo per incentivare il passaparola.

Figura 3.5 - Personale adattamento: Tabella 3 di Gatautis, Rimantas, and Elena Vitkauskaite. "Crowdsourcing application in marketing activities." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 110 (2014): 1243-1250.

Il marketing, infatti, ricopre moltissime attività caratterizzanti il ciclo di vita dell'offerta: dall'analisi di mercato, alle basi dalle quali sviluppare la strategia, allo sviluppo del prodotto. Tutto ciò, sempre centralizzando il proprio obiettivo primario: interagire al massimo con i clienti (attuali e potenziali), soddisfacendo *tout court* i bisogni degli stessi.

È la funzione con cui il crowdsourcing si incrocia maggiormente, perché ciò può avvenire potenzialmente in ogni fase, come si evince dalla figura 3.5, dove si riportano alcuni esempi di opportunità di interazione tra crowdsourcing e attività di marketing.

3.2.2 Finanza aziendale e analogie col crowdfunding

La finanza aziendale si occupa sostanzialmente di massimizzare il valore di un'azienda, questo obiettivo molto ampio, viene realizzato passando per una serie di attività, che si sostanziano poi nel mediare tra le scelte di investimento (potenzialmente remunerative per l'impresa) e le scelte di finanziamento (che concernono la copertura del fabbisogno finanziario necessario a realizzare determinati progetti).

Il crowdsourcing interseca la funzione finanziaria in una duplice maniera. Innanzitutto, essendo un mezzo per innovare, può andare in un certo qual modo a confluire in quei progetti per i quali il CFO, o chi di ruolo, dovrà effettuare valutazioni in merito alla scelta di investire o meno, e capire in che modo finanziarli.

Negli ultimi anni, inoltre, proprio a proposito dei metodi di finanziamento, si è avuta un'evoluzione anche in questo caso definibile “sintetica” degli sviluppi dell'approccio imprenditoriale diffuso. Si è fatto strada cioè un nuovo metodo di finanziamento, a dir poco anticonvenzionale: il *crowdfunding*. Esso è stato definito da molti come una declinazione del crowdsourcing, ma in realtà si tratta di un fenomeno a sé stante, benché molto simile.

Il crowdfunding consiste, fondamentalmente, nel ricercare e raccogliere fondi da una folla indistinta di individui.

Già da questa definizione appaiono piuttosto esplicite le analogie con il crowdsourcing. Innanzitutto, anche in questo caso il soggetto che interagisce con l'impresa è una folla indistinta di individui, la quale instaura tale rapporto per svariate motivazioni. I connotati di collettivismo e socialità, molto evidenti, sono pertanto un primo elemento caratteristico di entrambi i fenomeni. Risultante di una sempre maggiore volontà di aprirsi all'esterno che è sempre manifesta e travolgente.

L'evidenziare una concezione di impresa sempre più sostenibile è un altro elemento analogo. Infatti, la maggior parte degli individui che compongono la “*crowd*” di finanziatori, lo fanno per ottenere interessi non economici, ma sociali: investono in qualcosa in cui credono, contribuendo a renderlo possibile.

Anche il crowdfunding, infine, è un tema ancora emergente, per questo non propriamente conosciuto in ogni sua sfaccettatura. Di conseguenza, gli “effetti collaterali” non sono ancora del tutto chiari, e ancor meno lo sono le soluzioni, apparentemente lontane.

Sebbene la delicatezza, la vastità e la potenzialità dell'argomento richiederebbero una trattazione particolare, non è questa la sede in cui effettuare tale analisi. Ad ogni modo, sarà possibile, alla fine della dissertazione, estendervi alcune conclusioni e considerazioni.

3.2.3 Organizzazione aziendale e strutture che si adattino all'apertura totale

L'organizzazione aziendale si occupa di trovare la struttura organizzativa (che riguarda la programmazione di quello che sarà l'insieme di relazioni orizzontali e verticali all'interno e all'esterno dell'azienda) più adatta alle strategie adottate dall'impresa e al contesto in cui opera. Si capisce bene, dunque, che ogni singola decisione presa andrà ad influenzare, in maniera più o meno intensa, l'adozione di un determinato modello organizzativo piuttosto che un altro.

Il crowdsourcing, pertanto, incrocia quest'area in quanto, trattandosi di una pratica innovativa, evolutiva e, soprattutto, complessa, certamente influenza la scelta di adottare un determinato sistema organizzativo piuttosto che un altro. La decisione di ricorrere a uno strumento del genere, infatti, categorizza un'organizzazione certamente come dinamica e intraprendente. Nella quasi totalità dei casi, nel momento in cui si opta per cotanta apertura, la funzione organizzazione protenderà per la scelta di una struttura organizzativa che ben riflette queste caratteristiche interne ed esterne dell'impresa. In generale, al di là di quelle che sono le possibili declinazioni, una prima e generale macro-distinzione è quella tra modelli organizzativi meccanici e modelli organizzativi organici³⁷. I secondi, molto più adatti al contesto in esame, sono tipici di ambienti instabili (che si caratterizzano per innovazioni radicali, compiti continuamente ridefiniti, interazione orizzontale, conoscenze distribuite in tutta l'organizzazione, ecc.).

Bisogna inoltre considerare che, in un mondo dominato da ambienti dinamici e mutevoli, e dunque da modelli di organizzazione aziendale estremamente organici, il terreno è più che fertile per implementare pratiche di crowdsourcing.

3.3 UN FENOMENO SEMPRE PIÙ IN ESPANSIONE

Come già anticipato, l'interesse rivolto a questo fenomeno è dovuto anche alla sua forte espansione negli ultimi anni. Probabilmente, le spinte verso una sua sempre maggiore diffusione erano pressanti già prima, ma c'è una cosa che rende una tendenza tale: darle un nome. Si ha infatti l'abitudine di riconoscere e rivolgere le proprie attenzioni a qualcosa soltanto quando essa viene definita.

³⁷ Burns, Tom E., and George Macpherson Stalker. "The Management of Innovation. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship." (1961).

Ebbene, il crowdsourcing è iniziato ad essere pienamente oggetto di interesse e applicazione soltanto dopo il 2006, quando Howe gli attribuisce il nome con cui è oggi noto.³⁸

La figura 3.6 ci dà una indicazione visiva di quanto appena detto. Essa rapporta sull'asse delle ordinate il numero di documenti (e dunque di ricerche) sull'argomento, sull'asse delle ascisse viene invece indicato l'anno di pubblicazione.

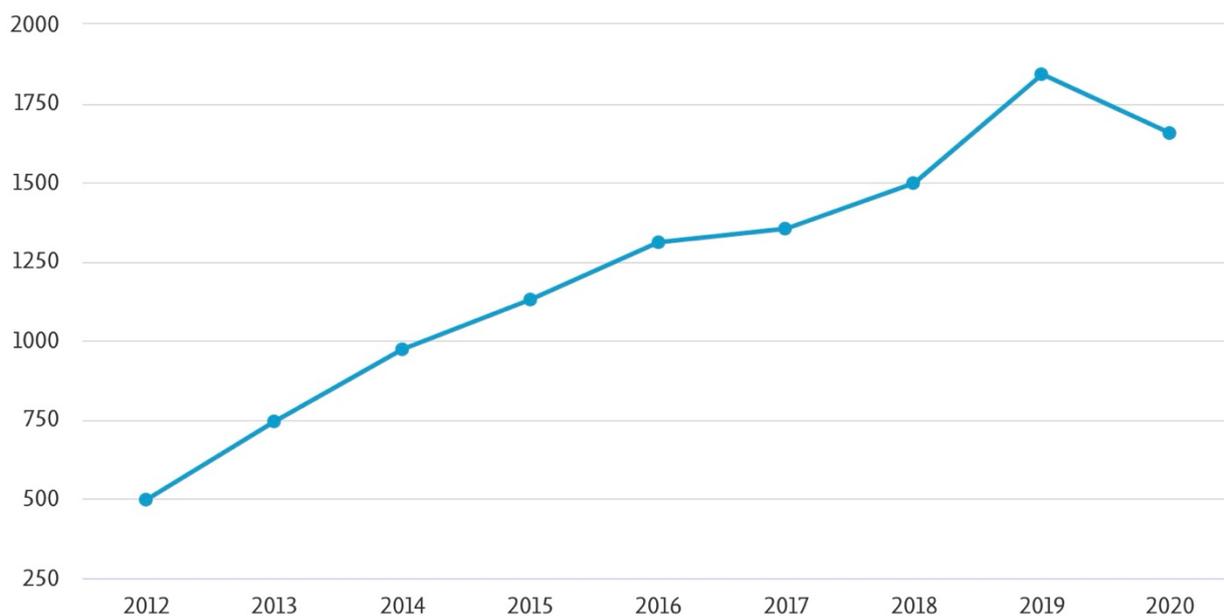


Figura 3.6: Risultati della ricerca sul database scientifico Scopus della parola chiave analizzata in questo capitolo (crowdsourcing), dal 2012 al 2020.

Anno dopo anno, pertanto, si è avuta una sempre crescente curiosità, scaturita anche dall'incremento del numero di applicazioni pratiche dello strumento all'interno dei contesti aziendali.

³⁸ Howe, Jeff. "The rise of crowdsourcing." *Wired magazine* 14.6 (2006): 1-4.

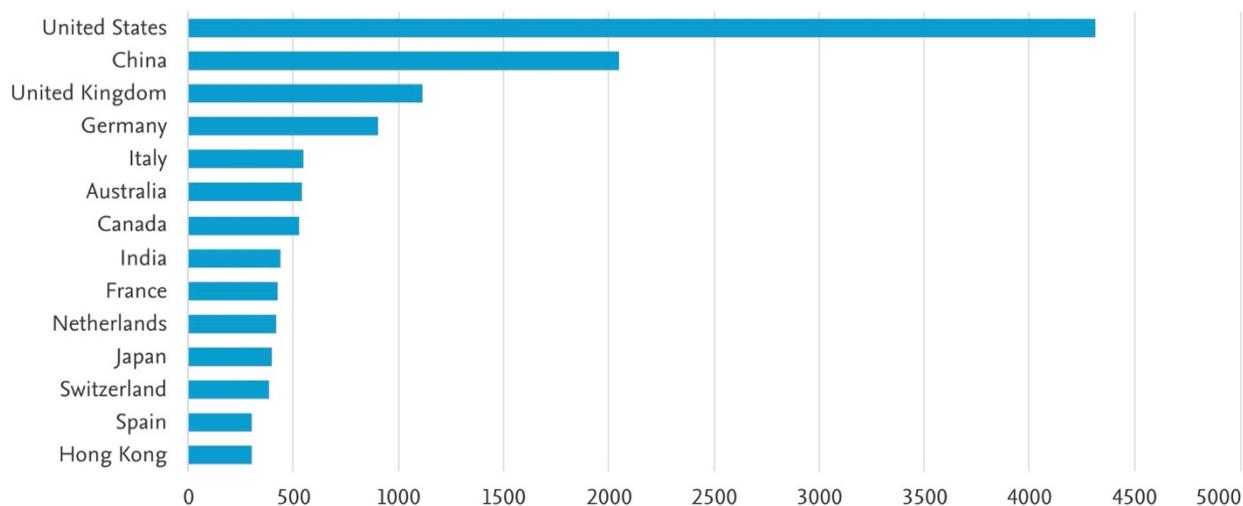


Figura 3.7: Risultati della ricerca sul database scientifico Scopus della parola chiave analizzata in questo capitolo (crowdsourcing), nei Paesi considerati.

Non sorprende il fatto che questi dati, se analizzati dal punto di vista geografico, risultano prevalenti in alcuni Paesi più di altri (come mostra la figura 3.7, che rapporta sull'asse delle ascisse il numero di ricerche effettuate sull'argomento e sull'asse delle ordinate i Paesi in cui esse hanno avuto luogo). Il motivo di queste maggiori o minori concentrazioni a seconda dei luoghi considerati è spiegato da molteplici fattori, più o meno presenti in diversi Stati. Ad esempio, in alcuni Paesi le autorità pubbliche hanno intrapreso azioni volte a promuovere il crowdsourcing.

Il presidente Obama, negli USA, già nel 2009 firma la direttiva sull'*Open Government*, fenomeno diffusosi in poco tempo in altri Stati, che può essere considerato un'estensione di tutti i punti cardine dell'*Open Innovation* alla gestione pubblica/statale piuttosto che privata/aziendale. Uno dei passi più importanti in nome dell'*Open Government* americano è stato compiuto nel 2014, quando si è deciso di ricorrere a una vera e propria campagna di crowdsourcing, rivolgendosi a una folla indistinta di individui per raccogliere idee e commenti volti ad aggiornare il documento di politica sull'innovazione dell'esecutivo: la *Strategy for American Innovation*. Tutto ciò nell'ottica di enfatizzare due concetti chiave: politica trasparente e democrazia partecipativa.

Nel Regno Unito esiste un'agenzia per l'innovazione per il bene sociale, NESTA, la quale implementa da molti anni pratiche di crowdsourcing aperte a tutti i cittadini, volte a democraticizzare dibattiti e stimolare la creazione di idee che possono contribuire a migliorare la qualità della vita, molte delle quali sono state implementate da autorità pubbliche a vario livello.

In generale, per l'UE l'innovazione, la sostenibilità e la trasparenza sono sempre stati dei temi di straordinaria rilevanza, quasi dei punti di riferimento da seguire nel compimento della maggior parte delle scelte politiche e governative. Difatti, negli anni non sono mancate iniziative volte ad

incentivare l'utilizzo del crowdsourcing e, dunque, il coinvolgimento dei cittadini in decisioni di carattere sociale ed amministrativo. Negli ultimi anni questo, misto al desiderio di velocizzare il processo di innovazione in molti campi, ha ancor di più accentuato le iniziative volte a stimolare pratiche di Open Innovation. Ne è una dimostrazione, in Italia, il PNR (piano nazionale per la ricerca) 2021-2027 che esplicitamente prevede il ricorso a progetti di innovazione aperta e, in particolare, di crowdsourcing, quale strumento migliore per politiche incentrate sulla collaborazione, la sostenibilità e la socialità.

3.3.1 Sintesi di un mondo che evolve.

Come ogni novità, anche il crowdsourcing nasce e si espande perché influenzato da taluni elementi, che non sono soltanto quelli elencati nel capitolo 1, tipici dell'attuale realtà aziendale, ma concernono anche spinte provenienti dal mondo intero. Nell'ultimo decennio, infatti, si sono consolidati fattori di crescente rilevanza per la vita di tutti i giorni di qualsiasi essere umano, che hanno cambiato il modo di fare qualsiasi cosa. Nella figura 3.8 se ne vuole offrire una rappresentazione visiva.

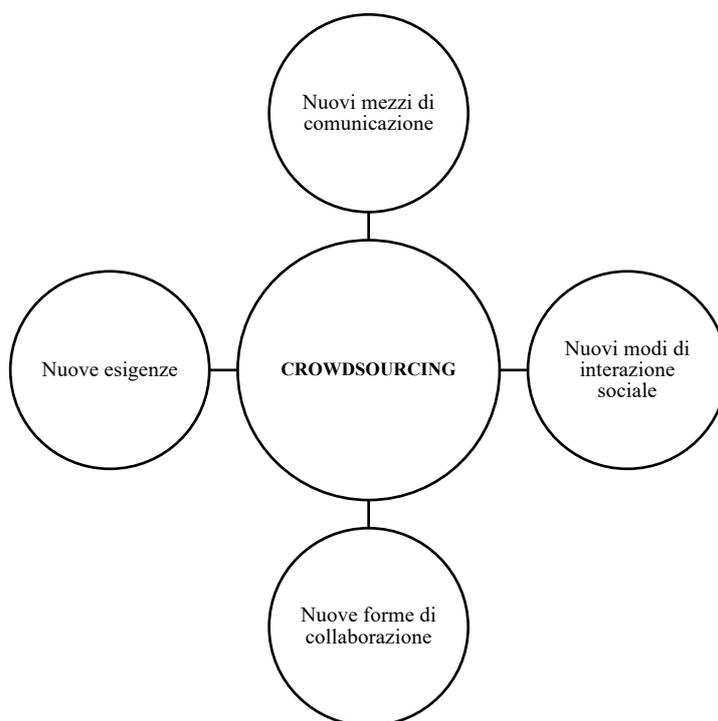


Figura 3.8 – Personale elaborazione: fattori globali che hanno stimolato l'espansione del crowdsourcing.

Questo mostra come lo strumento in analisi si spinga oltre i confini dell'economia aziendale, in quanto intacca la routine giornaliera delle società del XXI secolo.

L'avvento di internet ha aperto le porte a un nuovo modo di vivere, fatto di digitalizzazione, contatti costanti, apertura totale. Nonostante i problemi e gli svantaggi che ha comportato, e tutt'ora comporta, questa nuova concezione di quotidianità, soprattutto in termini di privacy, molti passi sono stati compiuti fino ad oggi. Comunità virtuali, social network, sapere a portata di mano in pochi istanti, sono cose considerate ormai routine da chiunque. Questi cambiamenti così intensi, eppure molto rapidi, hanno stimolato nuove esigenze, che possono essere sintetizzate in questo: cercare di rendere ogni attività rispondente a questa sempre maggiore velocità e innovazione.

Bisogna tenere presente, tuttavia, che in questo momento è in corso una rivoluzione nella rivoluzione. Ebbene, negli ultimi tre anni, in seguito alla crisi pandemica, c'è stata un'accelerazione dell'innovazione di tutti i fattori appena elencati: si pensi, ad esempio allo *smart working*, o alle spinte volte ad incentivare le ricerche mediche. Tutto ciò ha, chiaramente, un impatto notevolissimo su quanto si sta analizzando, nel senso che vi è una necessità dirompente di innovazione, di perfezionamento dei sistemi di comunicazione virtuale. La nostra società, infatti, è come una fenice che rinasce dalle proprie ceneri, e ogni crisi porta con sé, oltre ad un'inevitabile porzione di distruzione, un terreno fertile su cui costruire (auspicabilmente stili di vita migliori).

Non c'è perciò bisogno di aggiungere altro: crowdsourcing e affini sono fenomeni che meritano la massima attenzione degli economisti e di molte altre categorie di studiosi. Ormai è inevitabile, la collaborazione tra individui è il nostro oggi e, soprattutto, il nostro domani.

3.3.2 Perché è tanto attuale?

È imperativo fare riferimento alla situazione che stiamo vivendo, perché nulla può consentirci di capire meglio quanto, questo strumento, rappresenti il presente e il futuro non solo per l'attività di gestione di aziende private.

Una delle maggiori sfide durante la pandemia è stata quella di garantire piattaforme di comunicazione efficienti e stabili³⁹. Prima del COVID-19 si era piuttosto scettici verso il crowdsourcing delle app mobili, soprattutto a causa di problemi di sicurezza, privacy e fiducia⁴⁰; tuttavia, c'è stata un'evoluzione in questi ultimi tre anni, in quanto i social media, che si erano già consolidati come la piattaforma per eccellenza per comunicare e collaborare, hanno ancor di più pervaso la vita delle persone.

Proprio per questo, come visto nei paragrafi precedenti, esiste un legame indissolubile tra crowdsourcing e social network. Legame che si è rafforzato negli ultimi tempi, principalmente per

³⁹ Huang, Hao, et al. "A big data analysis on the five dimensions of emergency management information in the early stage of COVID-19 in China." *Journal of Chinese Governance* 5.2 (2020): 213-233.

⁴⁰ Feng, Wei, et al. "A survey on security, privacy, and trust in mobile crowdsourcing." *IEEE Internet of Things Journal* 5.4 (2017): 2971-2992.

tre motivi: il fatto che durante i periodi di crisi sia il senso di appartenenza ad una comunità ad accentuare la fiducia degli individui e a ridurre l'ansia⁴¹; le piattaforme social incentivano una connessione esperienziale ed emotiva⁴²; l'intelligenza collettiva della folla cui si ha accesso contribuisce ad incrementare la speranza di trovare soluzioni innovative a problemi altrimenti ritenuti irrisolvibili⁴³.

Il crowdsourcing è di tale attualità per tutti i fattori precedentemente enucleati, non solo perché li ingloba, ma soprattutto perché li riflette. Si tratta infatti di una pratica basata sul sociale, sulla collaborazione, sul Web 2.0.

Sicuramente, dunque, è molto importante andare ad approfondire anche gli studi che riguardano la sua applicazione online tramite social media, nonché come esso possa essere ancor più sfruttato per problematiche mosse da una causa sociale, piuttosto che privata, concentrandosi sul fatto che esiste un valore intrinseco in questo strumento, che deriva dalla percezione che si ha dello stesso.

3.4 VERSO UNA “CROWD ECONOMY”?

Quello che si è voluto dimostrare è come il crowdsourcing si collochi perfettamente a metà tra oggi e domani nella linea temporale che rappresenta l'evoluzione della nostra società, oltre che del nostro sistema imprenditoriale, per questo si ritiene indispensabile approfondire la conoscenza dell'argomento a 360 gradi, scrutandone ogni aspetto, anche il più incompreso e celato, quale punto di partenza per il raggiungimento di traguardi inaspettati.

Negli ultimi tempi, i modelli di business sono evoluti in risposta ai mutamenti delle loro determinanti, visti finora. Questi cambiamenti sono sfociati in nuovi concetti, che si sono radicati in anni piuttosto recenti, in particolare se ne ricordano tre.

La “*digital economy*”, legata alla trasformazione digitale che, come già accennato, sta travolgendo il mondo, in particolare taluni settori imprenditoriali. Essa è sintetizzata dal diffondersi di piattaforme, dove si aggregano insieme di persone per svolgere attività nuove o realizzare in modo nuovo (basato appunto sulla digitalizzazione delle informazioni) attività tradizionali⁴⁴.

La “*sharing economy*”, che può essere invece definita come l'insieme di pratiche, modelli e piattaforme che, attraverso l'utilizzo della moderna tecnologia e di una comunità, consente a singoli

⁴¹ Fernandez, Antonio Arturo, and Graham Paul Shaw. "Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19." *Journal of Leadership Studies* 14.1 (2020): 39-45.

⁴² Abdulhamid, Najeeb Gambo, et al. "A survey of social media use in emergency situations: A literature review." *Information Development* (2020): 0266666920913894.

⁴³ Dissanayake, Indika, et al. "Medical crowdsourcing: Harnessing the “wisdom of the crowd” to solve medical mysteries." *Journal of the Association for Information Systems* 20.11 (2019): 4.

⁴⁴ Fontana, F., and M. Caroli. "Economia e gestione delle imprese–2012."

individui o a compagnie di condividere l'accesso a prodotti, servizi ed esperienze.⁴⁵ Il punto centrale, in questo caso, è quello della condivisione tra più persone, legato al fatto che i consumatori sono interessati all'accesso piuttosto che alla proprietà.

La “*green economy*”, infine, è un modo di esprimere il sempre più preponderante orientamento allo sviluppo sostenibile. Si lega dunque all'idea di creare valore, cercando di ridurre qualsiasi spreco di risorse, e andando sempre a tutelare al massimo gli interessi sociali ed ambientali nel farlo. Si tratta anche dell'origine della cosiddetta economia circolare, fondata su principi quali possono essere quello di riciclo, riutilizzo, ecc.

In ultima analisi, tutti questi approcci, sebbene non ancora obsoleti, anzi molto attuali, possono essere sintetizzati in un unico orientamento, che per l'appunto racchiude in sé tutte le idee alla base dei tre indirizzi appena elencati, ampliandoli e contestualizzandoli. Ci si dirige, infatti, verso una sempre maggiore centralità dell'aspetto più rilevante di qualsiasi fenomeno: il soggetto che lo attua. Per questo, sarebbe forse più appropriato parlare di “*crowd economy*”.

⁴⁵ Manieri, Marta. *Collaboriamo! Come i Social Media ci aiutano a lavorare ea vivere bene in tempo di crisi*. HOEPLI EDITORE, 2013.

CAPITOLO 4

CROSS CASE STUDY

4.1 PREMESSA

Attraverso questo caso studio incrociato si vuole mostrare che, anche in Italia, il crowdsourcing sta piantando solide radici.

Nell'ultimo decennio sono incrementati globalmente i casi di aziende che hanno implementato campagne di crowdsourcing. La varietà di applicazioni, come visto, è molto elevata: ci sono imprese che hanno organizzato concorsi rifacendosi a piattaforme di intermediari (es. Innocentive) e altre che, al contrario, hanno creato appositi siti web dedicati al progetto (es. Dell); casi di campagne volte ad incrementare la performance aziendale (es. Starbucks), altri che si prefiggono di perseguire anche un fine sociale (es. Enel, Coca Cola).

In Italia, la maggior parte assumono la forma di concorso a premi (o analoga); probabilmente anche nell'ottica di cercare un bilanciamento tra stimoli per le motivazioni intrinseche e stimoli per le motivazioni estrinseche.

Per questo *cross case study* si è deciso di confrontare due realtà che presentano elementi di analogia ed altri di discrepanza. Entrambe sono aziende italiane che operano nel settore alimentare, che è uno dei tessuti industriali più forti del Paese. Da un lato San Carlo, che presenta la forma giuridica di s.r.l. Dall'altro lato Barilla, col brand Mulino Bianco, che presenta la forma giuridica di S.p.A., si tratta di una multinazionale.

Entrambe ricorrono, ormai da qualche anno, allo strumento del crowdsourcing.

4.2 NEL MULINO CHE VORREI: MULINO BIANCO (BARILLA)

Il brand Mulino Bianco nasce nel 1975, anno in cui vengono messi in commercio per la prima volta i prodotti dello stesso. Come detto, fa parte dell'azienda italiana Barilla, produttrice di beni alimentari da forno.

Barilla inizia a ricorrere alla pratica del crowdsourcing nel 2009, avviando la campagna "Nel Mulino che Vorrei", terminata nel 2016; rinominata "Nuovo nel mulino che vorrei" nel 2017, anno dal quale è sempre stata prorogata fino al 31 gennaio 2022 e, dunque, è continuata ininterrottamente fino a tale data.

La comunicazione di Mulino Bianco si è sempre distinta per l'attualità e l'elevato successo e, attraverso il ricorso a tale processo, è entrata nell'era digitale, accentuando il contatto tra il marchio e le persone. Al di là della motivazione dichiarata di incentivare l'interazione con gli individui, la campagna persegue principalmente una finalità privata; difatti, si chiede alla folla di offrire un contributo attraverso la proposta di idee riguardanti prodotti, comunicazione e marketing, community online.

In questo caso, origine del problema e scopo del compito non sono delineati in modo completamente chiaro ed esaustivo; questo, come visto nel paragrafo 3.1.1, è un elemento che va ad impattare sull'efficacia della campagna in sé. Ciò comporta un'eccessiva ampiezza di ambiti in cui possono andare a confluire le eventuali idee proposte dai partecipanti, può pertanto accadere che si raccolgano molte idee, la maggior parte delle quali non rispondenti alle effettive esigenze dell'azienda. Con la conseguenza, dunque, di incorrere in una perdita di tempo e di denaro.

La folla cui ci si rivolge sono gli utenti residenti o domiciliati sul territorio italiano e della Repubblica di San Marino visitatori registrati del sito web www.nelmulinochevorrei.it, i quali potranno scegliere di partecipare attraverso due canali: l'app mobile o il sito internet. Sicuramente la *crowd* presenta caratteristiche eterogenee, soprattutto per quanto concerne le competenze personali; si rinviene però, attraverso un'analisi più approfondita, una certa omogeneità nei dati anagrafici dei partecipanti. In ogni caso, il numero di utenti che hanno preso parte al contest è molto elevato, tant'è che già nella prima edizione sono state raccolte oltre 10'000 idee. Tuttavia, ne sono state implementate soltanto 36.

La semplicità di accesso alla piattaforma, che si sostanzia in una *landing page* appositamente ideata, ha sicuramente contribuito alla dimensione della folla. Il sito web si suddivide in quattro macro-aree: una bacheca delle idee, in cui sono riportati i contributi più recenti, quelli più votati dai membri della community, nonché i 36 implementati; un elenco dei premi cui hanno accesso gli utenti; una sezione in cui si spiega il funzionamento della campagna (con link che collega al regolamento completo); un'ultima area dedicata alla presentazione di alcune attività cui l'utente può prendere parte, offrendo il proprio contributo, ricevendo una ricompensa tra quelle previste in caso di successo. Inoltre, si ricorre a social media e mezzi televisivi per promuovere e pubblicizzare l'iniziativa.



Figura 4.1 – Sezioni della piattaforma di crowdsourcing “Nel mulino che vorrei”: immagine di schermata presa dal sito web (<https://www.nelmulinochevorrei.it/index.htm>)

Per attrarre i partecipanti sono offerti incentivi per le motivazioni intrinseche, in particolare si fa leva sul senso di appartenenza ad una community e sull’attaccamento al brand. Inoltre, sono previsti dei premi per il raggiungimento di determinati obiettivi, indicati all’interno del regolamento. Una volta completata una delle attività previste si ottengono dei punti, chiamati “chicchi di grano”, che possono essere cumulati e poi, in base agli scaglioni previsti (a ciascuno dei quali corrisponde un premio), l’utente potrà decidere il momento in cui, raggiunta una data soglia premio, convertire i chicchi di grano.

1) Problema/compito	Idee su prodotti, comunicazione e marketing, community online
2) Partecipanti	Residenti o domiciliati sul territorio italiano e della Repubblica di San Marino (maggiorescenti) registrati sul sito web www.nelmulinochevorrei.it
3) Piattaforma/tecnologie	Sito web www.nelmulinochevorrei.it ; social media
4) Incentivi	Premi (motivazioni estrinseche); senso di appartenenza a una community e attaccamento al brand (motivazioni intrinseche)

Figura 4.2 – Personale elaborazione: elementi che consentono di definire “Nel mulino che vorrei” un’iniziativa di crowdsourcing

4.3 CREA IL TUO GUSTO: SAN CARLO

San Carlo nasce nel 1936 come una rosticceria, per poi diventare con gli anni l’azienda che conosciamo, specializzata nella produzione di alimenti quali: patatine, crostini, grissini, ecc.

Nel 2014, per dare un’ulteriore ventata di innovazione e contemporaneità all’impresa, si decide di attuare una campagna di crowdsourcing, che oggi vede al centro il brand di patatine Più Gusto. Il progetto “Crea il tuo gusto” è attuato dal 2014, finora sono state organizzate 6 edizioni, ognuna delle quali si è conclusa con la proclamazione di un vincitore, la cui idea (ovvero il nuovo gusto di patatine) è stata implementata e commercializzata.

Il contest assume la veste di concorso a premi e, finora, non è mai stato catalogato come crowdsourcing, sebbene ne presenti tutti gli elementi che in questa tesi sono stati elencati come caratterizzanti del processo. Il caso San Carlo rientra nel crowdsourcing, seppur non chiaramente, in quanto le possibilità di proposta non sono totalmente libere. Tuttavia, per la classificazione che distingue tra crowdsourcing *of* 1) *routine activities*, 2) *contents*, 3) *inventive activities* (di cui al

paragrafo 3.1.1), possiamo affermare che esso presenta alcuni elementi tipici di 2) e 3), andando in ogni caso a confluire nel crowdsourcing.

Lo scopo specifico del concorso, in ogni caso, è di affidare ai partecipanti il compito di contribuire nella scelta del nuovo gusto di patatine San Carlo, incentivando anche la conoscenza del marchio. Si tratta quindi di una finalità piuttosto precisa e concisa, che tende già di per sé a delineare quello che sarà il campo all'interno del quale la folla andrà a muoversi. Peraltro, gli utenti possono scegliere uno o due ingredienti tra un numero limitato (seppure ampio), sono in tal modo ancor più indirizzati verso una direzione precisa.

I destinatari della chiamata sono gli utenti maggiorenni residenti o domiciliati sul territorio italiano, della Repubblica di San Marino e nello Stato del Vaticano che hanno avuto accesso alla *landing page* <https://creailtuogusto.com/>. La dimensione della folla è incrementata negli anni (con un aumento di +25% circa dei partecipanti tra il 2014 e il 2018, ulteriormente cresciuti nelle edizioni successive), consentendo anche una maggiore eterogeneità delle proposte.

La piattaforma tramite cui viene organizzato il contest è un sito web appositamente creato, sul quale ci si può registrare manualmente o tramite Facebook *Connect*. Si ricorre, dunque, anche ai social media, sia per l'accesso, sia per la promozione (che avviene anche tramite mezzi televisivi). L'utilizzo dei social network anche per accrescere il passaparola, tra l'altro, è stato uno dei motivi principali della vertiginosa crescita della dimensione della *crowd* di cui detto pocanzi.



Figura 4.3 – Immagine promozionale della campagna di crowdsourcing “Crea il tuo gusto”: immagine di schermata presa dalla pagina web <https://www.facebook.com/sancarlo>

Per attrarre i partecipanti, si cerca di far leva sulle motivazioni intrinseche, stimolando il divertimento e il riconoscimento sociale (infatti, i vincitori sono oggetto di *content* dedicati sugli account social dell'impresa). Ci sono poi dei premi materiali, che incentivano le motivazioni estrinseche. Per la precisione sono previste tre meccaniche di partecipazione: *istant win* per creazione ricetta; *istant win* per condivisione ricetta; “giuria di qualità” tra tutti i partecipanti. In tutti e tre i casi, il primo passo è scegliere 1 o 2 ingredienti tra quelli disponibili, dopo aver creato la ricetta, la si descrive e si scelgono gli elementi che andranno a comporre il *packaging*. Ultimata la fase di personalizzazione si può: *caso 1*) tentare la vincita di uno dei premi in palio per questa meccanica, tramite software a estrazione casuale; *caso 2*) invitare i propri amici a partecipare al concorso e, se almeno tre si iscrivono, si può tentare la vincita di uno dei premi in palio per questa meccanica, tramite software a estrazione casuale; *caso 3*) attendere che una giuria qualificata valuti tutte le proposte, sulla base di taluni parametri, scegliendo un vincitore che otterrà il premio più elevato (buono acquisto di ammontare pari a €10'000) e la cui proposta contribuirà alla scelta del nuovo gusto di patatine San Carlo, che verrà poi implementato e commercializzato.

1) Problema/compito	Ideare la ricetta della nuova Più Gusto
2) Partecipanti	Residenti o domiciliati sul territorio italiano, della Repubblica di San Marino e nello Stato del Vaticano (maggioresni) registrati sul sito web https://creailtuogusto.com/
3) Piattaforma/tecnologie	Sito web https://creailtuogusto.com/ ; social media
4) Incentivi	Premi (motivazioni estrinseche); divertimento e riconoscimento sociale (motivazioni intrinseche)

Figura 4.4 – Personale elaborazione: elementi che consentono di definire “Crea il tuo gusto” un’iniziativa di crowdsourcing

4.4 ANALOGIE E DIFFERENZE: SUCCESSO O INSUCCESSO?

Il *cross case study* consente di effettuare un’analisi partendo da analogie e differenze nella struttura del processo attraverso il quale le due campagne di crowdsourcing sono state organizzate.

Le principali analogie (elencate nella figura 4.5) si possono evincere immediatamente dalla presentazione dei due casi; le ragioni di queste similarità sono rinvenibili nel fatto che si stanno studiando due aziende italiane, operanti nel medesimo settore, con un vissuto storico molto forte, che

si sono sempre contraddistinte per la modernità mista ad autenticità. Ci sono due elementi di conformità meritevoli di un breve commento. La folla è motivata senza particolari sforzi in quanto, trattandosi perlopiù di cittadini italiani, esiste un forte attaccamento alle aziende nazionali, accentuato dalla tipica passione per il *food&beverage*. Inoltre, la scelta di implementare la maggior parte dei prodotti frutto dei contributi della folla per breve tempo, ovvero come *limited edition*, è dovuta probabilmente a una duplice ragione: “testare il terreno” per verificare la reazione dei consumatori a determinati cambiamenti; incuriosire i clienti e incentivare le vendite.

ANALOGIE	Nel Mulino che Vorrei	Crea il tuo Gusto
Competenze particolari richieste alla folla	Nessuna	Nessuna
Motivazioni della folla	Intrinseche ed estrinseche	Intrinseche ed estrinseche
Tipologia di piattaforma	Sito web	Sito web
Utilizzo social media	Sì	Sì
Tempo commercializzazione prodotti implementati	Spesso sono introdotte sul mercato come <i>limited edition</i>	Spesso sono introdotte sul mercato come <i>limited edition</i>
Come si ottengono i premi	Al compimento di attività previste dal regolamento	Al compimento di attività previste dal regolamento
Tipologie premi e ricompense	Buoni spesa o prodotti propri	Buoni spesa o prodotti propri

Figura 4.5 – Personale elaborazione: principali differenze tra i due Casi Studio

Le principali differenze (elencate nella figura 4.6) non sono molte, ma sono rilevanti. Innanzitutto, come visto nella descrizione dei due progetti, mentre “Nel mulino che vorrei” è stato interrotto soltanto per un breve periodo, ma fondamentale si è ripetuto perpetuamente (dal 2009 al 2016, dal 2017 al 2022), “Crea il tuo gusto” ha durata di pochi mesi e si ripete all’incirca ogni anno.

Già questo dovrebbe farci sospettare di riscontrare delle diversità nel numero di partecipanti, difatti: la prima edizione di “Crea il tuo gusto” ha registrato 40'000 partecipanti circa, l’ultima circa 58'000; “Nel mulino che vorrei” ha invece registrato oltre 200'000 utenti (abbondantemente superati).

Sembrerà sorprendente che il contest con il maggior numero di partecipanti ha raccolto un minor numero di idee. In effetti, nel caso Mulino Bianco, dal 2017 al 2022, nonostante la notevole dimensione della folla, sono state raccolte circa 15'500 idee, delle quali (come riportato dalla *landing page* fino alla chiusura della stessa il 31 gennaio 2022) ne sono state implementate 0, con un rapporto *numero idee implementate / numero idee raccolte* pari a 0 e un *rapporto numero idee raccolte / numero di partecipanti* pari a 1/20. Nel caso San Carlo, invece, nonostante la più ridotta dimensione

della *crowd* (giustificata anche dalla durata del concorso), sono state raccolte circa 300'000 idee nell'ultima edizione. Ne è stata implementata solo una, ma in questo caso si tratta dello scopo specifico del concorso; quindi, il rapporto *numero idee implementate / numero idee raccolte* è anche qui ridotto, però volutamente, tuttavia, il rapporto *numero idee raccolte / numero di partecipanti* è spropositatamente maggiore rispetto a quello visto in precedenza.

Tutto ciò si deve collegare, in gran parte, a un'ulteriore discrepanza: la raccolta idee di “Nel mulino che vorrei” concerne numerosi ambiti e, per nessuno di essi, viene specificata una precisa finalità; questo, in aggiunta al fatto che la *crowd* è composta da individui che non necessariamente dispongono di particolari abilità e competenze, implica una raccolta di proposte numerosa rispetto al vero obiettivo della campagna, dispendiosa in termini di tempo e costi per analizzare ciascun contributo. Per quanto riguarda “Crea il tuo gusto”, invece, il fatto di limitare l'ampiezza dei contributi offerti dai partecipanti fa in modo che il numero di idee raccolte da analizzare conduca certamente allo scopo specifico della campagna (in questo caso un nuovo gusto di patatine da immettere sul mercato).

Un aspetto positivo che attrae la folla e impatta positivamente sulla *brand image and loyalty* è il fatto che “Nel mulino che vorrei”, a differenza di “Crea il tuo gusto”, si incentra su una community che mette in contatto le persone tra di loro e con l'azienda, facendole sentire ancor più coinvolte per il fatto di offrire la possibilità di esprimere un giudizio sulle proposte degli altri membri.

DIFFERENZE	Nel Mulino che Vorrei	Crea il tuo Gusto
Ripetitività concorso	Continua	Annuale
Numero idee raccolte	Circa 10'000	Circa 300'000
Numero idee implementate	36	1
Ampiezza campo d'azione della folla	Non limitata	Limitata
Interazioni tra i membri della community	Molta	Quasi inesistente
Chi valuta i vincitori	Community + giuria	Giuria
Esposizione compito	Poco chiara	Coincisa

Figura 4.6 – Personale elaborazione: principali differenze tra i due Casi Studio

4.5 CONSIDERAZIONI

Questo *cross case study*, innanzitutto, consente di affermare quanto sostenuto nel capitolo precedente, ovvero che gli elementi caratterizzanti il crowdsourcing e che ci permettono di distinguere questa

pratica di Open Innovation dalle altre sono quattro: problema/compito; partecipanti; piattaforma/tecnologie; incentivi.

Inoltre, è possibile confermare che:

- 1) una chiara e precisa comprensione del problema consente di esporre in modo chiaro il compito che la folla dovrà svolgere e, dunque, lo scopo specifico della campagna;
- 2) chiarito il compito e la finalità del programma, è possibile delineare in maniera appropriata quelle che devono essere le eventuali abilità e caratteristiche che i partecipanti devono avere;
- 3) la piattaforma deve essere organizzata in modo tale da agevolare la partecipazione della folla. È sempre bene che essa sia organizzata in modo da incentivare l'aspetto di community, in modo da stimolare ulteriormente la *crowd*. Inoltre, tra le tecnologie da utilizzare, i social media svolgono sempre più un ruolo preponderante, soprattutto per quanto riguarda la promozione della campagna, consentendo di incrementare ulteriormente il numero di idee pertinenti raccolte;
- 4) il modo in cui il progetto viene pubblicizzato consente di far leva sulle giuste motivazioni intrinseche, la presenza di premi materiali è di fondamentale rilevanza per attrarre un certo numero di partecipanti.

Ultima considerazione da fare è che, tendenzialmente, un'elevata dimensione della folla non assicura tante idee di qualità. Anzi, molto spesso, quando la folla è particolarmente eterogenea e numerosa si tende ad ottenere una buona porzione di idee poco pertinenti rispetto allo scopo specifico della campagna. Tuttavia, nella maggior parte dei casi, maggiore è il numero di partecipanti maggiore è la qualità delle idee migliori. Quindi, esiste un nesso tra numero di partecipanti e validità delle idee, che però non è quantitativo, bensì qualitativo.

Peraltro, il fatto di limitare la libertà di possibilità di proposta degli utenti può essere positivo in alcuni casi. Qualora la finalità della campagna sia univoca (come nel caso San Carlo) non è forse necessario limitare il campo d'azione dei partecipanti, in quanto essi sono già indirizzati verso una direzione precisa. Nel caso in cui, invece, le idee ricercate concernono molteplici ambiti (come nel caso Mulino Bianco) potrebbe essere opportuno apporre delle piccole limitazioni alla possibilità di proposta della folla.

CAPITOLO 5

CONCLUSIONI

Il crowdsourcing è il tema centrale dell'elaborato, quale fenomeno emergente che attira sempre più su di sé l'attenzione di imprese, *policy maker* e studiosi. Si tratta di uno strumento che riguarda il presente e il futuro della gestione aziendale, ma anche del management di altri ambiti.

Come visto, infatti, è il riflesso di molti cambiamenti che stanno interessando non solo la realtà imprenditoriale, ma anche quella sociale ed ambientale. Pertanto, è la sintesi di un'evoluzione iniziata circa un decennio fa e che continua tutt'ora.

Per quanto concerne il conteso aziendale, le teorie che si sono consolidate nel recente passato riguardano tre filoni principali: *i)* incentrare le scelte organizzative su un approccio stakeholder, ovvero concentrarsi sempre sul coinvolgimento di tutti i soggetti interessati alla performance aziendale a 360 gradi; *ii)* compiere ogni scelta orientandosi alla sostenibilità sia sociale, sia ambientale, sia economica; *iii)* innovare costantemente per stare al passo di un mondo che cambia ed evolve giorno dopo giorno.

Per quanto riguarda tutto ciò che è al di fuori dei confini dell'azienda, questi tre filoni sono amplificati perché, e questo è ancor più vero in seguito agli effetti della crisi pandemica, ci sono degli elementi ormai radicati nella quotidianità: *i)* un bisogno costante di confrontarsi e sentirsi parte di una comunità; *ii)* l'utilizzo continuo di nuovi sistemi di IT, quale fonte di informazione e conoscenza; *iii)* un interesse continuo alla sostenibilità (anche in questo caso nella sua triplice accezione) quale risultante di un maggior valore attribuito alla vita.

Essendo un fenomeno emergente e che offre opportunità per le organizzazioni per migliorare il proprio processo innovativo, è importante saperlo riconoscere e gestire con consapevolezza. Gli studi che sono stati effettuati nell'ultimo decennio offrono un contributo rilevante ma frammentato alla comprensione del fenomeno. In questo studio si è analizzato lo stato dell'arte con l'ottica di delineare un quadro più preciso degli elementi principali che lo caratterizzano.

1) Problema/compito. È imperativo comprendere l'esigenza che stimola il ricorso a tale strumento per poter avere ben chiara la finalità della campagna che si va ad implementare. Solo così, infatti, è possibile comunicare chiaramente alla *crowd* il ruolo che dovrà ricoprire. In caso contrario, ci si ritroverà alla fine con molte idee che non sono pertinenti rispetto allo scopo specifico del progetto.

2) Partecipanti. I destinatari della chiamata devono essere individuati attentamente, per quanto riguarda sia il numero che il grado di eterogeneità, basandosi sull'attività che devono svolgere. Questo, insieme ad una chiara esposizione del compito loro assegnato, contribuisce ad ottenere proposte pertinenti, di qualità ed originali.

3) Piattaforma/tecnologie. A seconda dei casi, sarà più appropriato optare per una piattaforma di intermediari appositamente creata o per una *landing page* dedicata di proprietà del *crowdsourcer*. In

ogni caso, la piattaforma deve essere percepita come accessibile dai partecipanti, per favorirne l'incremento. È sempre opportuno ricorrere a social media (e talvolta a media tradizionali) per promuovere e pubblicizzare la campagna, in modo da ottenere una maggiore comprensione della sua finalità e un potenziale aumento della dimensione della folla.

4) Incentivi. Sebbene a seconda della finalità perseguita gli individui sono maggiormente mossi da motivazioni intrinseche piuttosto che da motivazioni estrinseche, o viceversa, sono tendenzialmente presenti ambedue. Pertanto, bisogna far leva su entrambe, ricorrendo sia a ricompense monetarie, sia ad incentivi immateriali. Una giusta combinazione è la chiave per attrarre un numero ottimale di utenti.

Visti gli elementi caratterizzanti, aperte le strade a future ricerche su come gestire al meglio questo strumento, osservati alcuni aspetti che possono essere considerati degli indicatori di successo di una campagna di crowdsourcing (ad esempio *numero idee implementate/numero idee raccolte*, *numero idee raccolte/numero partecipanti*, ecc.), si può sostenere che ognuno di questi argomenti va sempre contestualizzato ed analizzato in maniera approfondita, a seconda delle situazioni.

Lo studio effettuato ha portato ad evidenziare due aspetti principali:

i) il crowdsourcing riflette i nuovi orientamenti e stili di vita consolidatisi, quale forma di Open Innovation. Dunque, sintetizzando in sé anche gli approcci economici più recenti, sta probabilmente contribuendo a crearne uno nuovo: la "*crowd economy*".

ii) un'attenta analisi degli elementi caratterizzanti del crowdsourcing e un approfondimento dei loro aspetti ancora poco chiari, può contribuire ad una gestione più attenta e consapevole di questo strumento, nonché ad una comprensione maggiore degli indicatori di successo o insuccesso delle campagne implementate.

Il lavoro di tesi, in conclusione, offre una panoramica sul crowdsourcing e le sue caratteristiche, contribuendo alla conoscenza scientifica del fenomeno, fornendo indicazioni ai manager e ai *policy maker* sulle diverse variabili in gioco per un'implementazione corretta e di successo dello strumento.

BIBLIOGRAFIA

- Abdulhamid, Najeeb Gambo, et al. "A survey of social media use in emergency situations: A literature review." *Information Development* (2020): 0266666920913894.
- Antikainen, Maria, Marko Mäkipää, and Mikko Ahonen. "Motivating and supporting collaboration in open innovation." *European Journal of Innovation Management* (2010).
- Brabham, Daren C. "Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases." *Convergence* 14.1 (2008): 75-90.
- Brabham, Daren C. "The myth of amateur crowds: A critical discourse analysis of crowdsourcing coverage." *Information, Communication & Society* 15.3 (2012): 394-410.
- Burchardt, Carsten, and Bettina Maisch. 'Digitalization Needs a Cultural Change –Examples of Applying Agility and Open Innovation to Drive the Digital Transformation', *Procedia CIRP*, vol. 84/(2019), pp. 112-117
- Burger-Helmchen, Thierry, and Julien Pénin. "Crowdsourcing: Définition, Enjeux, Typologie." *Revue Management & Avenir*, no. 41, 2011, pp. 254.
- Burns, Tom E., and George Macpherson Stalker. "The Management of Innovation. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship." (1961).
- Campos-Blázquez, Juan Ramón, Patricio Morcillo, and Luis Rubio-Andrada. "Employee Innovation Using Ideation Contests: Seven-Step Process to Align Strategic Challenges with the Innovation Process." *Research-Technology Management* 63.5 (2020): 20-28
- Cappa, Francesco, and Rosso Federica. *Coinvolgimento delle crowd per ricerche, innovazioni e ambiente costruito sostenibili*. McGraw-Hill, 2019.
- Cappa, Francesco, Federica Rosso, and Darren Hayes. "Monetary and Social Rewards for Crowdsourcing." *Sustainability (Basel, Switzerland)*, vol. 11, no. 10, 2019, pp. 2834.
- Chesbrough, Henry William. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press, 2003.
- Chesbrough, Henry. "Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation." *Open innovation: Researching a new paradigm* 400 (2006): 0-19
- Daft, Richard L. *Organizzazione aziendale*. Apogeo Editore, 2004.
- Dissanayake, Indika, et al. "Medical crowdsourcing: Harnessing the “wisdom of the crowd” to solve medical mysteries." *Journal of the Association for Information Systems* 20.11 (2019): 4.

- Estellés-Arolas, Enrique, and Fernando González-Ladrón-de-Guevara. "Towards an integrated crowdsourcing definition." *Journal of Information science* 38.2 (2012): 189-200.
- Foege, J. N., et al. "Reconceptualizing the Paradox of Openness: How Solvers Navigate Sharing-Protecting Tensions in Crowdsourcing." *Research Policy*, vol. 48, no. 6, 2019, pp. 1323-1339
- Fontana, F., and M. Caroli. "Economia e gestione delle imprese–2012."
- Faullant, Rita, Johann Füller, and Katja Hutter. "Fair play: Perceived fairness in crowdsourcing competitions and the customer relationship-related consequences." *Management Decision* (2017)
- Feng, Wei, et al. "A survey on security, privacy, and trust in mobile crowdsourcing." *IEEE Internet of Things Journal* 5.4 (2017): 2971-2992.
- Fernandez, Antonio Arturo, and Graham Paul Shaw. "Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19." *Journal of Leadership Studies* 14.1 (2020): 39-45.
- Garcia Martinez, Marian. "Solver Engagement in Knowledge Sharing in Crowdsourcing Communities: Exploring the Link to Creativity." *Research Policy*, vol. 44, no. 8, 2015, pp. 1419-1430.
- Gatautis, Rimantas, and Elena Vitkauskaite. "Crowdsourcing application in marketing activities." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 110 (2014): 1243-1250.
- Ghezzi, Antonio, et al. "Crowdsourcing: A Review and Suggestions for Future Research: Crowdsourcing." *International Journal of Management Reviews: IJMR*, vol. 20, no. 2, 2018, pp. 343-363.
- Hauschildt, Jürgen, et al. *Innovationsmanagement*. Vahlen, 2016.
- Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Oxford University Press, 2006
- Howe, Jeff. "The rise of crowdsourcing." *Wired magazine* 14.6 (2006): 1-4.
- Huang, Hao, et al. "A big data analysis on the five dimensions of emergency management information in the early stage of COVID-19 in China." *Journal of Chinese Governance* 5.2 (2020): 213-233.
- Hutter, K., Hautz, L., Füller, J., Mueller, J. and Matzler, K. (2011). "Communitition: the tension between competition and collaboration in community-based design contests". *Creativity and Innovation Management*, 20, pp. 3–21.
- Manieri, Marta. *Collaboriamo!: Come i Social Media ci aiutano a lavorare ea vivere bene in tempo di crisi*. HOEPLI EDITORE, 2013.

- Mention, Anne-Laure, Pierre-Jean Barlatier, and Emmanuel Josserand. "Using Social Media to Leverage and Develop Dynamic Capabilities for Innovation." *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 144, 2019, pp. 242-250.
- Micholia, Panagiota, et al. "Incentivizing Social Media Users for Mobile Crowdsourcing." *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 102, 2017, pp. 4-13.
- Modaresnezhad, Minoo, et al. "Information Technology (IT) Enabled Crowdsourcing: A Conceptual Framework." *Information Processing & Management*, vol. 57, no. 2, 2020, pp. 102135.
- Neto, Fábio R. Assis, and Celso AS Santos. "Understanding crowdsourcing projects: A systematic review of tendencies, workflow, and quality management." *Information Processing & Management* 54.4 (2018): 490-506.
- Poetz, M.K. and Schreier, M. (2012). "The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas?" *Journal of Product Innovation Management*, 29, pp. 245–256.
- Ren, Jie, et al. "The Boundary of Crowdsourcing in the Domain of Creativity." *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 165, 2021, pp. 120530.
- Schenk, Eric, and Claude Guittard. "Crowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd, and Why." *Workshop on open source innovation, Strasbourg, France*. Vol. 72. 2009.
- SCHUMPETER Joseph A., 1942, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, Harper (trad. it. *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano, Ed. Comunità, 1954
- Sun, Yongqiang, Yulin Fang, and Kai H. Lim. "Understanding sustained participation in transactional virtual communities." *Decision Support Systems* 53.1 (2012): 12-22.
- Surowiecki, James. *The wisdom of crowds*. Anchor, 2005.
- van de Vrande, Vareska, Jeroen P. J. de Jong, Wim Vanhaverbeke, et al. 'Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges', *Technovation*, vol. 29/no. 6, (2009), pp. 423-437
- Wernerfelt, Birger. "A resource-based view of the firm." *Strategic management journal* 5.2 (1984): 171-180.
- Woodman,R. , Sawyer,J. and Griffin,R. (1993),“*Toward a theory of organizational creativity*”, *Academy of Management Review* ,Vol. 18 No. 2,pp. 293-321.
- Zhao, Yuxiang, and Qinghua Zhu. "A Conceptual Model for Participant's Motivation in Crowdsourcing Contest." *WHICEB*. 2012.

SITOGRAFIA

<https://creailtuogusto.com/>

<https://slideplayer.it/slide/10442956/>

<https://www.facebook.com/sancarlo>

<https://www.minnovo.it/quali-sono-fonti-innovazione/>

<https://www.theinnovationgroup.it/open-vs-closed-innovation-vince-italia/?lang=it>

www.nelmulinochevorrei.it