

Sintesi

Il termine comunità di pratica evoca di solito due immagini: giovani che chattano su internet o consulenti che fanno Knowledge Management. In entrambi i casi, scarso valore, se non per i diretti interessati. Ma esistono ambiti dove le communities of practice funzionano? Sì, molte aziende hanno scoperto il modo di avere la miglior forza lavoro oggi disponibile: un cliente fedele. Alcune società di software si sono trovate con un grosso problema, il loro successo minava le possibilità di crescita: troppi clienti da seguire e supportare. Come fare? Dare ai migliori una spilla e dire loro “andate e vi farò pescatori di uomini”, più o meno....

Simone Testa

Il cliente lavora in comunità

Il termine comunità di recente viene usato in modo diverso e nuovo.

In questo articolo sarà il protagonista quindi conviene fin dal principio fare un poco di ordine per evitare inutili confusioni.

Nel sentire comune, la comunità evoca “un luogo su internet” dove si comunica (di solito via chat, forum o altre soluzioni mediali), e vengono scambiate informazioni sui propri interessi, prevalentemente con il fine dell'intrattenimento. Tuttavia, questo rappresenta solo una porzione del possibile. Infatti, accanto a questo primo tipo (che definiamo “comunità on line”) esistono comunità di altra natura, certamente più prossime al mondo del management (pur se non di esclusivo appannaggio del mondo aziendale), note come comunità di pratica.

La differenza principale tra le due classi di comunità consiste nel fatto che mentre la comunità di pratica è definita da -e legata ad- un obiettivo (la pratica), la comunità on line trova la sua identità

tipologica nel medium utilizzato (internet, non necessariamente sotto forma di sito web). In altri termini, mentre una comunità on-line vive perché esiste una rete che permette l'interazione tra i membri, una comunità di pratica può fare a meno della dimensione virtuale, ma ha bisogno di un'area di convergenza tematica (operativa o problematica) tra chi vi partecipa. Questo, naturalmente, non esclude che una comunità di pratica possa avere il proprio sviluppo on-line, divenendo una "comunità di pratica on line", ovvero una comunità on line legata al governo di una pratica. A questo tipo di comunità è dedicato questo breve articolo.

La comunità di pratica on line su cui concentreremo la nostra attenzione è costituita dall'insieme dei clienti di un'azienda operante nel settore del software "off the shelf" (ossia standardizzato), dove il fenomeno di cui stiamo trattando comincia ad assumere un aspetto estremamente rilevante. La peculiarità di questi clienti è che pur essendo knowledge workers, non lo sono per l'azienda stessa, con la quale il rapporto è quello cliente fornitore, quindi volendo sono knowledge customers.

Ora, la domanda è: perché mai una azienda dovrebbe preoccuparsi di aiutare i clienti a scambiarsi conoscenze, piuttosto che adottare una più conveniente - almeno convenzionalmente- logica di tipo "divide et impera"? Partiamo da un'affermazione base, quasi un assioma emergente nella letteratura manageriale: non è il prodotto che conta ma la "client experience", ossia l'esperienza che il cliente sperimenta nell'usufruire del prodotto / servizio che acquista.

Mentre per il cliente conta assai poco che in questa esperienza il produttore abbia o meno un ruolo attivo, per il produttore il discorso può essere profondamente

differente. Ad esempio, un cliente scontento della propria esperienza significa una grossa ipoteca negativa sul futuro.

Molte sono le teorie che, partendo da questo assunto, sviluppano concetti sulla strategia d'impresa.

Ad esempio, su queste basi concettuali sono impostate la catena del valore di Porter (Porter 1985), ma anche la più italiana "rete del valore" (Parolini, 1996).

Prendiamo un caso noto: Illy Caffè. Per migliorare la propria performance aziendale, Illy ha ampliato la propria sfera di influenza dal chicco di caffè alla tazzina griffata, passando per l'addestramento del barman, nella convinzione che tutto questo avesse impatto sulla scelta del cliente all'atto di consumare.

Due sono gli elementi interessanti di questo approccio: primo, l'altalenante centralità del caffè nel sistema di valore aziendale (qual è il processo di scelta del gestore nella scelta del caffè? La mera qualità del caffè o tutti gli 'optional' che lo rivestono?); secondo, poiché il rapporto con l'utente finale è mediato da clienti intermedi -il gestore-, nella cessione di conoscenza sul servizio si determina un percorso di "reverse learning" a vantaggio di Illy. Imparare sul servizio, insegnando il servizio.

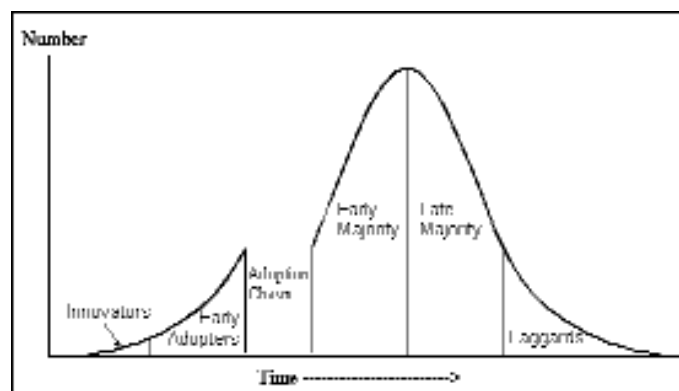
Passare dal chicco al codice non è istintivo, ma neppure un salto mortale logico. Se guardiamo al cliente tipo di un software in modo tradizionale, egli solitamente lo usa come strumento per le proprie attività e, conseguentemente, è lecito attendersi che ne valuti le prestazioni in termini di 'efficacia e efficienza' rispetto al proprio obiettivo (o, più generosamente, rispetto agli obiettivi dichiarati dal software stesso).

D'altra parte, le conoscenze dell'utente sono fondamentali nel determinare i modelli d'uso di un software, le sue prestazioni e, conseguentemente, il suo giudizio.

Tornando per un attimo al bar, il cliente in una tazzina di caffè può sbagliare la quantità di zucchero (se escludiamo la goffaggine di rovesciarsela sulla cravatta), ma è un evento raro, e comunque il consumatore medio sa benissimo quanto zucchero preferisce data la tazzina tipo. Un software, invece, richiede conoscenze di installazione e di gestione, senza contare attività altamente specifiche per classi di prodotti. Un po' come dire che se non ci fosse il barman, il cliente dovrebbe accendere la macchina del caffè, macinarlo, metterne la giusta quantità nel filtro, azionare il tutto e sperare. Certo si può sostituire il barman con una macchinetta automatica che dovrebbe incorporarne le conoscenze ma, sfortunatamente, non ascolta, ha poca sensibilità all'unicità di gusto del singolo e, soprattutto, produce un caffè mediamente pessimo.

Quindi, passando di nuovo dal caffè al software, siamo alla ricerca di barman esperti in grado di impedire ai clienti di fare disastri (o di dover cercare le monetine giuste per avere l'agognata bevanda). Esempi di macchinetta "malvagi": dalla graffetta maligna che ti chiede se si ha bisogno d'aiuto nei momenti più inopportuni (ma anche cagnolini, maghi o altri balzelli dovuti a programmatori con lo stesso senso dell'umorismo di un comodo chippendale) a ingombranti tasti F1 (parafrasando il sergente Garcia: il segno dell'Help), fino a ricchi cataloghi di corsi (per i software più complessi). La strategia dovrebbe essere chiara: capire quali conoscenze mancano agli utenti, e sopperire nel modo ritenuto migliore; e sembrerebbe che tutto sia di facile soluzione. Non è così, però.

La definizione di un modello di supporto all'utente scivola tra esigenze di efficienza/efficacia (aiutare a far funzionare un software senza creare un sistema di supporto più costoso del software stesso) e fabbisogno di comprensione delle reali lacune d'utenza. Quindi, in altre parole: come aiutare l'utente ad usare il nostro prodotto e quali risorse devono essere impiegate sono i fattori critici di successo di questa attività. Nei settori innovativi come quello dell'informatica, più cresce la base degli utenti più questo diventa complicato e costoso. Siamo di fronte ad una "maledizione del vincitore", ad un paradosso. Questo accade perché la curva di adozione (Rogers, 1995) dei prodotti innovativi è legata al comportamento delle persone rispetto alle novità. Ci sono individui (i così detti early adopters) che sono attratti dai prodotti "non comuni" e tendono ad acquistarli e a provarli; ritenendo addirittura una esperienza positiva lo sforzo per riuscire ad utilizzarli al meglio. Il problema è che gli early adopters possono spingere il prodotto nella fase iniziale, ma quando il prodotto "decolla", i nuovi consumatori appartengono a un'altra "razza". In particolare, tanto l'early adopter è attratto anche dalla osticità d'uso, l'utente medio la trova spesso penalizzante¹.



A questo punto l'impresa può muoversi lungo due linee strategiche:

- limitarsi ad accontentare gli early adopters,
- sforzarsi di andare incontro ai nuovi clienti.

Nel primo caso, vincola la propria crescita, ponendo a rischio la propria stessa esistenza. Per due ragioni sostanziali: l'effetto novità si esaurisce (fisiologicamente o perché i concorrenti recuperano); gli early adopter abbandonano la vecchia novità a vantaggio di soluzioni che li mantengano sulla soglia della frontiera tecnologica.

Nel secondo caso lo sforzo deve essere continuo e mirato, perché diversamente si può avere a quello che Senge (Senge, 1992) ha definito "vincolo alla crescita".

Nel suo libro Senge cita il caso della People Express, interpretandone la caduta dopo la rapida ascesa come una mancanza di comprensione della bontà del servizio come fattore critico di successo e di un degrado progressivo dovuto all'ampliamento dell'azienda.

Nel mercato del software, potremmo citare ad esempio i numerosi prodotti scalzati da Microsoft negli anni.

Di sicuro ottimi dal punto di vista tecnico, nulla hanno potuto contro la strategia del leader incontrastato dei PC, che sollevava gli utenti dal problema di installare il software e che spesso integrava e semplificava (anche a scapito della eccellenza tecnica e degli standard) i propri prodotti rendendoli più immediati per gli utenti. Un vantaggio non da poco in un contesto competitivo in cui la maggioranza di nuovi utenti non era adeguatamente supportata nell'impiego dei prodotti presenti.

Tentando il passo successivo: se il supporto al cliente è un così "fattor critico" per il successo, in che modo l'azienda può fornirlo al meglio?

Partiamo da un piccolo convincimento che l'esperienza diretta di utenti ci insegna: nel caso di "prodotti-strumento" il consumatore non è un elemento passivo. Al contrario, cerca attivamente le soluzioni ai propri problemi, sfruttando non solo le risorse fornite dal produttore ma anche le proprie conoscenze e risorse, tra cui ha particolare valore la rete di relazioni.

I motivi che spingono alla ricerca di un aiuto sono molteplici, ma riconducibili in primo luogo alla dimensione rassicurante del contatto umano di fronte all'incertezza. Lo illustra bene l'operatività quotidiana di moltissimi "customer care", sistemi di risposta costruiti attorno a "voci" incentivate a rispondere nel più breve tempo possibile (non necessariamente nel modo più efficace possibile) alle richieste di aiuto dei clienti, anche quando questo è per definizione antieconomico e poco sensato ("scusi mi può dire quanto credito mi rimane nel cellulare?" "13 euro e 30 centesimi. In futuro potrà comporre il 414 e una voce automatica le leggerà il suo credito residuo").

Il secondo elemento che spinge a contattare altri per avere soluzioni è la naturale propensione a sfruttare la specializzazione, l'esperienza e le conoscenze, sostituendo la ricerca della soluzione con la ricerca dell'esperto. Il vantaggio in questo caso è rappresentato da un'economia di risorse, perché trovare chi ha la soluzione "in tasca" costa meno che inventare la soluzione e mettersela in tasca.

Queste brevi riflessioni sono certamente vere nel campo del software. Con alcune piccole aggravanti:

- la varietà delle combinazioni possibili e delle funzioni che gli "strumenti" offrono, rendono ciascun software specifico vasto almeno quanto una professione (o più di una);²
- il tasso di innovazione medio dei software è così

elevanto da rendere “meno esperto” chiunque ne interrompa l'utilizzo anche per brevi periodi;

- la curva di apprendimento iniziale è così ripida che alle volte è impossibile giungere a risultati accettabili senza un aiuto iniziale.

Tutto questo si traduce in una semplice implicazione: qualsiasi prodotto software che non voglia rischiare di rimanere chiuso in una nicchia di aficionados, deve fornire ai propri utenti un supporto “umano” (o un suo proxy virtuale), pronto ad aiutare l'utente nel

proprio processo di produzione.

Anche se internet ha un ruolo nella soluzione che finalmente proveremo a raccontare, non tratteremo di complessi sistemi di contact center o altre sofisticate tecnologie di CRM, ma dello sfruttamento della naturale tendenza delle persone ad aggregarsi in comunità di pratica su un dominio di conoscenza (Wenger, 1998), ossia di come la dimensione sociale dell'apprendimento delle persone possa venir riconosciuta e sfruttata.

Tecnologie ed esempi di comunità di supporto

Le comunità di supporto on line sono identificabili in alcune tecnologie - luoghi virtuali ben definiti. Ciascuna tecnologia è più adatta ad alcune tipologie di interazioni, ma in tutte le persone si scambiano conoscenze che vanno dalle opinioni e idee su come risolvere un problema, a pezzi di codice per mettere in pratica un'idea fino a strumenti completi da affiancare al programma per ottenere risultati più efficaci ed efficienti.

Usenet

Dal punto di vista storico le comunità su internet relative ai software (ma non solo), sono nate nei newsgroup di usenet. Questa tecnologia si basa su un uso di discussioni organizzate tramite e-mail raccolte da server centralizzati per temi.

La loro nascita è antecedente allo sviluppo dei siti web (proprio in un antenato dei newsgroups alla Canegie Mellon University nacque l'uso degli emoticons per facilitare la comunicazione on line, si veda <http://www-2.cs.cmu.edu/~sef/sefSmiley.htm>)

A tutt'oggi il loro uso è fortemente radicato, specie negli utenti più esperti.

Gruppi di Google

Con l'introduzione in google della ricerca nei newsgroups (<http://groups.google.it/>) anche gli utenti meno esperti hanno avuto accesso a queste discussioni, direttamente dal browser.

Siti web e forum

Altre comunità on line si sviluppano attorno a siti web che vengono arricchiti di strumenti quali i forum. Solitamente i siti oltre alla semplice comunicazione forniscono, strumenti, articoli ed altri materiali.

Questi siti nascono per impulso di uno o più fondatori e spesso diventano la base fondante di comunità molto attive e coese.

Ultimamente un grosso impulso a questa tipologia di comunità è stato dato dal fenomeno Blog, che ha fornito tecnologie facilmente governabili e uno stile (oltre che un “ritmo”) specifico ai siti web personali.

Detto in parole più semplici e relativamente al nostro caso, alcune persone tendono spontaneamente a cercare in Internet indicazioni su come lo strumento che stanno usando (il software) potrebbe essere sfruttato al meglio per i loro obiettivi, mentre altre persone tendono a dare le soluzioni a questi quesiti. Questa attività assume per lo più un carattere sociale, relativo ad una serie di strumenti e luoghi virtuali (vedi box), e pur non avendo un carattere unitario, sviluppa nel suo insieme una dimensione di tutto rispetto anche se non precisamente quantificabile. Quello che è sempre accaduto, per qualsiasi prodotto complesso (chi non ha mai chiesto all'amico più "tecnico" un consiglio?), grazie ad internet accade in misura molto maggiore per i software, e cosa assai importante, è visibile in modo semplice per le aziende.

Qualche azienda ha sviluppato una propria strategia, che possiamo definire CRM almeno dal punto di vista semantico (è gestione della relazione con i clienti e tra i clienti), e che volendo potremmo ribattezzare Community Relationship Management. In concreto cosa fanno le aziende e quali sono le conseguenze delle loro azioni?

Le teorie delle comunità di pratica insegnano che una comunità non si può progettare, ma è un fattore emergente che si può al massimo stimolare. Come una pianta può essere coltivata. Quindi, alcuni produttori di software hanno cominciato a coltivare le comunità che spontaneamente i propri clienti costituivano.

In primo luogo, hanno capito che una comunità, pur se formata da una serie di "pari", col tempo sviluppa una propria gerarchia interna. Ciascun partecipante assume un proprio ruolo, e la partecipazione stessa

assume cadenze differenti per le persone.

Questo incide pesantemente sia sulla partecipazione delle persone che sul loro status, dentro e fuori la comunità.

Parimenti, le motivazioni a partecipare possono essere profondamente differenti, così pure il significato del termine partecipazione.

In una qualsiasi comunità è assolutamente naturale che ci siano persone che hanno stili di partecipazione attiva e passiva. Internet, per sua natura, amplifica il fenomeno. La partecipazione attiva si giova della mediazione elettronica, che ci rende meno "timidi"; la partecipazione passiva è resa ancora più semplice dalla possibilità di partecipare, osservando "non visti", senza recare alcun disturbo. Per entrambi i gruppi di sicuro c'è l'abbattimento delle barriere di spazio e di tempo.

Col passare del tempo, alcune delle comunità sono cresciute, perché se la "base installata" cresceva, crescevano anche gli utenti e cresceva l'incentivo per gli utenti ad imparare al meglio il prodotto.

Le comunità sul prodotto a questo punto si espandono, alle volte si frammentano per temi e usi specifici, ma in ogni caso crescono assieme al prodotto. Il passare del tempo, delle versioni, danno alle comunità un ritmo e una storia. Nella comunità cominciano a prendere una forma sempre più esplicita i nuclei delle comunità, esperti riconosciuti sul campo grazie al supporto fornito ai membri della comunità e ad altre "dimostrazioni pratiche" (lavori, esempi etc.). Questi esperti sono molti, alle volte chiaramente individuabili e riconosciuti, alle volte, data la frammentarietà e la non univocità delle comunità, non immediatamente definiti.

La situazione è comunque chiara, la comunità

emergente si affianca - nella rete del valore-al supporto ufficiale dell'azienda produttrice. Ma con alcuni plus da non sottovalutare:

- vicinanza agli utenti, nessuno è più vicino ad un cliente quanto un altro cliente;
- specificità, come conseguenza della prima, i clienti ad alta specificità tendono a ritrovarsi;
- semplicità, la comunità fornisce un modo informale e sottile di ottenere supporto;
- gratuità, rispetto a forme di supporto "professionali" o "ufficiali" non c'è nessun costo monetario associato, nemmeno la necessità di capire vincoli e confini.

Questo supporto "parallelo", oltre a godere di questi vantaggi, ne ha anche uno strategico, essendo legato da un circolo virtuoso alla espansione degli utenti: più il prodotto si diffonde, più il supporto "dei pari" legato alle comunità aumenta. E, pur non potendolo dimostrare dati alla mano, la sensazione che più ampia (e affidabile) la base percepita di supporto au pair, maggiori le probabilità di tenuta del prodotto (fino al superamento della soglia critica per cui un certo software diventa standard, come nel caso di Macromedia Flash citato più avanti).

A questo punto, tra un modello eterodiretto (o top down o di supporto da parte del produttore) e un modello emergente sembrerebbe vincere il secondo. D'altronde, se le aziende non possono competere con il "mercato della collaborazione", possono però incentivare e dirigere a proprio vantaggio questa forma di supporto.

Certo non è facile o istintivo. Ad esempio, un'azienda in quanto tale non può partecipare ad una comunità, tuttavia possono farlo le persone. E la partecipazione di singoli dipendenti rischia comunque la rotta di

collisione con il supporto ufficiale (non a caso molto spesso interventi di dipendenti della società produttrice sono accompagnati da una indicazione del tipo "a titolo personale" della partecipazione, che mette anche al riparo da possibili noie legali).

Una strada percorribile chiama in causa i meccanismi che regolano il processo di scambio all'interno della comunità. Se, infatti, chi cerca conoscenza ha convenienza a mettersi in gioco nel sistema, cosa spinge il "cuore" della comunità a farsi carico del supporto e a contribuire allo scambio di conoscenze?

Le motivazioni possono essere molteplici e dipendere dai singoli, ma è certo che queste persone partecipano perché trovano conveniente essere membri attivi. Queste persone investono una parte considerevole del proprio tempo (assai prezioso, date le attività che svolgono) nella comunità e non si può certo liquidare la cosa con il naturale desiderio di socialità, che spiega ad esempio il successo delle comunità on line "semplici" (quelle dei portali).

Inoltre questo tempo è utilizzato per aiutare sconosciuti ad acquisire conoscenze preziose nelle medesime attività che essi svolgono, riducendo il valore delle conoscenze possedute e il proprio vantaggio competitivo.

Possiamo cercare di raggruppare le motivazioni di fondo su due versanti:

- il fabbisogno relazione e lo status,
- l'aggiornamento.

Il fabbisogno relazionale e di status spinge le persone non solo a comunicare e a partecipare, ma ad impegnarsi maggiormente quando possono raggiungere risultati che consentono di vedersi riconosciuti come migliori. Se si aggiunge che in larga parte nel mondo del software, la reputazione non solo implica anche

un cospicuo differenziale sulle retribuzioni, ma rappresenta anche un valido strumento commerciale, lo status guadagnato può ampiamente compensare il tempo investito.

Inoltre maggiore è la diffusione del software in questione, maggiore è l'importanza dello status acquisito. Se a questo si aggiunge che le comunità a volte sono molteplici, l'attivismo di un comunità rispetto ad un'altra crea una sorta di gerarchia tra le varie comunità.

La sfera dell'aggiornamento è invece relativa allo sfruttamento della comunità come palestra e fonte di apprendimento anche per i membri con più esperienza. Come si diceva prima il mondo del software è a rapido aggiornamento, quindi nessuna posizione è stabile.

La comunità offre la chance agli esperti di mettersi in gioco nella soluzione di problemi che possono non avere incontrato. In poche parole la comunità fornisce all' "esperto" una palestra per allenarsi e migliorare le proprie conoscenze, sfruttando i dubbi posti come terreno di pratica da affiancare all'attività lavorativa (che potrebbe non essere sufficientemente varia).

In questo senso la partecipazione diventa vantaggiosa anche per l'esperto, al quale possono arrivare la varietà di richieste e l'innovazione patrimonio di tutti i membri che si affacciano alla comunità. Inoltre, la gerarchia interna alla comunità garantisce che per i problemi più diffusi, spiccioli e banali siano già state date risposte alla quali è possibile dirottare gli inesperti, cosa che può essere presa in carico da membri intermedi, che possono anche fornire risposte a quesiti non particolarmente complicati.

In questo modo, la comunità si auto-regola economizzando l'impiego delle risorse di conoscenza

più preziose, e rendendo abbastanza equo lo scambio per tutti.

Stando così le cose, se è vero che gli esperti forniscono gli elementi per erodere il proprio vantaggio competitivo, è anche vero che al tempo stesso stanno compiendo un passo avanti e quindi la distanza rimane invariata o quasi.

Data questa situazione le aziende hanno pensato di operare al livello più alto delle comunità, riconoscendo il lavoro e l'expertise di alcuni membri.

Hanno quindi creato veri e propri programmi di riconoscimento dei membri "migliori" delle varie comunità di prodotto, che rendono questi individui più visibili. In altre parole hanno agito sullo status dei partecipanti, istituzionalizzando quanto era già nei fatti.

Oltre a questo molto spesso la relazione con queste persone si è infittita, da un lato coinvolgendoli nelle iniziative più legate alle comunicazioni (corsi e convegni) e dall'altro cominciando ad utilizzare le loro competenze e la loro conoscenza dei prodotti. In quest'ultimo caso si è arrivati non solo a consultarli, dando loro in anteprima i prodotti, ma addirittura dando loro accesso al codice sorgente (il "santo graal" di ogni prodotto software, il cuore della tecnologia) nei casi di evidente eccellenza. In questo modo, da un lato, l'azienda si garantisce una collaborazione di elevatissimo livello tecnico; dall'altro sfrutta il livello di status per compiere un'abile azione di marketing presso opinion leader di sicuro rilievo.

Per gli esperti in questione, ovviamente, un simile trattamento aumenta in maniera esponenziale lo status e l'apprendimento, un circolo virtuoso che fornisce vantaggio competitivo facilmente comprensibile.

Vogliamo a questo punto fornire due esempi concreti

di comunità on line e programmi di riconoscimento da parte delle aziende produttrici. In particolare, per approfondire suggeriamo di seguire il link con la descrizione particolareggiata del programma.

Microsoft, che non necessita di presentazioni, ha avviato da tempo (11 anni) un programma denominato MVP (Most Valuable Professional) che coinvolge circa 2500 professionisti da tutto il mondo.

Il programma spazia dal riconoscimento, alla convention annuale (dove partecipano i vertici della società, Bill Gates compreso) fino alla possibilità di partecipare al programma di accesso ai codici sorgenti dei prodotti.

Come anche riportato nella sezione FAQ all'indirizzo <http://mvp.support.microsoft.com/>, i professionisti sono scelti per il loro supporto alle comunità e non vengono ricompensati in forma monetaria, ma con accessi a risorse e simili.

Al momento esiste un sito di raccolta delle risorse degli MVP, <http://www.mvps.org/>, i quali non si limitano a fornire consigli su come usare al meglio i prodotti ma alle volte forniscono vere e proprie funzionalità aggiuntive che talvolta vengono incorporate nelle successive versioni del prodotto.

L'importanza del supporto degli MVP è tale che recentemente alcuni loro articoli sono stati inseriti nella "knowledge based" ufficiale di supporto (<http://support.microsoft.com/>) con una iniziativa definita "community solution".

Considerando il periodo in cui il programma MVP è cominciato, si può certamente escludere che abbia avuto un ruolo nell'affermazione di Microsoft (agli inizi degli anni 90, l'azienda era già in posizione di leadership), ma di sicuro il mantenimento e l'allargamento, anche a fronte di sostanziali cambi di

prodotto (si pensi ai grossi cambiamenti dovuti all'evoluzione da Dos a Windows 95) ha trovato giovamento da iniziative di questo tipo.

Macromedia, è l'azienda leader negli strumenti per la costruzione di siti web e prodotti multimediali, ha come suo prodotto di punta Flash, software di animazione per il web (il player per vedere le animazioni è ormai presente nel 98% dei pc).

I prodotti commercializzati sono vari, ma si rivolgono a professionisti a mezza via tra il grafico creativo e il programmatore.

Il programma di riconoscimento dei professionisti viene definito "macromedia team", (http://www.macromedia.com/support/forums/team_macromedia/) e si basa sulla partecipazione alle comunità. Viene espressamente dichiarato che queste persone non sono dipendenti e non ricevono (o possono sperare di ricevere) compensi, ma "solo" software, certificazioni e risorse esclusive. Macromedia consente di candidarsi, ma si riserva il diritto di scelta, data l'alta richiesta.

Al momento sono presenti meno di 150 membri suddivisi su poco più di una decina di prodotti diversi. Come si vede, i numeri sono differenti da Microsoft, in parte perché l'azienda ha meno clienti (ma comunque quantificabili in milioni di persone), e in parte perché ha scelto una strategia di riconoscimenti meno estensiva (ad esempio riporta un elenco completo dei nomi dei premiati).

Oltre a questo Macromedia ha una serie di programmi per supportare le comunità di utenti riconosciute ufficialmente. Questo tipo di comunità possono essere aperte o all'interno di singole organizzazioni. Anche in questo caso vengono fornite delle indicazioni circa i requisiti per avviare un gruppo riconosciuto

(http://www.macromedia.com/cfusion/usergroups/sta-rt_a_usergroup.cfm).

Per questa azienda, certamente, la comunità di utenti ha contribuito a far emergere alcuni prodotti (quali ad esempio flash), che specie in fasi embrionali non avevano una facilità e una immediatezza d'uso anche data la provenienza di Macromedia dal mondo Apple Machintosh che metteva un grosso vincolo alla "user friendliness" in ambito Windows.

Inoltre Macromedia ha col tempo inserito nei propri prodotti funzioni che facilitassero l'integrazione di soluzioni sviluppate dagli utenti, quali ad esempio componenti riutilizzabili, che essa stessa distribuisce in una sezione del sito (Macromedia Exchange).

Lo scambio coinvolge oltre ai componenti integrabili, anche semilavorati, e persino software aggiuntivi che permettono di svolgere in modo migliore alcune tipologie di attività collegate.

Sembra quindi che la relazione sia delle più rosee. Al momento sicuramente, ma solo il tempo potrà dire se il matrimonio reggerà. Ci limitiamo a far notare che queste persone cominciano ad essere viste come veri guru di prodotto, pur non essendo dipendenti del produttore. Inoltre, fedeli allo spirito della comunità, queste persone cedono gratuitamente conoscenze anche sotto forma di software, per lo più con modalità vicine all'open source. Software che va ad aggiungersi, integrarsi a quello del produttore, prezioso almeno quanto il prodotto principale, talvolta sostituendolo degnamente in alcune funzioni. Questa situazione è in certa misura paradossale, dato che il cliente paga un prodotto, e riceve supporto e software aggiuntivo da persone che lo fanno in forma volontaria (o almeno così dichiarano i programmi di riconoscimento). Come minimo c'è da chiedersi cosa potrebbe succedere

se l'esperto, una volta ricevuta l'investitura ufficiale, decidesse di cominciare a 'fare concorrenza' al produttore.

¹ *Il fenomeno è tale che questo passaggio è stato definito un abisso (chasm) da alcuni studiosi (Moore, 1991 - Vedi figura). Sulla scia di questi studi e nel tentativo di anticipare le tendenze future, Donald A. Norman ha scritto "The invisible computer" da molti ritenuto una pietra miliare negli studi sull'evoluzione dell'informatica in relazione alle persone.*

² *Tanto per fare un esempio noto a tutti, word ha più di 2000 comandi. Se vi va di averne l'elenco completo ecco come potete fare: <http://www.melbpc.org.au/pcupdate/2207/2207article6.htm>. Il lettore più attento si sarà accorto che il link fornito non è una risorsa ufficiale di Microsoft, anche questo è un piccolo esempio di "supporto esterno".*

Bibliografia

- M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*, Free Press, New York 1985.
- E.M. Rogers, *Diffusion of innovations*, 4th edition, The free press, New York, 1995.
- G. A. More, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Technology Products to Mainstream Customers*, New York, Harper Business, 1991.
- Cinzia Parolini, *Titolo Rete del valore e strategie aziendali*, Milano, EGEA, 1996.
- E. Wenger, *Communities of practice: learning, meaning and identity*, New York, Cambridge University Press, 1998
- E. Wenger, R. McDermott, W.M. Snyder, *Cultivating communities of practice*, Harvard Business School Press, Boston, 2002
- P. Senge, *La quinta disciplina*, Sperlinh & Kupfer Editori, 1992