

Alessandro Prunesti

Enterprise 2.0

Modelli organizzativi e gestione
dei social media per l'innovazione
in azienda

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli

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

Alessandro Prunesti

Enterprise 2.0

Modelli organizzativi e gestione
dei social media per l'innovazione
in azienda



FrancoAngeli

TOOLS

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

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

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;

2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).

Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);

3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);

4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

*A mamma,
papà,
Jessica,
a tutti i miei amici reali
e a quelli virtualmente tali*

Indice

Introduzione	pag. 13
1. L'innovazione digitale delle attività imprenditoriali	» 15
1. L'era digitale: nuovi mercati, nuovi consumatori	» 15
1.1. Lo sviluppo di Internet e il successo dei social media	» 15
1.2. Le nuove caratteristiche della comunicazione on-line	» 19
1.3. Lo sviluppo delle attività imprenditoriali on-line e dei nuovi mercati	» 22
1.4. L'evoluzione dei modelli di business nell'era della partecipazione digitale	» 26
2. Le nuove criticità operative dei mercati <i>business to consumer</i> e <i>business to business</i>	» 29
2.1. I tre "divide"	» 29
2.2. Le nuove criticità operative nei mercati B2C	» 33
2.3. Le nuove criticità operative nei mercati B2B	» 37
2.4. La necessità del passaggio dai modelli gerarchici agli approcci reticolari	» 38
2.5. Le nuove sfide emergenti per l'impresa	» 41
3. L'evoluzione digitale delle attività imprenditoriali e professionali	» 43
3.1. I sei fattori critici del mercato, le sei nuove sfide per le imprese	» 43

3.2.	La nascita dei nativi digitali	pag. 45
3.3.	Il <i>cloud computing</i>	» 46
3.4.	L'innovazione dirompente dei modelli organizzativi e di business	» 46
3.5.	L'ipercompetizione	» 47
3.6.	L'attenzione all'ambiente	» 50
3.7.	Il crescente potere dei consumatori	» 50
4.	Come affrontare e gestire l'incertezza dell'innovazione	» 51
4.1.	L'approccio <i>social driven</i> alle attività dell'impresa	» 51
4.2.	Le attività collaborative e i loro principali strumenti on-line	» 55
2.	Concepire e sviluppare un'Enterprise 2.0	» 62
1.	Cos'è un'impresa 2.0	» 62
1.1.	Definire l'Enterprise 2.0	» 62
1.2.	Le necessità emergenti nei contesti aziendali	» 67
1.3.	Un nuovo approccio alle tecnologie di supporto: dall'office automation alla <i>social intranet</i>	» 73
1.4.	Il ruolo della "generazione Y" nel cambiamento organizzativo	» 76
2.	Favorire le attività collaborative attraverso le community aziendali	» 80
2.1.	Il ruolo degli <i>evangelists</i> e della creatività nelle attività di <i>change management</i>	» 80
2.2.	Il ruolo delle community nella creazione di contesti collaborativi informali	» 85
2.3.	Favorire l'intelligenza connettiva all'interno delle organizzazioni	» 89
2.4.	Il ruolo degli innovatori e degli evangelisti nello sviluppo digitale dell'impresa	» 93
3.	Enterprise 2.0 e <i>community management</i>	» 96
1.	Fare <i>community management</i> in azienda	» 96
1.1.	Evidenziare la tipologia di community più adatta alle esigenze dell'impresa	» 96

1.2. La guida per il passaggio dall'organizzazione gerarchica a un network integrato di community funzionali	pag. 100
2. L'integrazione dei processi informali in azienda	» 106
2.1. Catalizzare l'evoluzione delle community da tacite a esplicite e integrarle nei sistemi formali dell'impresa	» 106
2.2. Riconoscere l'organizzazione informale	» 107
2.3. Relazionarla con i sistemi formali già presenti nell'impresa	» 110
2.4. La scelta degli strumenti web 2.0 più adatti a supportare le attività collaborative	» 111
2.5. Come costruire una community aziendale	» 113
2.5.1. L'analisi di fattibilità	» 115
2.5.2. La progettazione	» 115
2.5.3. L'implementazione dell'ambiente web	» 117
2.5.4. Il lancio	» 121
2.5.5. La gestione delle community	» 122
4. Lo stato dell'Enterprise 2.0 in Italia	» 124
1. L'Enterprise 2.0 tra miopia e visioni innovative	» 124
1.1. La visione del management nei confronti dell'Enterprise 2.0 in Italia	» 124
1.2. La visione degli innovatori nei confronti dell'Enterprise 2.0	» 128
2. Lo stato generale di adozione dell'Enterprise 2.0	» 128
2.1. Le fonti di dati utilizzate	» 128
2.2. Gli strumenti dell'Enterprise 2.0	» 129
5. Social media & Enterprise 2.0	» 139
1. I social media come strumenti di supporto all'innovazione	» 139
1.1. Lo sviluppo dei social media nelle attività strategiche delle imprese	» 139
1.2. Entità condivise, struttura dei sistemi collaborativi e meccanismi di accesso in modalità <i>cloud</i>	» 144
1.2.1. I blog	» 149

1.2.2.	I wiki	pag. 150
1.2.3.	I social network	» 151
1.2.4.	I forum di discussione	» 154
1.2.5.	I servizi di microblogging	» 154
1.2.6.	I podcast	» 155
1.2.7.	I sistemi di web conferencing	» 155
1.2.8.	I meccanismi web 2.0 di following, tagging e rating	» 156
1.2.9.	Gli ambienti virtuali	» 157
2.	Social media e obiettivi strategici d'impresa	» 157
2.1.	I cinque obiettivi strategici dell'Enterprise 2.0	» 157
2.2.	Attrarre e trattenere i migliori collaboratori	» 158
2.3.	Creare innovazione e conoscenza condivisa	» 160
2.4.	Migliorare l'efficienza operativa	» 161
2.5.	Sviluppare i talenti e le risorse umane	» 161
2.6.	Coinvolgere i collaboratori e tutti gli stakeholder	» 162
3.	Le indicazioni strategiche per implementare i social media nell'organizzazione aziendale	» 164
3.1.	Il giusto approccio aziendale all'uso dei social media nella piattaforma di Enterprise 2.0	» 164
3.2.	Le linee guida strategiche per l'adozione dei social media come tool di comunicazione interna	» 166
3.3.	Analizzare l'ambiente organizzativo e di mercato	» 167
3.4.	Identificare gli obiettivi di utilizzo dei social media	» 169
3.5.	Individuazione della strategia di implementazione	» 172
3.6.	L'implementazione del piano di Enterprise 2.0	» 173
3.7.	La misurazione dell'impatto nell'impresa	» 174
3.8.	La valorizzazione dell'esperienza svolta	» 175
4.	Le indicazioni per implementare i social media nell'organizzazione aziendale	» 176
4.1.	La guida operativa per implementare la piattaforma Enterprise 2.0	» 176
4.2.	Coinvolgere tutti gli stakeholder	» 177
4.3.	Comunicare fiducia nei nuovi strumenti	» 178
4.4.	Favorire il funzionamento del sistema	» 180
4.5.	Garantirne l'efficacia costante	» 181

4.6. I consigli per rafforzare la competenza emergente nell'Enterprise 2.0	pag. 182
4.7. Le regole di adozione per gli utenti	» 184
5. Enterprise 2.0, social Crm, <i>crowdsourcing</i>	» 185
5.1. Il social Crm e i suoi vantaggi per l'impresa	» 185
5.2. Estendere le attività collaborative dell'impresa attraverso il social Crm	» 187
5.3. Le attività di <i>crowdsourcing</i>	» 190
5.4. I futuri sviluppi dell'Enterprise 2.0	» 191
6. Aziende, professionisti e sistemi Enterprise 2.0	» 193
1. Acea Electrabel ed Enterprise 2.0: un caso di successo spiegato in sei passi	» 193
2. L'Information technology come strumento di lavoro: il parere di un professionista della consulenza aziendale	» 195
3. La progettazione di una piattaforma di Enterprise 2.0	» 198
Bibliografia	» 201
Sitografia	» 202
Riviste	» 202
Ricerche	» 203

Introduzione

Questo mio nuovo volume, che ha come titolo *Enterprise 2.0*, è un libro che parla in termini positivi di innovazione e di progresso. Anticipa un futuro che è sempre più presente intorno a noi, anche nei contesti imprenditoriali.

Nei prossimi anni una parte sempre maggiore delle attività di business e dei processi organizzativi aziendali si giocherà sul campo dell'innovazione digitale e del web 2.0.

Oggi l'estrema turbolenza dei mercati impone alle imprese lo sviluppo di sistemi e processi in grado di garantire costantemente la loro capacità di rispondere in tempo reale alle mutevoli esigenze di tutti i suoi stakeholder: clienti attuali e potenziali, fornitori, partner commerciali, collaboratori interni.

L'innovazione è un processo che può generare benefici tangibili solo partendo da un'idea condivisa, da uno spirito partecipativo e di collaborazione che le imprese devono fare proprio. È una necessità che non viene espressa solo dai mercati, ma anche da tutti coloro che lavorano all'interno delle aziende. Un numero sempre maggiore di dipendenti e collaboratori si sta abituando, attraverso l'uso dei social media, a ragionare in termini di network e a condividere contenuti in un sistema di *peer production* capace di rivoluzionare i tradizionali schemi gerarchici delle organizzazioni imprenditoriali.

Per questo motivo l'*Enterprise 2.0*, prima ancora di essere un insieme di tecnologie e servizi in grado di abilitare e veicolare questi processi, è una filosofia organizzativa che pone al centro dell'azienda i processi umani, le relazioni informali, le attività di collaborazione e di condivisione delle conoscenze che trovano negli strumenti del web 2.0 un nuovo modo di generare i flussi di comunicazione interna.

L'obiettivo principale di questo volume diventa allora quello di proseguire nello studio e nella descrizione delle possibili applicazioni dei social

media in campo aziendale. È un filone di attività che ho inaugurato con il mio precedente *Social media e comunicazione di marketing* (2009): è stato il primo volume edito in Italia a descrivere in che modo i social media possono essere utilizzati per sviluppare e gestire le attività di marketing e comunicazione rivolte principalmente all'esterno dell'impresa. E ora proseguo questo percorso condividendo insieme a voi le strategie organizzative e le tecniche di utilizzo degli strumenti web 2.0 e dei social media utili a favorire i processi collaborativi e di comunicazione all'interno delle aziende.

Nel capitolo 1 illustrerò perché e come lo spirito e gli strumenti dell'innovazione digitale possono favorire le attività di business e la capacità di risposta delle imprese alle nuove sfide dei mercati.

Nel capitolo 2 vedremo in che modo le necessità emergenti nei contesti aziendali possono essere soddisfatte con l'adozione del paradigma collaborativo dell'Enterprise 2.0, e come questo nuovo concetto di organizzazione aziendale può generare benefici a vantaggio di tutti i soggetti che si relazionano con l'impresa.

Nel capitolo 3 è evidenziato il ruolo strategico delle community aziendali nel favorire lo sviluppo delle attività di comunicazione interna, e si forniscono indicazioni dettagliate su come sviluppare e gestire i flussi di lavoro nei contesti informali e non gerarchizzati.

Nel capitolo 4 sono presentati i dati più recenti relativi allo stato di attuazione dell'Enterprise 2.0 a livello globale e nel nostro Paese; in questo ambito viene posta particolare attenzione agli strumenti collaborativi e di social software che vengono adottati più frequentemente.

Nel capitolo 5 vengono fornite indicazioni sulla strutturazione e la gestione di una piattaforma Enterprise 2.0. Sono inoltre descritte le strategie e le tecniche da utilizzare per integrare i social media nelle piattaforme di Enterprise 2.0 allo scopo di favorire le attività di collaborazione e di condivisione della conoscenza all'interno e all'esterno delle organizzazioni imprenditoriali.

Nel capitolo 6 lascio la parola ai contributi delle aziende e dei professionisti che lavorano quotidianamente allo sviluppo e alla gestione dei sistemi di Enterprise 2.0, che ci forniranno indicazioni di carattere operativo rivolte principalmente a chi desidera implementarli nella propria organizzazione.

A questo proposito desidero ringraziare in modo particolare per il loro contributo la dott.ssa Patrizia Cassa e la dott.ssa Paola Fratoni di Acea Electrabel oltre ai cari amici Fabio Lalli, Stefano Paternò e Gabriele Malcangi ai quali mi lega, oltre che parte delle mie attività professionali, una profonda stima personale.

1. L'era digitale: nuovi mercati, nuovi consumatori

1.1. *Lo sviluppo di Internet e il successo dei social media*

Lo sviluppo delle reti digitali determina una progressiva e rapida evoluzione nel modo in cui sono organizzate le attività socio-economiche quotidiane, sia a livello globale che locale.

Ciascuno di noi oggi è parte integrante di una società dell'informazione che rende le nostre attività quotidiane sempre più interdipendenti dai flussi relazionali che si generano sia on-line che off-line nei rapporti tra amici, conoscenti, colleghi, business partner, fornitori, clienti, pubblica amministrazione.

La società nella quale viviamo si fa *liquida*, si plasma cioè in una struttura reticolare nella quale i flussi relazionali, comunicativi ed economici sono in grado di generarsi, di riprodursi e di adattarsi con una rapidità tale da far acquisire loro caratteristiche impensabili fino a pochi decenni fa (Bauman, 2006).

Le singole persone, così come le aziende e gli enti pubblici, oggi non possono fare a meno dell'utilizzo di Internet e più in generale dei servizi legati all'Information and communication technology. L'uso della rete è diventato al contempo meno costoso e più intenso, e il successo delle piattaforme di social networking ci mostra come oggi il web fornisca la possibilità a chiunque disponga di un *device* elettronico e di una connessione a banda larga di pubblicare e condividere on-line contenuti e informazioni.

Per questo motivo Internet viene intesa oggi, oltre che ovviamente come un'infrastruttura tecnologica in costante evoluzione, soprattutto come un potente strumento di comunicazione, intrattenimento, conoscenza e fornitura di servizi di ogni genere.

Alle nuove opportunità si affiancano nuovi fattori critici che fanno emergere la necessità, sia per le persone che per le aziende, di acquisire una maggiore consapevolezza nell'uso degli strumenti digitali; la capacità di saper gestire il cambiamento è diventata infatti un fattore strategico per lo sviluppo di qualsiasi attività imprenditoriale.

La fonte principale dei cambiamenti che si stanno verificando in questi ultimi anni è individuabile nella crescente adozione degli strumenti *web 2.0*, una definizione ampiamente condivisa che descrive un modo innovativo di lavorare e approcciarsi alla realtà della rete.

Si tende a indicare come *web 2.0* l'insieme di tutte quelle applicazioni on-line che permettono uno spiccato livello di interazione sito-utente. La locuzione pone l'accento sulle differenze rispetto al cosiddetto *web 1.0*, diffuso negli anni Novanta e composto prevalentemente da siti web statici, senza alcuna possibilità di interazione con l'utente eccetto la normale navigazione tra le pagine, l'uso delle e-mail e dei primi motori di ricerca.

A differenza del *web 1.0*, il *web 2.0* offre agli utenti di Internet la possibilità di creare e condividere facilmente on-line contenuti digitali attraverso l'uso dei social media (social network, Cms, piattaforme di blogging, wiki, siti di condivisione di file multimediali come YouTube). Il presupposto tecnico legato al loro utilizzo si trova in Internet e, in particolare, nelle principali innovazioni introdotte dal *web 2.0* (mashup, Api, tag, feed Rss, nuovi linguaggi di programmazione ecc.).

I social media assumono oggi innumerevoli forme; questo, se da una parte rende difficile stilare un elenco completo di tutti gli strumenti che ogni giorno fioriscono in rete, d'altra parte consente di individuare quelli che stanno contribuendo maggiormente all'evoluzione di Internet da strumento di ricerca delle informazioni a strumento di relazione sociale, il cui uso ai fini aziendali sarà approfondito nel corso dei prossimi capitoli.

La prima innovazione che caratterizza la natura sociale e partecipativa del *web 2.0* è costituita dai blog; questi si configurano come dei diari on-line all'interno dei quali una persona può postare articoli sugli argomenti più svariati e consentire a chiunque di leggerne i contenuti, commentarli e dividerli con altre persone. In tutto il mondo esistono decine di milioni di blog; qui in Italia una classificazione dei contenuti offerti da quelli più letti è offerta da Liquidia (<http://www.liquidia.it/>) e Wikio (<http://www.wikio.it/>).

Chiunque di noi può aprire un blog e utilizzarlo per scopi personali o professionali; è sufficiente disporre di un account e-mail e registrarsi a una delle tante piattaforme che offrono questo servizio, molto spesso gratuito.

Tab. 1 – I principali strumenti web 2.0 presenti on-line

Tipo di attività	I più diffusi	A cosa sono utili	Tipologia di utenti
Comunicazione generica	Facebook MySpace Twitter Orkut	Sono ambienti che permettono di creare profili personali e relazionarli a quello degli altri attraverso la condivisione di contenuti on-line	Singoli individui e organizzazioni che desiderano utilizzarli per comunicare alle proprie community di riferimento
Pubblicazione di contenuti	YouTube Flickr Wordpress Joomla	Costituiscono l'infrastruttura editoriale grazie alla quale è possibile pubblicare contenuti multimediali (YouTube, Flickr) e siti web (Wordpress, Joomla)	Community di sviluppatori, singoli individui e organizzazioni che ne utilizzano le funzioni per esigenze sociali/di comunicazione/marketing
Wiki	Wikipedia Slideshare	Consentono di condividere on-line informazioni, conoscenze e documenti di ogni genere	Singoli individui e organizzazioni che desiderano diffondere conoscenze generiche/scientifiche/professionali
Informazioni professionali	LinkedIn Viadeo Xing	Sono social network utili a condividere profili professionali, eventi e discussioni legate ad attività di business	Aziende, professionisti e aspiranti tali
Produttività	Office Web Google Apps	Sono servizi on-line che consentono di creare e condividere file e documenti di lavoro	Tutti coloro che desiderano creare documenti la necessità di avere installato particolari software sul proprio device

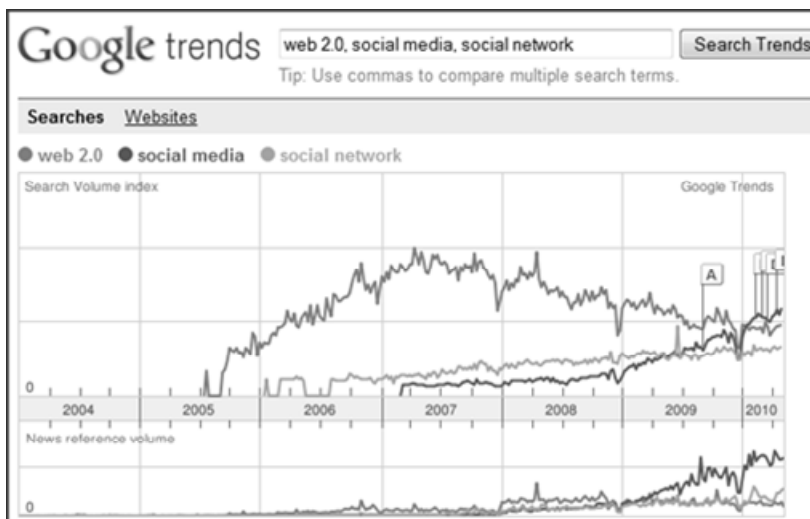
Anche le aziende hanno intuito le potenzialità dei blog in termini di comunicazione di marketing; i *corporate blog* vengono utilizzati principalmente per creare nuovi canali di relazione, ascolto e conversazione con il proprio mercato di riferimento: *Il mulino che vorrei* della Barilla o *Desmoblog* della Ducati sono entrati nella bibliografia del marketing 2.0 (Prunesti, 2009).

La vastità dei blog presenti in rete ha contribuito alla creazione di un vero e proprio ecosistema digitale, la *blogosfera*, che cresce ogni giorno grazie ai contenuti che vengono creati da tutti coloro che interagiscono nel flusso partecipativo della comunicazione on-line.

Oggi i canali di relazione partecipativa che incontrano il maggiore successo per la loro capacità di coinvolgimento delle persone sono i social network. Questi sono, tra l'altro, il motivo principale del successo dei social media negli ultimi tre anni anche in Italia. I social network sono servizi on-line che consentono alle persone di connettersi e relazionarsi tra loro attraverso lo scambio delle informazioni e dei contenuti digitali: articoli, foto, video, *social game* e applicazioni varie. Essi costituiscono il nuovo paradigma della

socializzazione mediata dalla rete perché offrono la possibilità di sviluppare in maniera rapida e semplice contenuti condivisibili on-line.

Fig. 1 – Lo sviluppo dei social media negli ultimi anni



In Italia

- Più di 24 milioni di persone, ogni giorno, navigano online;
- sono il 15% in più rispetto al 2009;
- gli italiani trascorrono online il 19% del tempo in più rispetto allo scorso anno

Nel mondo

- Esistono più di 200 milioni di siti web, dei quali almeno 70 sono blog;
- due terzi degli utenti online visitano i social network;
- Wikipedia ha 20 milioni di articoli tradotti complessivamente in più di 20 lingue;
- Twitter ha più di 20 milioni di utenti nel mondo;
- LinkedIn ha oltre 30 milioni di iscritti e circa 100.000 nuovi utenti al giorno;
- Youtube ha più di 20 milioni di visitatori al mese. È tra i siti più visti al mondo dopo Google;
- Facebook ha oltre 400 milioni di iscritti, oltre 15 milioni in Italia

Fonte: elaborazione su dati Nielsen Media (2010)

Il crescente interesse da parte delle aziende nei confronti di questi strumenti è dovuto a cinque caratteristiche comuni in tutti i social network on-line, che ne evidenziano le loro potenzialità in termini di comunicazione e di business:

- sono ecosistemi relazionali che si sviluppano tra gli individui;
- sono servizi di comunicazione potenzialmente aperti a tutti;
- il focus è centrato sulle attività comunicative e di scambio dei contenuti tra gli iscritti;

- la rete di contatti personali e i gruppi ai quali è iscritta ciascuna persona può essere visibile agli altri membri del network, favorendo la possibilità di contatto reciproco e la condivisione delle informazioni;
- si tratta di strumenti fortemente integrati, che offrono cioè agli iscritti la possibilità di usufruire di widget e applicazioni capaci di ampliare la varietà di funzioni e di attività a disposizione di tutti i membri.

La condivisione della conoscenza on-line è resa possibile da ulteriori strumenti, come i wiki. Si tratta di siti web che consentono di strutturare on-line una serie di conoscenze condivise attraverso la collaborazione dei membri di community più o meno vaste. Il wiki più diffuso è senza dubbio *Wikipedia*; chiunque di noi ne avrà consultato almeno una volta una voce, mentre faceva una ricerca su Google. I wiki hanno introdotto il concetto di *peer* (attività tra pari) come forma di collaborazione orizzontale nella creazione di conoscenza, che tende a integrarsi – e spesso anche a contrapporsi – con le tradizionali agenzie deputate a un'erogazione verticale delle informazioni come, per esempio, i *media mainstream*.

Tutti questi strumenti trovano il loro comune denominatore nella *collaborazione paritaria di massa*, che unisce milioni di persone nella creazione di significati condivisi; si tratta di un cambiamento epocale che incide quotidianamente nella nostra vita privata, nel settore della ricerca, della cultura e delle attività di business (Tappscott, 2007). Essa avrà un ruolo sempre più determinante per le organizzazioni aziendali e lo sviluppo delle attività commerciali delle imprese, in Italia così come nel resto del mondo.

1.2. Le nuove caratteristiche della comunicazione on-line

Oggi, nella produzione dei flussi di comunicazione, ai content provider tradizionali si sono affiancati tutti coloro che, creando e condividendo contenuti on-line, hanno assunto il ruolo di *prosumers*, ossia di produttori e consumatori degli *user generated contents*, dei contenuti cioè che loro stessi generano in rete.

Le tre caratteristiche principali di questo nuovo modo di concepire la comunicazione nell'era del web 2.0 sono tre (Di Bari, 2007):

- chiunque dispone di un collegamento a banda larga può creare contenuti a prescindere dagli altri parametri socio-economici come età, professione o dotazione economica;