

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTÀ DI INGEGNERIA



Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Informatica

*Enterprise 2.0: analisi del fenomeno, software  
e casi di applicazione*

*Relatore:*

Prof. Moreno Muffatto

*tesi di:*

Nicola Lazzaro  
Matr. 603625-IF

*Anno accademico 2010-2011*



*Ai miei genitori e ai miei fratelli  
perché mi hanno sempre dato tutto,  
a Elena che mi dà tutto il resto.*



LO SCOPO DEL DOCUMENTO è quello di ottenere, attraverso una ricerca di dati e casi in rete e tramite fonti letterarie sull'argomento, una visione di insieme del fenomeno Enterprise 2.0 e capire in quali ambiti possa essere utilizzato. Una volta ottenute le informazioni necessarie a delineare i tratti principali del fenomeno si cerca di sottolineare l'importanza di cambiare la concezione dell'azienda, passando da un'organizzazione gerarchica a una più orizzontale che favorisca il ruolo di importanza delle persone in base alle connessioni create con i colleghi, e non soltanto attraverso la loro posizione all'interno dell'organigramma aziendale. Verranno presentate delle linee guida per la realizzazione di un progetto di Enterprise 2.0 e si presenteranno le principali piattaforme software in circolazione. Questo avviene anche studiando alcuni casi reali attraverso documentazioni e interviste per poter comprendere in modo generale quali siano le linee comuni di progetti di questo tipo, sia per quanto riguarda aziende di grandi dimensioni e sia per quanto riguarda le PMI, concentrando l'attenzione su casi italiani di successo. L'analisi comprende la raccolta di dati statistici sulla situazione dell'Enterprise 2.0 nel mondo e in particolare nel nostro paese.

## INDICE

1. <i>Introduzione</i> . . . . .	9
1.1 Obiettivi . . . . .	10
1.2 Metodologia . . . . .	11
2. <i>Cos'è l'Enterprise 2.0</i> . . . . .	13
2.1 Concetti chiave . . . . .	13
3. <i>Come nasce un'Enterprise 2.0: le fasi del progetto</i> . . . . .	17
3.1 Fase preliminare . . . . .	17
3.2 Strategia e progettazione . . . . .	20
3.3 Co-progettare . . . . .	22
3.4 Lancio e iterazione . . . . .	24
3.5 Risultati . . . . .	26
3.6 Come misurare il ROI . . . . .	27
3.7 Linee guida e differenze tra un progetto Enterprise 2.0 e un comune progetto IT . . . . .	30
3.8 I rischi . . . . .	34
3.8.1 Perché il progetto può fallire . . . . .	36
4. <i>Analisi delle principali piattaforme di Enterprise 2.0</i> . . . . .	41
4.1 Criteri di valutazione per piattaforme di Enterprise 2.0 . . . . .	41
4.1.1 Aspetti tecnologici . . . . .	43
4.1.2 Installazione, servizi e supporto . . . . .	46
4.2 SLATES: i sei componenti delle tecnologie Enterprise 2.0 secondo Andrew McAfee . . . . .	47
4.3 Posizionamento dei principali rivenditori sul mercato . . . . .	51
4.4 Esempi di software e piattaforme Enterprise 2.0 . . . . .	52
4.4.1 MicroSoft SharePoint Server 2010 . . . . .	53
4.4.2 IBM WebSphere Portal e Lotus Software . . . . .	60
4.4.3 Jive Social Business Software . . . . .	72
4.4.4 Alfresco . . . . .	84
4.5 Non sottovalutare l'Open Source . . . . .	92
4.6 Cloud Computing e SaaS . . . . .	96

---

5. <i>Casi di studio</i> . . . . .	101
5.1 Le grandi aziende multinazionali . . . . .	101
5.1.1 IBM Software . . . . .	101
5.1.2 Barilla S.p.a. . . . .	104
5.2 Le PMI italiane . . . . .	107
5.2.1 Lago S.p.a. . . . .	107
5.2.2 Project Group S.r.l. . . . .	114
6. <i>Analisi della diffusione del fenomeno Enterprise 2.0</i> . . . . .	119
6.1 Enterprise 2.0 nel mondo . . . . .	119
6.2 Enterprise 2.0 in Italia . . . . .	121
7. <i>Conclusioni</i> . . . . .	126
<i>Elenco delle tabelle</i> . . . . .	128
<i>Elenco delle figure</i> . . . . .	129
<i>Bibliografia</i> . . . . .	131
<i>Sitografia</i> . . . . .	133



## 1. INTRODUZIONE

L'estrema attualità del tema e la diretta applicazione nell'ambito lavorativo rendono lo studio di questi argomenti molto interessante e utile per chi volesse introdurre strumenti di Enterprise 2.0 dentro la propria impresa, ma anche per chi si volesse avvicinare all'Enterprise 2.0 incuriosito da quello che è oggi (o fino a qualche tempo fa vista la frequente nascita di nuove tendenze nel settore informatico e soprattutto per quanto riguarda la rete Internet) il nuovo fenomeno del Web 2.0 e da cosa significhi oggi avere rapporti diretti con clienti e fornitori, ma anche per capire come può cambiare la cultura e l'organizzazione amministrativa interna dell'azienda stessa che intraprende questa strada. Oggi assumono sempre maggiore importanza, oltre all'efficienza delle tecniche di comunicazione con il cliente, anche la rapidità e l'immediatezza con cui si raggiungono gli obiettivi delle proprie strategie di marketing. Un'azienda deve essere in grado di comunicare in modo intuitivo e veloce con il proprio bacino d'utenza e deve allo stesso tempo creare al proprio interno una struttura flessibile, meno legata alla burocrazia che domina le PMI nate negli anni passati. Con l'avvento di Internet e delle tecnologie che lo hanno reso l'immensa rete di contatti e collaborazioni che continua a crescere tutt'ora, anche all'interno degli ambienti di lavoro si sono visti i primi cambiamenti in questo senso. Non più singoli individui che comunicano saltuariamente attraverso telefonate o e-mail, ma un gruppo attivo all'interno dell'azienda, integrato orizzontalmente dal punto di vista delle conoscenze. Grazie a blog e wiki, a RSS e sistemi di instant messaging il comune impiegato dedito alla sua parte del lavoro può diventare oggi parte integrante del sistema comunicativo e di condivisione dell'intelligenza all'interno dell'impresa nella quale lavora. Gli Enterprise Social Software sono ancora poco diffusi all'interno delle aziende che non fanno parte del settore dell'IT ma negli ultimissimi tempi si è vista una sempre maggiore necessità di introdurre questi strumenti anche in questi ambiti, in quanto migliorano sensibilmente oltre all'organizzazione interna anche la facilità con cui si riescono a reperire informazioni su clienti e fornitori, si facilitano le comunicazioni con questi ultimi, si rende più veloce ed efficace il lavoro e quindi si aumentano i profitti e i ritorni economici. Ecco dunque perché è importante studiare questi temi e cercare di capire se i ricavi dati dagli aspetti positivi di queste nuove tecnologie valgono i costi del cambio netto nel sistema organizzativo dell'azienda. In particolare è importante vedere cosa offre il mercato in termini di applicazioni e piattaforme per gestire questi sistemi, vedere quanto costano e se è possibile intraprendere questa strada in aziende piccole.

Nel capitolo 2 verrà introdotto il termine Enterprise 2.0 e saranno fatti degli

accenni ai principali concetti che ruotano attorno al tema, citando i principali strumenti Web 2.0 usati.

Nel capitolo 3 tratterò, dopo una ricerca in Internet su articoli e blog dedicati al tema e su libri specifici, una linea guida per introdurre in azienda un progetto di Enterprise 2.0, partendo dal cambiamento di cultura aziendale fino all'individuazione dei rischi più comuni e delle più comuni cause di fallimento.

Il capitolo 4 è dedicato ai software che fungono da piattaforma applicativa per il progetto, sono stati scelti i più diffusi tra le grandi aziende e alcuni utilizzati dalle realtà studiate nei casi reali, inoltre vengono presentati gli aspetti più comuni di cui tenere conto quando si sceglie un determinato software, citando inoltre alcuni nomi famosi del mondo Open Source e software offerti in modalità Cloud Computing.

Nel capitolo 5 presenterò alcuni casi famosi di aziende che hanno implementato queste tecnologie al loro interno, traendone profitti, partendo da casi di grosse aziende trovati su Internet fino ad arrivare allo studio di due PMI italiane realizzate tramite un'intervista ad alcune persone dell'ambiente, per poter avere un confronto diretto e dati più concreti.

Il capitolo 6 infine riassume alcuni dati statistici presenti in vari articoli che presentano la situazione dell'adozione di sistemi di Enterprise 2.0 a livello globale e più strettamente in Italia.

## 1.1 Obiettivi

Gli obiettivi del lavoro svolto prevedono una ricerca esplorativa sul tema dell'Enterprise 2.0, in modo da conoscere meglio gli argomenti già trattati durante vari corsi sostenuti durante gli anni e poter comprendere le dinamiche del fenomeno e l'effettiva presenza dello stesso anche sul nostro territorio. Le informazioni disponibili in rete o nei vari libri e articoli che trattano il tema sono molto sparpagliate e difficili da trovare in modo da avere un'idea completa su quello che si cerca, è importante quindi effettuare una scrematura e raggruppare i concetti più significativi. L'obiettivo principale del documento è proprio questo, avere un'idea complessiva e un filo conduttore che permettano di capire in maniera più sostanziale il fenomeno Enterprise 2.0, sempre più diffuso nel corso degli ultimi anni. In particolare si cercherà di:

- *Presentare e definire il concetto di Enterprise 2.0*, focalizzando l'attenzione sui concetti principali e sui termini più usati quando si parla di questo nuovo modo di concepire l'azienda.
- *Creare una linea guida teorica* per la realizzazione di un progetto di Enterprise 2.0, presentando le tecniche più comuni per la messa in atto del progetto, le scelte più frequenti e gli aspetti principali da considerare per partire con il cambiamento in azienda, compresi i rischi possibili.
- *Mostrare cosa propone il mercato* in termini di applicazioni e piattaforme Enterprise 2.0, capire, ove possibile, i costi e le possibili mancanze di

---

funzionalità delle principali offerte proprietarie con un cenno al mondo Open Source.

- *Tracciare una panoramica* sulla tendenza nel mondo e in particolare in Italia ad adottare nuove tecnologie nel campo dell'Enterprise 2.0, in modo da capire quali siano i pensieri dei manager e perché si sceglie di intraprendere il progetto oppure, al contrario, non si procede con eccessivo entusiasmo.
- *Ottenere informazioni dirette e concrete* su come questi sistemi vengono introdotti in azienda, con quali difficoltà e costi, in quanto tempo e se è possibile portare queste nuove tecnologie anche nelle PMI, sfruttando interviste dirette al personale interessato.

## 1.2 Metodologia

La tesi è di tipo esplorativo e il lavoro quindi si è sviluppato soprattutto attraverso ricerche su Internet per scoprire argomenti e opinioni interessanti in grado di chiarire le idee su questo paradigma emergente e in questo modo poter avere materiale sufficiente da rielaborare.

- *Prima fase - Progetto*: nella prima fase della tesi ho progettato la scaletta e scelto il filo principale da seguire, ovvero produrre un documento in grado di spiegare a grandi linee cos'è l'Enterprise 2.0 e aiutare un'eventuale novizio sul tema a far luce su come possa nascere un progetto del genere.
- *Seconda fase - Ricerca esplorativa*: durante la seconda fase ho effettuato delle ricerche on-line per individuare articoli, testi o blog (tra i tanti che parlano di nuove tecnologie) che potessero rispondere alle mie richieste e fornissero materiale utile a sviluppare il filo principale del progetto. Ho scelto in particolare il blog [www.socialenterprise.it](http://www.socialenterprise.it), di Emanuele Quintarelli (esponente autorevole del settore), per trarre spunti interessanti.
- *Terza fase - Sviluppo e rielaborazione*: dopo aver raccolto il materiale necessario ho ricomposto i vari pezzi in un documento che seguisse un filo logico, realizzando tabelle riassuntive e aggiungendo grafici e immagini facilmente leggibili (anch'essi trovati in rete o rielaborati e tradotti) per poter rendere più comprensibile tutto il testo. Oltre a citare e riproporre pezzi di articoli interessanti ho prodotto parte del testo unendo idee e informazioni raccolte da libri e materiale trovato su siti o blog.
- *Quarta fase - Presentazione software*: la presentazione del metodo da seguire e dei campi da ispezionare durante la scelta di un'applicazione di Enterprise 2.0 è stata fatta grazie ad alcuni articoli trovati in rete. Le presentazioni dei software invece sono state realizzate traendo le informazioni dai siti dei produttori o da forum che discutono dell'argomento (a volte direttamente dalle comunità di utenti del software stesso).

- *Quinta fase - Presentazione casi reali:* nella quinta fase ho prodotto alcuni esempi reali grazie a ricerche on-line, soprattutto per quanto riguarda i casi delle grosse multinazionali. Le informazioni sui casi delle PMI invece sono state ricavate da una corrispondenza via e-mail, in particolare attraverso un questionario-intervista proposto alle aziende, che mi ha permesso di ricavare i dati necessari per presentare meglio i casi stessi.
- *Sesta fase - Panoramica e conclusioni:* nell'ultima fase ho proposto una visuale generale sul livello di adozione di questi sistemi oggi nel mondo e in Italia, grazie a numerosi documenti che propongono statistiche ed esempi e infine tratto le mie conclusioni sul lavoro svolto.

## 2. COS'È L'ENTERPRISE 2.0

La definizione di Andrew McAfee<sup>1</sup> spiega il fenomeno Enterprise 2.0 in questo modo: “*L’uso in modalità emergente di piattaforme di social software all’interno delle aziende o tra le aziende ed i propri partner e clienti.*” con queste parole evidenzia come il processo di adozione sia emergente, ovvero parta dal basso e sia diretto dagli utenti, senza un workflow di tipo gerarchico. Inoltre, nel prosieguo dell’articolo egli indica come il sistema si basi su una piattaforma tecnologica durevole nel tempo, implementata con il supporto degli utenti stessi e fondata sull’utilizzo dei social software. Con Enterprise 2.0 o Social Enterprise si intende prima di tutto un cambio a livello di organizzazione aziendale e mentalità da parte dei dipendenti che viene, solo successivamente, supportato da strumenti innovativi e basati principalmente sul web e in particolar modo sul Web 2.0. Le aziende che adottano questo metodo pongono l’attenzione sull’utente e sul lavoratore per migliorare il prodotto, in alcuni casi si accettano anche i consigli provenienti dall’esterno, dai clienti stessi, migliorando la comunicazione e raccogliendo il maggior numero di idee possibili per poterle sfruttare a favore del business.

### 2.1 Concetti chiave

- *Web 2.0*: nel 2007 Oberhelman<sup>2</sup> lo definiva così: “*Strumenti web che, in contrasto con il precedente Web 1.0 (dove le informazioni venivano passate a utenti inattivi e recettivi), abilita le persone a interagire, collaborare e produrre informazione.*”. Esistono molti strumenti che possono rientrare nella categoria Web 2.0, applicazioni web in grado di rendere ogni utente che abbia accesso ad Internet un produttore di informazioni condivisibili con tutti. I più famosi e utilizzati sono:

– *Blog*: molto comuni al giorno d’oggi i blog sono siti Internet all’interno dei quali l’autore pubblica notizie, pensieri, pubblica collegamenti e altri file quali immagini o video. Nella maggior parte dei casi questi contenuti possono essere commentati dai visitatori. I corporate blog sono spesso incorporati nei siti web aziendali e vengono sfruttati dai

---

<sup>1</sup> Cfr. McAfee A. (2006), “Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration”, MIT Sloan, Cambridge

<sup>2</sup> Cfr. Oberhelman D. (2007), “Coming to Terms with Web 2.0”, Reference Reviews, Vol. 21 Iss: 7, pp.5 - 6

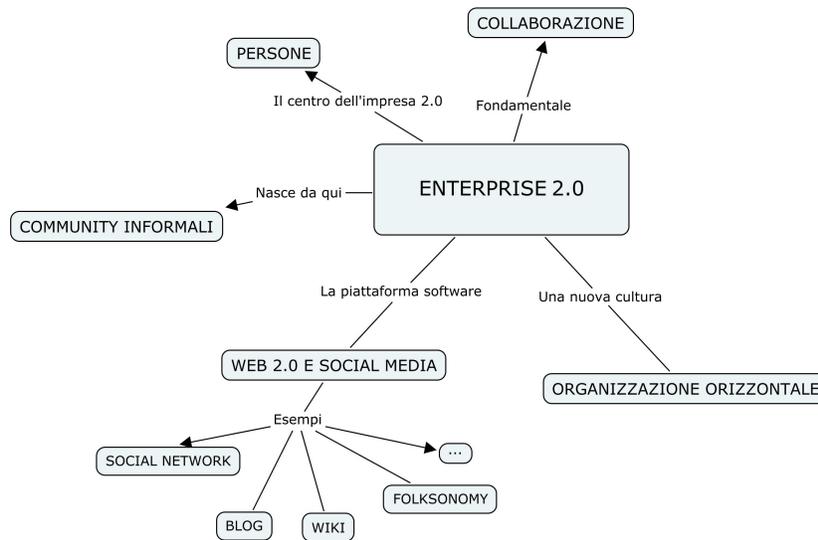


Fig. 2.1: Alcuni concetti chiave che descrivono l'Enterprise 2.0 e i suoi strumenti riassunti in una mappa concettuale.

dipendenti per trovare e pubblicare informazioni utili al lavoro da svolgere.

Esempi: i blog possono facilmente essere creati e gestiti con i cosiddetti CMS (Content Management System) quali ad esempio Joomla! o Wordpress.

- *Forum*: sono spazi web nei quali possono essere poste delle domande e si possono ricevere e dare risposte. Un utilizzo in azienda di strumenti come questi può gradualmente ridurre la quantità di lavoro destinata all'help desk.

Esempi: gli esempi di forum di supporto utilizzati dalle aziende per rispondere ai quesiti dei propri clienti sono molteplici, alcuni vengono utilizzati anche per pubblicizzare nuovi prodotti o per cercare nuove idee tra le proposte dei clienti stessi.

- *Wiki*: si tratta di siti web all'interno dei quali un gruppo di persone può collaborare per produrre una serie di conoscenze editandone i contenuti. Possono essere usati nell'ambito di brainstorming o planning su progetti e ricerche, oppure per creare e decidere le policies dell'azienda.

Esempi: l'esempio più famoso è sicuramente Wikipedia ma per quanto riguarda i software di wiki utilizzabili a scopi personali e aziendali sono da segnalare Twiki e Wikispaces, entrambe sono piattaforme per la creazione e la gestione di wiki e contenuti Web 2.0.

- *Servizi di microblogging*: fondamentalmente consistono in uno spazio di pochi caratteri (non più di 200) a disposizione degli utenti

per pubblicare aggiornamenti di stato o inviti a riunioni, consigli su link importanti o avvenimenti. Possono essere sfruttati per aggiornare i workstream dei collaboratori o per scambiare velocemente informazioni.

Esempi: le piattaforma di microblogging più diffusa e utilizzata è sicuramente Twitter, ma le aziende possono scegliere di sviluppare al loro interno un servizio di microblogging o affidarsi a integrazioni (dello stesso Twitter) o applicazioni proprietarie come Plurk e Jaiku.

- *Following, tagging e rating*: quando si parla di folksonomie si intende classificazioni create dagli utenti stessi tramite meccanismi basati sulle etichette (tagging) e valutazioni dei contenuti (rating). Tutti questi meccanismi consentono di ottenere una classificazione più realistica del valore percepito dagli utilizzatori sui contenuti prodotti. Con i sistemi di following inoltre ogni utente può rimanere aggiornato sugli argomenti di suo interesse.

Esempi: tutti i sistemi di status updates, i feed RSS e i vari sistemi di valutazione applicabile ai post e ai commenti in blog e forum sono esempi di come gli utenti diano valore alla rete anche con queste azioni.

- *Social network*: tutti i giorni vengono utilizzati dalla maggior parte degli utenti, soprattutto fuori dall'ambiente lavorativo e sono siti web che consentono alle persone di creare una rete di contatti e condividere con essi informazioni personali e sulle proprie attività. In questo modo le persone si riuniscono intorno ad attività critiche e discutono maggiormente degli argomenti più interessanti per loro, producendo informazioni utili per l'azienda.

Esempi: l'esempio più comune è Facebook. Ma esistono piattaforme software per ricreare social network anche in azienda come Socialtext, Lotus Notes e MicroSoft SharePoint.

- *Social Media*: con questo termine si indica la pratica sempre più comune da parte degli utenti di Internet di produrre e condividere informazioni (i cosiddetti User-Generated Contents o Consumer-Generated Media), immagini, video e altri file multimediali che non sono più trattati in maniera industriale e disponibili per pochi, ma resi pubblici e scambiati con la comunità.
- *Software collaborativi*: si tratta di tutti quei prodotti applicativi che permettono a più utenti di produrre file e informazioni in maniera condivisa, unendo gli sforzi attraverso una piattaforma o prodotti singoli che ne facilitino la comunicazione (software di web conferencing o instant messaging) o la coordinazione (calendari, team di progetto virtuali ecc.) e rendano sincronizzate le azioni svolte da tutti i partecipanti.
- *Organizzazione orizzontale*: è un nuovo modo di operare che si sta diffondendo nelle aziende emergenti e gestite da personale giovane e innovativo.

---

Il vecchio sistema gerarchico e verticale con la sua burocrazia e rigidità viene parzialmente tralasciato in favore di una amministrazione aziendale più dinamica e paritaria, che permetta alle idee di arrivare dal basso, ovvero dai dipendenti non necessariamente a capo del loro settore. In questo modo si stimola la collaborazione e migliora il coinvolgimento di tutti nell'obiettivo principale che è quello di produrre di più e fare il bene dell'azienda, ma anche lavorare in un ambiente mosso da una sana voglia di partecipare e non controllato esclusivamente dall'alto.

- *Intelligenza collettiva*: nel 2005 Pòr<sup>3</sup> la definisce come: “*La capacità delle comunità umane di evolvere verso una complessità e un’armonia di ordine superiore, attraverso meccanismi di innovazione come la differenziazione e l’integrazione, la competizione e la collaborazione.*”. Un esempio evidente di come più menti unite in un solo scopo possano risultare efficienti e non caotiche è Wikipedia, milioni di utenti che lavorano (coordinati e moderati) sugli stessi articoli riescono a produrre un’enciclopedia on-line di grandi dimensioni e in continuo sviluppo. Sfruttando questa capacità innata nell’essere umano quindi anche in azienda si possono ottenere ottimi risultati e riduzione di costi e tempi.

---

<sup>3</sup> Cfr. Pòr G. (2005), <http://blogofcollectiveintelligence.com>

### 3. COME NASCE UN'ENTERPRISE 2.0: LE FASI DEL PROGETTO

La messa in opera di un procedimento organizzativo e implementativo che porti all'impianto in azienda di una piattaforma Enterprise 2.0 è molto spesso lunga e poco convenzionale rispetto ai comuni progetti che ci si trova a pianificare e discutere durante le riunioni con il management. L'arco di tempo necessario varia dalle 8 alle 12 settimane e i tempi per vedere i primi risultati tangibili in termini di efficienza e riduzione dei costi o aumento della produzione sono ancora più lunghi (6 - 12 mesi). È evidente quindi che stiamo parlando di qualcosa di difficilmente pensabile fino a non molto tempo fa, nessuno infatti si sarebbe incaricato di proporre un cambiamento così radicale senza avere la certezza di ottenere effettivi risultati entro un certo periodo di tempo definito, misurabile e, soprattutto, pochi visionari avrebbero avuto il coraggio di cambiare l'azienda dal fondo (o meglio dalla cima) senza avere la certezza che questi cambiamenti portassero benefici economici.

Un progetto che porta alla realizzazione (in molti casi semplice acquisizione) di una piattaforma di Enterprise 2.0 è un processo organizzativo che parte dal basso. Ciò significa che non è il management a imporre l'adozione di strumenti prettamente sociali quali i social software o crea community nelle quali lasciare interagire i propri dipendenti o i fornitori, il cambiamento parte dalle persone che tutti i giorni lavorano a stretto contatto con i colleghi o comunicano tra loro attraverso i social network esterni per discutere di argomenti fuori dal contesto lavorativo. La grande differenza sta nel cambio del punto di vista da top-down a bottom-up, non è più il manager che impone regole e mutamenti nei comportamenti aziendali o nei processi produttivi ma sono i diretti interessati, ovvero le persone che lavorano all'interno dell'impresa, i fornitori e i clienti stessi a dare la scossa decisiva per iniziare il passaggio da azienda chiusa e gerarchica a organizzazione aperta e circolare.

#### 3.1 Fase preliminare

Prima di tutto deve avvenire un cambiamento forte a livello culturale all'interno dell'azienda, pochi dipendenti (spesso giovani della Y generation, i cosiddetti nativi tecnologici) abituati da sempre a usare gli strumenti Web 2.0 nella loro vita, vorrebbero e pretendono che pure nell'ambiente di lavoro fosse possibile comunicare in modo semplice e diretto con colleghi in altre parti del mondo senza doversi affidare alle e-mail o ai fax. Questa spinta dal basso instaura un proces-

so di rivoluzione interna che deve risultare trasversale all'interno dell'impresa, deve avvenire orizzontalmente attraverso tutti i dipartimenti e i settori della società interessata. Nella maggior parte dei casi si creano community informali che non devono per forza basarsi su applicativi web già presenti in rete, comunità di interlocutori che condividono interessi e producono intelligenza comune possono sorgere spontaneamente anche durante le riunioni o nelle banali pause pranzo. Da questi bisogni primari di comunicazione nasce poi la necessità di dover condividere informazioni e idee con tutti i colleghi impegnati nello stesso progetto o semplicemente a margine di uno stesso spazio all'interno dell'azienda, e le normali intranet aziendali non riescono a soddisfare questo desiderio sempre più crescente.

Possiamo quindi individuare una fase che precede quella di progettazione vera e propria, durante la quale si cerca di instaurare forzatamente un processo di rivoluzione culturale, che nasce dai giovani lavoratori, anche nei dipendenti più anziani, per questo è importante sfruttare la comunicazione interna al meglio e prima di iniziare è fondamentale effettuare un'analisi di mercato altresì verificando la fattibilità dell'intero progetto, valutando costi e rischi.

Vediamo due domande alle quali si deve rispondere prima di poter cominciare con il progetto vero e proprio:

1. *Dove siamo?* Si cerca di individuare con precisione l'ambito organizzativo presente in azienda, quali vantaggi possono ottenere gli stakeholder dal cambiamento, come si colloca l'impresa nel mercato e quali sono le opportunità e le minacce, nonché i punti di forza e di debolezza del sistema stesso.

Se si tratta di un'azienda familiare che persiste da anni e non ha mai cambiato niente, figlia di un imprenditore con forte personalità estremamente chiuso rispetto ai cambiamenti sarà difficile proporre un'apertura verso l'esterno o un meccanismo di comunicazione informale. Bisognerà presentare casi già studiati e dati concreti nei primi mesi di progettazione, oppure puntare a un approccio graduale.

In un'azienda giovane invece sarà più semplice raccogliere i pensieri e le voci di tutti gli stakeholder che sono spesso entusiasti di progetti del genere e si impegnano a pieno nella scoperta di nuove applicazioni che migliorino la qualità di vita sul posto di lavoro e la comunicazione, anche formale e applicata al lavoro con i colleghi.

2. *Dove vogliamo arrivare?* Effettuare un'analisi dei costi e dei benefici e studiare come un cambiamento nei processi possa portare effettivamente a dei vantaggi è essenziale. È fondamentale infatti per un'azienda fare fatturato, tagliare i costi e incrementare la produzione e l'efficienza dei processi, se il progetto che si pensa di attuare aiuta a soddisfare uno di questi bisogni allora ha senso cominciare e impiegare su di esso maggiore forza lavoro. Uno studio accurato di tutti gli ambiti applicativi e gestionali può portare a una migliore comprensione dei vantaggi e degli obiettivi economici

che si possono raggiungere sia all'interno che all'esterno dell'azienda (nei confronti dei clienti o dei fornitori e con i collaboratori esterni).

Un utile strumento di misurazione e analisi per ottenere un focus più preciso sugli effettivi miglioramenti da intraprendere per ottenere un significativo miglioramento nelle performance, integrare i programmi aziendali e suddividere in parti più piccole grossi progetti di cambiamento nell'organizzazione (e renderlo quindi più visibile e controllabile anche agli occhi dei manager) sono le *Balance Scorecard*. Si tratta di una serie di schede che consentono di valutare le principali aree di un'azienda con punteggi ben visibili e tenere sott'occhio l'andamento delle principali trasformazioni che potrebbero verificarsi.



Fig. 3.1: Le Balance Scorecard consentono di tenere sotto controllo le varie aree del progetto.

Pubblicate da Robert Kaplan e David Norton nel 1992<sup>1</sup> si concentrano su quattro aree principali:

- Finance: dinamiche reddituali e finanziarie;
- Processes: processi di business sui quali intervenire;
- Customers: livello di soddisfazione dei clienti esterni;
- Learning and growth: misura le performance aziendali interne e la formazione degli impiegati.

Per ognuna di queste aree vanno valutati:

- Obiettivi: punti di arrivo importanti da raggiungere;
- Metriche: parametri osservabili utilizzati per controllare il cambiamento;

<sup>1</sup> Cfr. Kaplan R. e Norton D. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that drive performance", Harvard Business Review (January-February): 71-79, Cambridge

- Target: valori specifici da usare come limiti stabiliti;
- Iniziative: progetti o programmi da iniziare per ottenere gli obiettivi.

Questo e altri accorgimenti di misurazione e controllo dei processi consentono di tenere sotto controllo i processi di modifica organizzativa all'interno dell'azienda e grazie a metriche e valutazioni mirate consentono di agire direttamente nell'area che necessita interventi immediati.

### 3.2 Strategia e progettazione

Una volta fatte le opportune analisi e previsioni, si sono prese delle decisioni grazie alla collaborazione e alla comunicazione tra colleghi, si è scelto chi porterà avanti il progetto nelle fasi di sperimentazione e si sono scelte le metriche per poter misurare l'andamento dello stesso si può partire con la fase di progettazione concreta. Si comincia a scegliere, decidere, comprare e installare e qui entra in gioco in maniera decisiva il management dell'azienda che deve dare il via libera al processo di innovazione attraverso investimenti e scelte organizzative ben precise. In questa fase si identificano gli obiettivi e si definiscono i goal che l'azienda deve raggiungere, i fattori di successo nonché le metriche precise da utilizzare per verificare gli effettivi risultati (la direzione ha bisogno di numeri per comprendere cosa sta accadendo).

La prima cosa da fare è coinvolgere attivamente tutti gli stakeholder in modo da creare un effetto di rete che attiri sempre più persone all'interno della struttura sociale che si verrà a creare. Più persone usano i social network e più se ne aggiungeranno in quanto non far parte di una rete sempre più ampia rappresenta uno svantaggio per chi resta fuori. Se si tratta di condivisione di intelligenza e collaborazione poi lo svantaggio è ancora più netto. È importante però scegliere le persone giuste almeno all'inizio, possiamo evidenziare tre tipi di personalità lavorative<sup>2</sup> in grado di instaurare e sostenere il cambiamento:

- Connettori: sono ad esempio i capi reparto o i direttori di dipartimento che per il loro ruolo all'interno dell'azienda sono connessi a molte persone e hanno ruoli influenti all'interno del loro ambito lavorativo;
- Evangelists: agiscono sul lungo periodo e coltivano la voglia di conoscenza nei dipendenti più restii a cambiare incitandoli a condividere e a collaborare;
- Opinion leaders: sono a contatto con il management, hanno opinioni autorevoli e riescono a convincere i dirigenti a investire nei progetti di innovazione.

Attraverso queste persone particolarmente aperte all'innovazione e abituate a collaborare con altri per prendere decisioni si possono ottenere ottimi risultati soprattutto per quanto riguarda la comunicazione. Il loro compito primario

<sup>2</sup> Cfr. Prunesti A. (2010), "Enterprise 2.0: Modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda", Franco Angeli, Milano

è infatti quello di comunicare fiducia nei nuovi strumenti che si andranno a utilizzare, e per ottenere questo risultato bisogna comunicare efficacemente e diffondere le informazioni che riguardano il progetto, per rendere familiari i nuovi costrutti tecnologici che entreranno a far parte della vita lavorativa di tutti i giorni.

Le domande da porsi durante la fase strategica e il primo periodo di progettazione sono principalmente tre:

- *Chi, cosa e come?*

Anche se molto spesso risulta complicato rispondere esattamente a domande di questo tipo, in quanto non si conosce ancora perfettamente quello che si sta per realizzare e quindi non si sa esattamente quali software si useranno o chi li userà e in quale modo, è bene cercare di effettuare un'analisi teorica il più accurata possibile per partire con un certo vantaggio. Durante la fase che precede il progetto vero e proprio infatti è bene effettuare alcune ricerche per capire, ad esempio quali social media utilizzare e su quali piattaforme investire, oppure per comprendere quali siano le reali esigenze dell'azienda e come il mercato (anche Open Source) può rispondervi in termini di velocità ed efficienza degli strumenti tecnologici, ma anche dal punto di vista delle metriche e dei sistemi di misurazione che possono essere utilizzati per registrare i primi risultati.

Per realizzare al meglio un progetto, in particolare un progetto che prevede una trasformazione di questo tipo, le risorse fondamentali sono le persone. L'intelligenza collettiva e la capacità di unirsi in community informali, la voglia di contribuire a un progetto che migliori la vita sul posto di lavoro, sono necessità di tutti i dipendenti ma si tratta di cercare all'interno dell'azienda il personale più adatto a diffondere queste idee anche ai dipartimenti non direttamente collegati al marketing o al settore IT. Servono persone innovative e brillanti che riescano a stimolare i colleghi nell'intraprendere l'utilizzo di nuovi modi di comunicazione o di cambiare i processi lavorativi per migliorare tutto il sistema impresa nel quale lavorano. All'inizio è consigliabile coinvolgere poche persone, preferibilmente giovani e aperte alle novità, che continueranno anche in futuro a testare le versioni beta del progetto e saranno i primi a usare i nuovi strumenti.

Infine bisogna porre attenzione ai sistemi di metriche che saranno usati per verificare gli effettivi risultati del progetto e che consentono di controllare il progresso continuo che questo ha durante il lancio e durante le fasi successive, per poter intervenire dove serve.

- *Quali collaboratori?*

Scegliere la migliore piattaforma Enterprise 2.0 non è un compito facile, spesso si necessita dell'aiuto di personale esterno come una software house o dei consulenti in grado di consigliare al meglio l'azienda per effettuare la scelta giusta in funzione delle proprie esigenze. Quello che risulta importante è quindi scegliere al meglio i partner tecnologici in base al loro livello

di esperienza nel settore, di capacità e preparazione che possono fornire all'azienda nella fase iniziale di installazione e formazione del personale. Questo ultimo punto, la formazione dei collaboratori interni all'azienda, è di primaria importanza per la riuscita dell'intero processo evolutivo dell'organizzazione. Una buona formazione infatti è una base essenziale per gli sviluppi futuri e il mantenimento della piattaforma.

- *Come cambierà l'azienda?*

Durante questa fase ma anche nel corso della progettazione l'azienda va valutata sotto vari aspetti, come ad esempio la performance aziendale (quanto sto migliorando) e la situazione ambientale (quanto è cambiato il posto di lavoro, come sono cambiati i processi produttivi ecc.). Per misurare questi due valori si deve tener conto non solo del livello di realizzazione del progetto (anche se all'inizio il livello di realizzazione della piattaforma è l'unica cosa direttamente misurabile), misurando solo questo infatti si rischia di valutare erroneamente il successo del progetto, ma bisogna considerare anche la performance organizzativa e i risultati raggiunti. Alcuni esperimenti di progettazione negli Stati Uniti hanno evidenziato come il periodo per ottenere i primi risultati tangibili sia piuttosto lungo, dai 12 ai 18 mesi e mostra quindi come il processo di adozione di strumenti partecipativi richieda tempo e impegno e vada misurato con metriche diverse da quelle tradizionali.

Il ruolo del personale innovatore scelto per stimolare l'utilizzo dei software collaborativi e dei nuovi processi ha anche il compito di valorizzare il lavoro svolto e di continuare a infondere nei colleghi la voglia di provare e di crescere in ambito lavorativo, in modo da attenuare la naturale resistenza al cambiamento e di facilitare la fase di adozione dei nuovi sistemi.

### 3.3 Co-progettare

Quando il progetto è partito si cominciano a installare le applicazioni e gli strumenti Web 2.0 e si attivano i campioni software da usare all'interno dei vari dipartimenti nei quali si è deciso di cominciare la sperimentazione. In questa fase si testano i comportamenti degli utenti nell'utilizzo delle nuove procedure, soprattutto per quanto riguarda wiki e blog che cambiano molto il vecchio modo di comunicare basato, molto comunemente, sulle e-mail. Il modo migliore per ottenere tutti i vantaggi che una soluzione di tipo Enterprise 2.0 offre è quello di mettere l'utente al centro. In questo modo si ottiene il massimo da ogni singolo dipendente che attraverso il pieno coinvolgimento nel processo di cambiamento culturale mette tutto se stesso e contribuisce anche all'evoluzione e alla scalabilità futura del progetto, due cose molto importanti nei turbolenti mercati odierni che richiedono una sempre maggiore capacità di rispondere in fretta alle nuove esigenze del mondo esterno.

Uno dei fattori ai quali non si può rinunciare sono le community. Le reti di persone che si formano durante le pause pranzo o durante le comunicazioni



Fig. 3.2: L'approccio user centric nello sviluppo delle nuove tecnologie in azienda porta a una riduzione dei tempi e dei costi di formazione e avviamento dell'intero progetto.

informali di tutti i giorni, ma anche le conversazioni tecniche su un particolare argomento che può interessare tutta l'azienda vanno intercettate e indirizzate nei blog e nei wiki in modo da far contribuire a ognuno attraverso la propria intelligenza che sarà condivisa con il resto degli utenti interessati. Le comunità informali esaltano alcune caratteristiche umane da non sottovalutare, quali il senso di appartenenza e la quantità di lavoro che ogni dipendente è disposto a offrire per il miglioramento, inoltre portano numerosi altri vantaggi per l'intero progetto:

- Migliore comprensione dei bisogni a livello di informazione e processo produttivo e organizzativo.
- Si costruisce una soluzione più vicina alle reali esigenze degli utilizzatori della piattaforma, risparmiando i costi di rilavorazione in caso di errori dovuti alla scarsa comunicazione che, ad esempio, si presenta quando un progetto viene destinato al solo settore IT dell'azienda.
- Se il progetto non è imposto dall'alto tutti coloro che contribuiscono alla sua crescita si sentono parte dell'intero sistema e sono più invogliati a collaborare per ottenere risultati migliori.
- Si creano alcuni gruppi ristretti di innovatori-leader che diffondono le soluzioni tra i colleghi e sono più disposti a collaborare per migliorarle. Queste persone vanno selezionate con cura e incoraggiate.
- Attraverso la continua comunicazione e il confronto con il settore IT e le risposte immediate ai problemi di utilizzo (non solo limitandosi all'interfaccia del software ma all'intero processo di produzione di intelligenza)

---

gli utenti si rendono presto conto che il progetto ha bisogno di continui miglioramenti e usano un approccio iterativo alla risoluzione dei problemi comuni.

Il nodo della questione è quindi portare l'utente e utilizzatore del sistema software a cambiare non solo il proprio modo di lavorare in azienda ma anche la sua concezione di azienda non più vista come una piramide (organizzazione top-down) ma come una grande comunità, una rete di persone in grado di lavorare contemporaneamente su più progetti (organizzazione bottom-up), ognuno con le proprie caratteristiche e capacità, una rete sociale prima di tutto che riesca a soddisfare i bisogni di tutti per il bene dell'impresa che fa capo al direttore ma è costruita da tutti. Co-costruire una community significa quindi far nascere un gruppo di persone con determinate abitudini, valori e strategie lavorative e non è sufficiente fornire un software che faciliti le operazioni di comunicazione ma è necessario portare gradualmente a un cambio di cultura che comprenda tutti i settori dell'azienda e possibilmente anche i collegamenti esterni della stessa. Una componente collaborativa fondamentale sono infatti le relazioni con i fornitori e gli stakeholder non direttamente impegnati all'interno dell'azienda. I social network e i corporate blog o forum possono essere usati anche per favorire la comunicazione e la collaborazione con gli agenti esterni quali fornitori o clienti, tutto rientra in un concetto di co-progettazione che velocizza la realizzazione del progetto finale e riduce tempi e costi di integrazione coi processi interni ed esterni all'azienda.

### 3.4 Lancio e iterazione

È la fase finale del progetto, durante la quale gli strumenti pilota vengono usati giornalmente da tutti gli utenti innovatori scelti dall'azienda e continua la comunicazione tra utenti e settore IT per risolvere i problemi riscontrati durante l'utilizzo della piattaforma. In questa fase si evidenzia l'iteratività del progetto e la continua fase beta, con continui miglioramenti e soluzioni per rispondere alle normali necessità riscontrate dai dipendenti. Essendo un cambio radicale di metodi e processi, nonché un'evoluzione culturale di tutta l'azienda è normale che con il passare del tempo gli utenti che diventano sempre più istruiti abbiano nuove e diverse richieste rispetto alla fase iniziale di test e formazione. La collaborazione a questo punto sarà più semplice e naturale e gli scambi di informazioni grazie agli strumenti social e partecipativi saranno più veloci e sempre più intuitivi in quanto l'obiettivo finale è quello di farli diventare la normalità, l'unico modo per comunicare e condividere intelligenza all'interno (e all'esterno, se possibile) del luogo di lavoro.

Durante le prime settimane si ricevono i feedback di tutti gli utenti e si ridisegna insieme la soluzione più adatta alle loro esigenze, in questo modo cresce il progetto ma si affinano anche le capacità dei dipendenti nello sfruttare la nuova piattaforma. In parallelo a questa pratica di co-progettazione non va dimenticato di continuare a coltivare le community informali, in modo da coinvolgere sempre più persone nell'uso delle nuove applicazioni e di far emergere

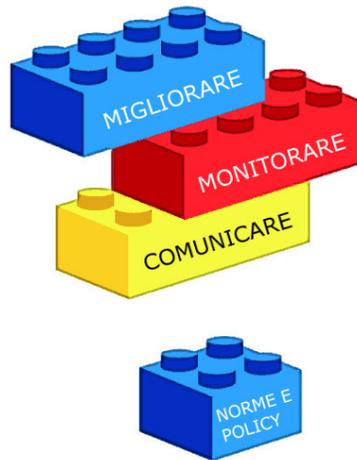


Fig. 3.3: Il lancio del progetto si basa su alcune operazioni fondamentali che vanno gestite in stretta fusione tra loro.

quei problemi e bisogni che solo un ambiente informale è in grado di mettere a nudo. Il ruolo degli utenti innovatori addetti alla diffusione delle informazioni in questa fase è quello di comunicare efficacemente, attraverso conferenze ben studiate o colloqui con i capi dei dipartimenti, le novità che ogni giorno si presentano durante lo sviluppo del progetto. Inoltre deve instaurarsi una certa fiducia nell'innovazione che non dovrà mai mancare durante le fasi successive, in quanto i processi saranno in continua evoluzione e tutti dovranno saper accettare i continui cambiamenti, compresi i dipendenti più anziani che vanno convinti e incentivati all'uso delle nuove tecnologie nonostante la loro naturale avversione verso il "nuovo".

Per favorire il funzionamento del sistema e garantirne l'efficacia costante infine non va dimenticato di monitorare le interazioni sia dentro che fuori dall'organizzazione. In questo modo è possibile studiare i comportamenti non solo dei dipendenti ma anche dei partner esterni in funzione delle nuove tecnologie e riscontrare il maggior numero di problemi e bisogni nella prima parte, così da poterli risolvere il prima possibile e creare una piattaforma che soddisfi il maggior numero di esigenze e crei un compromesso tra stakeholder interni ed esterni all'azienda. Soprattutto nelle relazioni con i partner esterni vanno considerate le nuove norme operative che verranno utilizzate, comprese le policy di accesso al sistema e le restrizioni o permessi da applicare e saper valutare le conseguenze che ogni azione intrapresa da un utente ha sulla piattaforma e sull'organizzazione stessa.

L'efficacia costante dopo il lancio dei nuovi sistemi viene quindi garantita grazie ad alcuni fattori importanti dei quali non si può fare a meno se si vuole seguire una linea social driven e seguire le continue evoluzioni delle esigenze degli utenti:

- *Trovare un coltivatore* in grado di diffondere e mantenere vivo l'interesse nei nuovi applicativi e processi organizzativi;
- *Individuare traguardi concreti* e continui anche dopo la progettazione, per avere una visione sempre aperta del mercato e saper rispondere alle turbolenze che in questi settori si verificano nel breve periodo;
- *Tagliare le vecchie abitudini* e guardare solamente al futuro, non rimanendo legati alle vecchie procedure ma sfruttando a pieno le nuove tecnologie senza mai basarsi sul passato.

### 3.5 Risultati

Qualsiasi progetto non può prescindere dalla presenza di fondi e finanziamenti da parte del management. Fatta eccezione per la formazione e la gestione delle community informali che almeno all'inizio caratterizzano un progetto di Enterprise 2.0 (in quanto possono benissimo essere usati social software già disponibili in rete senza bisogno di comprare nessun tipo di applicazione), tutto quello che riguarda l'installazione di applicazioni, il coinvolgimento di più settori dell'azienda e la comunicazione con i partner esterni richiede una spinta anche di tipo top-down e richiede quindi l'adesione, anche se parziale, del personale direttivo dell'azienda. L'approccio prettamente bottom-up infatti gioca un ruolo importante nelle fasi iniziali del processo di adozione ma risulta essere difficilmente scalabile. Senza il supporto dell'organizzazione con, ad esempio, un team leader e una squadra (proveniente ad esempio dal settore IT, ma non necessariamente) che guidi il progetto si rischia di bloccarsi di fronte alle prime difficoltà e di non andare molto lontano, senza riuscire ad attraversare orizzontalmente ogni settore dell'azienda e limitandosi alla collaborazione tra dipendenti dello stesso dipartimento. Il rischio è quello di avere molti strumenti diversi e di non riuscire a gestirli in un ambito di collaborazione più globale con l'ottica di costruire un lavoro complessivo di cambiamento che è l'obiettivo principale di un progetto di questo genere.

Il modo migliore per ottenere la fiducia del management è portare dei risultati concreti, da tradurre in ROI. Questo è però molto complicato in un processo che riguarda soprattutto le persone e il modo di comunicare e interagire tra loro, e non direttamente (almeno all'inizio) la produzione e quindi il fatturato. È importante quindi riuscire a misurare usando metriche nuove la buona riuscita del progetto e il raggiungimento dei goal prefissati, senza concentrarsi per forza sul lato economico e soprattutto trovare una persona autorevole in grado di comunicare al meglio con la direzione, una figura professionale che riesca a convincere i vertici che i primi risultati concreti si vedranno non prima di 8 - 12 mesi e che vale la pena aspettare. Per riuscire in questa difficile impresa possono essere usati studi di casi reali che riguardano aziende di dimensioni simili a quella di interesse, sfruttando la letteratura o ricerche di mercato, in questo modo si avranno dati tangibili da poter paragonare anche se le singole realtà e i problemi e le esigenze del personale sono tagliati in modo specifico sul singolo

caso e, molte soluzioni che hanno avuto successo in una determinata azienda, possono risultare del tutto inutili in un'altra, anche nello stesso settore.

- *Come misurare i comportamenti e l'effettivo utilizzo dei nuovi strumenti?* Vista la natura degli strumenti utilizzati, che si basano soprattutto su piattaforme web e sfruttano i social software e le intranet, o siti e blog di tipo corporate, uno strumento affidabile e flessibile che può essere utilizzato per effettuare indagini e misurazioni sul numero di accessi o sul tipo di operazioni e richieste che vengono effettuate maggiormente (pagine più visualizzate, query più richieste ecc.) è Google Analytics, in figura 3.4. Come scritto direttamente sulla pagina del prodotto<sup>3</sup>: *“Google Analytics è una soluzione di analisi dei dati web di classe enterprise che ti consente di ottenere informazioni dettagliate sul traffico del tuo sito web e sull'efficacia delle campagne di marketing. Funzioni potenti, flessibili e di facile utilizzo ti consentono ora di visualizzare e analizzare i dati sul traffico in modo completamente nuovo. Con Google Analytics è più facile creare annunci più mirati, migliorare le iniziative di marketing e creare siti web che generano un maggior numero di conversioni.”*

Avendo una percezione più realistica di quello che avviene in azienda, e all'esterno di come i clienti e i partner commerciali usano gli strumenti web messi a disposizione è possibile avere un'idea più precisa di dove bisogna investire maggiormente e su quali strumenti puntare l'attenzione per ottenere un'evoluzione più rapida e mirata di tutto il nuovo sistema che si sta progettando.

### 3.6 Come misurare il ROI

Quello che dal punto di vista pratico interessa di più la direzione aziendale è la misurazione del ROI, ovvero il ritorno economico effettivo che la piattaforma e il cambio culturale applicati in azienda riescono a offrire. Molti benefici non sono quantificabili in termini di riduzione dei costi, ma portano comunque grandi vantaggi all'interno dell'organizzazione: alcuni esempi sono le informazioni che i dipendenti trovano in rete e portano nel proprio lavoro usandole a favore dell'azienda per risolvere problemi comuni, oppure la conoscenza orizzontale e diffusa che consente di risparmiare tempo durante le riunioni portando notevoli benefits anche alla produzione. Uno studio<sup>4</sup> del 2010 mostra come per un'azienda media sia possibile ottenere ritorni annui molto cospicui e questi possano essere calcolati con relativa precisione. Il calcolo del ROI per un progetto di Enterprise 2.0 è ancora oggi un compito arduo e c'è poca chiarezza vista l'estrema attualità e la poca esperienza nel settore, tuttavia ci si può limitare allo studio, almeno inizialmente, di una piccola parte dell'azienda in modo da avere una visione più ristretta ma comunque significativa di quello che si ottiene in

<sup>3</sup> Cfr. <http://www.google.com/intl/it/analytics>

<sup>4</sup> Cfr. Cameran Hetrick (2010), “How To Calculate the ROI of Enterprise 2.0” <http://blog.socialcast.com/how-to-calculate-the-roi-of-enterprise-2-0/>



Fig. 3.4: Un esempio di utilizzo di Google Analytics per effettuare ricerche e misurazioni sull'utilizzo degli strumenti web in azienda.

termini di riduzione dei costi anche da un solo dipartimento. Il suggerimento è quello di partire da un'area e un gruppo di dipendenti in linea con l'attuale pensiero dell'azienda, in questo modo risulterà più semplice effettuare le dovute misurazioni e poi da questa base si partirà per allargare lo studio ai restanti settori. Per avere un focus maggiore e riuscire a effettuare il calcolo più accuratamente è bene individuare alcune unità di business importanti per il successo dell'iniziativa e su queste calcolare gli effettivi vantaggi:

#### 1. Coinvolgimento dei collaboratori

I dipendenti che utilizzano la piattaforma social sul posto di lavoro sono più coinvolti in quanto si sentono parte di qualcosa di più grande, hanno visibilità anche al di fuori del loro dipartimento e ottengono gratificazione nel risolvere problemi di altri, oltre a trovare soluzioni in modo più rapido grazie alla condivisione e alla maggiore trasparenza della conoscenza.

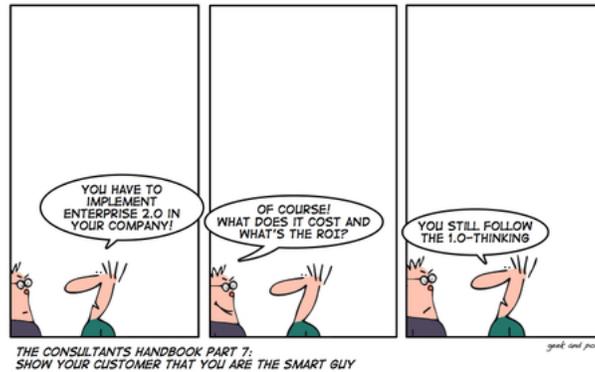


Fig. 3.5: Non è sempre facile misurare il ROI in un progetto Enterprise 2.0. Ma molto spesso è l'unico linguaggio che viene interpretato dal management.

*Come si misura:* per misurare questa variabile occorre studiare non solo il livello di coinvolgimento dei dipendenti in base a quanto e come vengono usati i social software ma bisogna aggiungere anche altri fattori che potrebbero influenzare il coinvolgimento come, ad esempio, la soddisfazione personale e le possibilità di promozione. Inoltre si deve riuscire a misurare quale impatto ha il livello di attività sulla rete di un dipendente sul suo livello di coinvolgimento.

### 2. Rotazione dei collaboratori

L'uso dei flussi di attività e degli strumenti Web 2.0 da parte degli impiegati favorisce oltre al coinvolgimento anche la voglia di rimanere all'interno di un'azienda vivace e flessibile. Le informazioni infatti si trovano con maggiore rapidità e maggior successo grazie alla collaborazione, inoltre si riceve il feedback da parte dei propri colleghi in maniera istantanea e tutti questi fattori favoriscono la conservazione del personale.

*Come si misura:* usando le statistiche sull'assunzione di personale e valutando chi sono i lavoratori che hanno lasciato l'azienda dopo l'installazione della nuova rete. Ancora una volta non è sufficiente studiare solo quanto e come questi dipendenti usavano la piattaforma o il loro livello di integrazione nella community ma bisogna affiancare anche ricerche sul livello di occupazione al momento, sul mercato che li circonda, sul salario e sulla soddisfazione sul posto di lavoro, tutti fattori di grande impatto quando si pensa di cambiare azienda.

### 3. Vendite

L'uso delle piattaforme di Enterprise 2.0 consente ai lavoratori di raggiungere più facilmente alcune intuizioni di business, consentendo loro di reagire più in fretta alla disponibilità di produzione, di capire rapidamen-

te i problemi e le esigenze dei clienti nonché di avere informazioni sui competitors. Tutta questa conoscenza consente di avere un certo vantaggio sui concorrenti e permette di lanciare nuovi prodotti sul mercato con frequenza più elevata e minore rischio.

*Come si misura:* anche in questo caso non ci si deve limitare al solo team di vendita dell'azienda ma bisogna valutare anche altri fattori interni ed esterni che possono influenzare le vendite dell'azienda.

Il calcolo del ROI applicato ai social media, se non fatto nel modo corretto, rischia di diventare fuorviante. La necessità delle aziende che utilizzano questo indicatore è quella di poter avere una visione concreta, anche se relativa, dei risultati ottenuti grazie agli investimenti fatti in un determinato settore. Per quanto riguarda gli strumenti Web 2.0 però il costo di introduzione dei sistemi è molto spesso basso e il rischio è quello di ottenere ROI molto alti in risposta anche a leggere variazioni positive nei guadagni.

$$ROI = \frac{\text{Risultato operativo}}{\text{Capitale investito netto operativo}}$$

Nel capitale investito vanno inseriti anche i costi di installazione e training iniziale, oltre ai costi di licenza e manutenzione dei software ma, non essendo così elevati e avendo un denominatore basso il quoziente sarà sempre alto e potrebbe non rispecchiare i reali risultati ottenuti. È bene quindi valutare attentamente da dove derivano i miglioramenti e in quali campi. Sicuramente ne risentirà anche il fatturato grazie a una diminuzione dei costi dovuta ai miglioramenti nei processi ottenuti grazie ai nuovi strumenti, ma quello che otterrà i maggiori benefici sarà l'organizzazione interna e la maggiore efficienza nelle comunicazioni. Quindi è consigliato usare il ROI nel caso si debba convincere l'amministrazione che la strada intrapresa è quella giusta ma i segnali più rilevanti arrivano in termini di prestazioni ottenute: si considera un obiettivo, si usano gli strumenti per raggiungerlo e si calcola in quale misura essi hanno avuto un ruolo nel conseguimento dello stesso, questo metodo affiancato a un calcolo dei guadagni ottenuti grazie ai social software è il vero ROI dell'Enterprise 2.0.

### 3.7 Linee guida e differenze tra un progetto Enterprise 2.0 e un comune progetto IT

Da uno studio del 2.0 Adoption Council (un gruppo nato per discutere di esperienze riguardanti l'Enterprise 2.0 con i maggiori esperti del settore) si trovano alcune indicazioni su quali siano le pratiche più frequenti nel processo di adozione di un sistema organizzativo e applicativo che ruota intorno a una piattaforma di tipo social driven. Grazie a questo articolo<sup>5</sup> si riescono a individuare le differenze più marcate tra un normale progetto IT (come ad esempio l'adozione di un nuovo CRM o ERP) e l'adozione in azienda di un sistema Enterprise 2.0.

<sup>5</sup> Cfr. Yehuda G. (2009), "A Framework for 2.0 Adoption in the Enterprise", The 2.0 Adoption Council Research Series - Report No. 1

Tab. 3.1: Le principali differenze tra un comune progetto IT e un progetto di Enterprise 2.0 sono raggruppabili nella seguente tabella.

Progetto tradizionale	Progetto Enterprise 2.0
<p><i>Approccio Top-down</i>            Il cambiamento e le fasi di progettazione vengono imposti dall'alto e il tramite risulta essere il settore IT.</p>	<p><i>Approccio Bottom-up</i>            L'idea parte dal basso, da qualche impiegato intraprendente che riesce a diffondere la sua idea ai propri colleghi.</p>
<p><i>Centrato sui vertici aziendali e sulla tecnologia</i>            Il progetto fa capo agli organi dirigenziali e dipende fortemente dalle tecnologie utilizzate.</p>	<p><i>Centrato sulle persone e le relazioni</i>            Il ruolo fondamentale è quello di ogni singolo lavoratore che comunica e agisce nella rete di contatti che si crea durante la fase preliminare.</p>
<p><i>Lavoro diviso tra i dipartimenti</i>            Secondo l'organizzazione verticale ogni settore dell'azienda ha un compito specifico e il lavoro viene coordinato da poche persone scelte dal management.</p>	<p><i>Co-progettazione</i>            Le necessità e i problemi iniziali vengono condivisi tra tutti gli utilizzatori in modo da creare un prodotto che soddisfi le esigenze di tutti i collaboratori.</p>
<p><i>Sponsorizzazione dall'alto</i>            I comuni progetti vengono decisi dal consiglio e poi controllati da un team diretto dal management che installa e testa i software e i processi.</p>	<p><i>Forza delle community</i>            Il cambiamento parte dal basso e si diffonde, attraverso le comunità, in maniera orizzontale a tutti i settori dell'azienda seguendo la spinta di un gruppo di innovatori in cerca di strumenti di lavoro migliori.</p>

Quello che si nota dalle numerose esperienze nell'ambito di progetti di questo tipo è come a volte risulti più efficiente un approccio misto top-down + bottom-up rispetto alla sola spinta orizzontale che deriva dalle comunità. Non bisogna dimenticare infatti che il supporto economico può venire soltanto dal management e che quindi serve l'approvazione del consiglio aziendale per partire con l'installazione effettiva dei nuovi strumenti. Nessuno dei due approcci è quello giusto, vediamo alcuni consigli tratti da un'analisi del documento:

- La *collaborazione* va attivata sin dall'inizio, in quanto è l'obiettivo che si vuole raggiungere grazie ai nuovi strumenti. Senza le persone e la loro capacità di cooperare l'aggiunta di nuove tecnologie risulterebbe del tutto inutile. Sotto questo punto di vista i roll-out tradizionali limitano la flessibilità in quanto non sono in grado di rispondere efficacemente né alle esigenze in continua evoluzione degli utenti, né alla forte turbolenza dei mercati odierni.
- Nella fase iniziale non si conosce con precisione fino a che punto possa crescere il progetto e *un approccio prettamente bottom-up risulta difficilmente scalabile* senza l'appoggio dell'organizzazione con un team leader, senza la sponsorship del management o di un team che guidi il progetto, si rischia di non riuscire a ottenere gli obiettivi iniziali e di lasciar decadere l'intera operazione. Un altro rischio è quello che nascano molti progetti piccoli e separati tra loro all'interno di ogni piccolo gruppo di dipendenti nei vari dipartimenti, col rischio di sprecare risorse inutili e creare qualcosa di difficilmente gestibile e inutile ai fini della collaborazione globale in azienda.

Quello che viene messo in evidenza è l'approccio iterativo di tutto il progetto, partendo dalla scintilla iniziale fino all'adozione dei nuovi sistemi, devono mantenersi costanti la co-progettazione e la continua collaborazione, in questo modo sarà possibile rispondere in maniera efficace e real time alle continue richieste del personale le cui capacità intellettuali evolvono di pari passo col progetto.

Il documento del 2.0 Adoption Council evidenzia come il modello a cascata non sia l'ideale per un progetto Enterprise 2.0 e riassume in un diagramma le fasi e le iterazioni necessarie a svilupparne uno.

Leggendo le fasi da sinistra verso destra otteniamo il seguente procedimento:

1. Il cambiamento e la successiva adozione della piattaforma partono spesso da una *scintilla* iniziale come ad esempio alcuni dipendenti che cominciano a usare social software e li portano in azienda, oppure casi di successo di concorrenti o visioni di manager all'avanguardia che si accorgono di come sia possibile rispondere al nuovo tipo di mercato con queste nuove applicazioni.

Figure chiave: comunità informali.

2. Per rendere il progetto scalabile serve un *leader di progetto* (preso dal settore IT o dalla comunicazione interna o in altri settori) autorevole e di

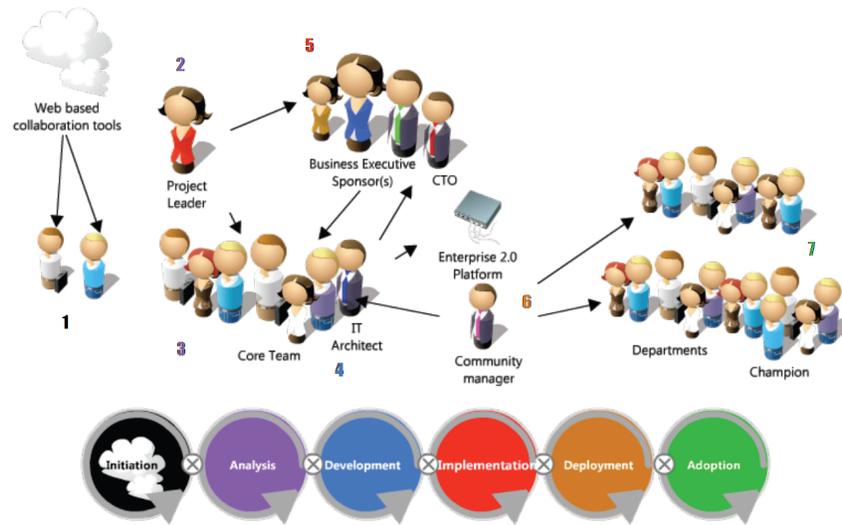


Fig. 3.6: 2.0 Adoption Council Research Report - Storyboard dei processi per l'adozione di una piattaforma Enterprise 2.0.

grande influenza, con potere decisionale e che sia in grado di attraversare le barriere intellettuali iniziali attraverso i vari dipartimenti. All'inizio è fondamentale avere qualcuno in grado di coordinare i lavori al meglio per non rischiare di creare troppi progetti paralleli di piccole dimensioni.

Figure chiave: leader di progetto.

3. Successivamente occorre espandere l'iniziativa del project leader a più persone, e *creare un team di progetto* che abbia componenti provenienti da ogni angolo dell'azienda, in modo da diffondere le novità e percepire più a fondo le vere necessità dei diversi lavoratori, facendo da tramite tra la nuova cultura 2.0 e le aspettative reali di ogni singolo dipendente.

Figure chiave: team di progetto.

4. Se non era già stato fatto (con un project leader preso dal settore IT o alcuni componenti già presenti nel team di progetto iniziale) occorre *inserire attivamente il settore IT nel progetto*. In questo modo si può iniziare con più facilità l'installazione dei software e si potranno risolvere più agilmente tutte le problematiche di tipo prettamente tecnico. Un'attenzione particolare in questa fase va rivolta alla sicurezza e ai problemi legali, si deve informare il settore che si occupa delle risorse umane per gestire al meglio le politiche di utilizzo dei sistemi.

Figure chiave: personale del settore Information Technology.

5. A questo punto è necessario il supporto economico da parte dell'azienda. Il project leader incaricato deve *ottenere l'approvazione del management*,

con l'aiuto di consulenze esterne o di ricerche in mercati analoghi di casi di successo simili, puntando l'attenzione sui costi, le tempistiche, i potenziali ritorni futuri per l'azienda e i rischi che un progetto di questo genere può comportare. Se non si ottiene l'approvazione formale da parte della dirigenza si rischia di compromettere il progetto o di violare regolamenti interni.

Figure chiave: leader di progetto e management aziendale.

6. Una volta gettate le basi organizzative e tecnologiche è possibile *partire con un pilot* per testare le applicazioni in un ambiente ridotto come numero di utenti, visibilità e funzioni disponibili per scoprire quali siano le problematiche che si verificano più spesso, in modo da poter intervenire anticipatamente e con meno rischi dovuti alla complessità.

Figure chiave: community manager.

7. Con le conoscenze ottenute grazie ai pilot si stimolano gli elementi del project team a invitare colleghi del loro settore a utilizzare i nuovi sistemi, preparando il progetto ad *espandersi su larga scala*. Nel frattempo si preparano le norme di utilizzo e le linee guida in modo collaborativo, senza imporre regole ingiuste o che non arrivano dalla comunità.

Figure chiave: utilizzatori e team di progetto.

Dall'analisi e dalle risposte delle aziende intervistate viene evidenziata l'iteratività del progetto. Nella figura 3.6 sono indicati con delle "X" i punti decisivi di passaggio tra una fase e l'altra, le cosiddette milestones da raggiungere. Ma la circolarità del processo lo rende quasi una progettazione agile ed è ben diverso dal comune modello a cascata utilizzato, ad esempio, nel caso di adozione di un nuovo CRM. Tutto il processo risulta quindi molto flessibile e le fasi vengono continuamente ripetute sfruttando la comunicazione via strumenti Web 2.0 e la collaborazione consentita dai social software.

### 3.8 I rischi

Nel corso di qualsiasi progetto ci si può (si deve) imbattere in rischi e problemi che è meglio valutare prima, in quanto la prevenzione, soprattutto nel caso di grosse rivoluzioni come quelle che comporta l'adozione di piattaforme di Enterprise 2.0 è la miglior medicina per evitare di dover ritardare il lancio di qualche settimana (o nei casi peggiori di mesi) o di dover riparare con soluzioni costose in termini di tempo e denaro. Un rischio plausibile in progetti come questi è quello di portare a termine al meglio tutte le fasi, ottenendo soddisfazione e coinvolgimento da parte degli utenti e del team scelto, ma di tralasciare gli obiettivi di business. Se non si rispettano le decisioni riguardanti i business goal prese dal management in fase di analisi si rischia di perdere la sponsorizzazione necessaria a portare a termine il processo di cambiamento. Alcuni rischi comuni (sottolineati nel suo articolo da Gil Yehuda per il 2.0 Adoption Council) e consigli per evitarli sono indicati di seguito:

- *Gestire le aspettative*: è molto importante saper controllare al meglio le promesse che vengono fatte sia al management che agli utenti. Nel primo caso un eccesso nel valutare gli obiettivi che si possono raggiungere causerà grande entusiasmo all'inizio ma, con l'andare del tempo e il fallimento sotto alcuni aspetti (cosa molto probabile durante la nascita del progetto) avrà la conseguenza opposta, ovvero si otterrà in breve tempo una sensibile (e irreversibile) perdita di fiducia da parte di chi dovrebbe sponsorizzare il progetto e oltre a una forte battuta d'arresto si potrebbe, nel peggiore dei casi, arrivare alla chiusura dello stesso. Nel caso di scarsa comunicazione invece ne risentirebbe negativamente l'incoraggiamento e l'applicazione dei dipendenti che, dopo la frenesia iniziale tenderanno a diminuire il loro livello di attenzione, soprattutto nel caso di promesse non mantenute o di scarsa o tardiva comunicazione delle novità.

*Come diminuire il rischio*: impostare target realmente raggiungibili e comunicare subito i rischi del progetto. In questo modo si metteranno da subito in chiaro le metodologie usate e i possibili intoppi evitando perdite di fiducia poco auspicabili.

- *Impiego di risorse*: controllare un progetto di ampie dimensioni in una qualsiasi azienda comporta un notevole impiego di risorse e potrebbe crescere a tal punto da richiedere sforzi talmente considerevoli da non concordare con le effettive richieste e con la percezione dell'importanza dello stesso da parte della direzione. Se non si riescono a ottenere le giuste risorse da parte del management il progetto rischia di subire un brusco stop o addirittura di fallire.

*Come diminuire il rischio*: capire quali siano i reali obiettivi dei dirigenti e cercare di ottenere un collegamento che porti alla soddisfazione degli stessi, causando di conseguenza una maggiore sponsorizzazione e una quantità adeguata di risorse (umane e tecnologiche) per realizzare le soluzioni alle loro necessità.

- *Formazione degli utenti*: le nuove tecnologie Web 2.0 sono spesso materia astratta per molti dipendenti, soprattutto per quelli più anziani che, a differenza di quelli più giovani, non utilizzano quotidianamente i social software. Bisogna attuare dei seminari di formazione per istruire i lavoratori su dove trovare le informazioni necessarie al loro lavoro e le community che ne discutono, come usare i nuovi strumenti e perché è conveniente collaborare oppure mostrare loro dove inserire le informazioni che vogliono condividere con gli altri. In questo modo si creerà una comunità sempre più grande di impiegati istruiti e disposti a collaborare, condividere e produrre informazione per il bene della comunità e non solo per portare a termine il progetto al quale sono assegnati.

*Come diminuire il rischio*: innalzando il livello di entusiasmo degli early adopter per aiutare i loro pari nella rete di contatti che si instaura. Molto spesso i dipendenti che lavorano più del necessario per svolgere il loro compito sono continuamente in cerca di un modo più semplice per

adempiere ai loro impegni professionali, è fondamentale quindi focalizzare l'attenzione su questo loro bisogno portandoli a sfruttare le potenzialità dell'Enterprise 2.0 per risolvere parte dei loro problemi.

- *Problemi di integrazione delle nuove tecnologie*: la tecnologia non deve essere il fattore principale che guida un progetto di Enterprise 2.0 ma è certamente una componente importante dello stesso. Il cambiamento si basa su un'evoluzione culturale dell'azienda ma ha bisogno di una piattaforma software per applicarla. Ad oggi il mercato offre numerose possibilità in termini di software (anche Open Source) in grado di costituire una piattaforma stabile e flessibile (ritagliabile secondo le necessità dell'azienda) sia come prodotti applicativi finiti sia come servizio. Alcuni, come ad esempio SharePoint di MicroSoft, si integrano con i più comuni strumenti tecnologici usati in azienda, altri invece offrono un numero maggiore di caratteristiche o sono più facili da usare. Nessuno di questi è perfetto o si adatta perfettamente a qualunque realtà aziendale e uno dei fattori fondamentali che caratterizza la scelta di una piattaforma software di questo tipo è proprio la capacità di integrarsi con gli strumenti applicativi già presenti in azienda.

*Come diminuire il rischio*: coinvolgere il settore IT per avere una visione più esperta e consigli su quale sia la soluzione migliore, inoltre essi sono a conoscenza di quali siano i principali problemi di integrazione e le applicazioni aziendali dalle quali non si può prescindere, quindi sapranno guidare nel modo migliore la scelta. Non bisogna però lasciar scegliere tutto esclusivamente all'IT, nel caso di possibili miglioramenti e vantaggi per lo stesso settore tecnologico si deve portare all'apertura anche nelle loro decisioni, verso soluzioni alternative o sperimentazioni che possono migliorare vari processi lavorativi.

### 3.8.1 Perché il progetto può fallire

Molto spesso è più istruttivo un fallimento rispetto a un successo in quanto, quando c'è la buona riuscita di un progetto quasi tutto quello che è stato fatto è certamente risultato essere efficiente. Troppa fiducia però potrebbe risultare poco conveniente, il successo infatti porta a essere meno introspettivi e a non ricercare cosa veramente ha funzionato e cosa invece andrebbe cambiato. Tutto questo risulta maggiormente evidente nei progetti di Enterprise 2.0 che essendo iterativi ripetono continuamente molti dei processi che portano al risultato finale ed è bene analizzarli tutti con attenzione, valutando rischi, cause ed effetti. Nel caso di progetti che riguardano piattaforme Enterprise 2.0 la regola da usare è "fail fast and often": infatti è utile accorgersi subito se un determinato comportamento o software non è adatto o non risponde alle effettive esigenze dell'azienda perché, così, si può rispondere in fretta senza pesare troppo sul budget a disposizione o sui tempi di progettazione. Il più delle volte i tentativi falliti rompono le giuste regole e evidenziano i difetti più comuni, creando un'esperienza utile alle scelte future.

Uno studio<sup>6</sup> di Dion Hinchcliffe ha individuato quali siano le cause più frequenti per cui un progetto di Enterprise 2.0 può fallire. Sono in tutto quattordici:

1. *Parte forte in un solo dipartimento e non riesce a uscire*

A volte una comunità informale può sorgere all'interno di una determinata area dell'azienda ma rischia di rimanervi perché le idee che popolano le conversazioni e gli scambi di conoscenza, nonché la cultura e gli obiettivi di lavoro non combaciano con quelli della maggioranza dei dipendenti negli altri settori. Di conseguenza il processo di cambiamento rimane ristretto a quella particolare comunità senza interessare l'azienda su larga scala. Un modo per ovviare a questo inconveniente è quello di affidare a un abile community manager il compito di integrare gli interessi dei vari gruppi innovatori per non sprecare sforzi inutili in iniziative che sono destinate a non espandersi.

2. *Selezionare gli strumenti prima*

Quello su cui bisogna puntare sono i bisogni della comunità rispetto ai social software. Le caratteristiche e le funzionalità messe a disposizione da un software comportano anche limitazioni dovute alla compatibilità con le applicazioni utilizzate in azienda, inoltre limitano la flessibilità e le opzioni di selezione nella fase iniziale del progetto, restringendo il campo di scelta. Inoltre non è detto che esistano software già pronti che soddisfino tutti i bisogni presenti in azienda, anzi molto spesso le soluzioni standard risultano poco adatte e suscitano una certa sospetto da parte degli utilizzatori che non riescono a ottenere il giusto grado di personalizzazione. Oggi è consigliabile osservare anche le opzioni Open Source che molto spesso offrono affidabilità e un buon grado di integrazione, ma soprattutto sono maggiormente personalizzabili.

3. *Scegliere lo strumento errato e rimanere bloccati*

La scelta delle giuste applicazioni e della piattaforma ideali richiedono tempo e rischiano di impiegare risorse inutili nel caso dovessero essere scartate. È importante quindi prestare attenzione a ciò che viene usato e a come gli utenti si adattano alle nuove tecnologie, attuando alcuni pilot paralleli e studiando le necessità, in modo da rimandare il più possibile la scelta definitiva. In questo modo si acquisisce esperienza dagli eventuali fallimenti e non si rischia di dover ripartire da capo a causa di errate valutazioni preventive. Negli ultimi anni le strategie di progettazione agili hanno mostrato come convenga rischiare di fallire subito tentando varie strade piuttosto di accorgersi troppo tardi che l'unica strada che si era imboccata portava in una direzione opposta a quella degli obiettivi aziendali prefissati.

---

<sup>6</sup> Cfr. Hinchcliffe D. (2009), "14 Reasons Why Enterprise 2.0 Projects Fail"  
<http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe>

4. *Non ci sono risorse allocate per l'adozione e il training*

Con la notevole diffusione dei browser Internet e l'utilizzo casalingo dei social media molti utenti non si preoccupano di leggere il manuale delle applicazioni (neanche di quelle più complesse a volte) causando la nascita di comportamenti errati nell'utilizzo delle stesse. Una fase di training e una buona evangelizzazione sui social software che si usano in azienda può portare notevoli benefici sia agli utenti che all'azienda che può trarne vantaggi in termini di tempo e risorse da impiegare. Far capire come si usano i tag e quali sono quelli più adatti alle risorse intellettuali alle quali gli utenti vogliono accedere, pubblicare guide o FAQ sul blog o sulla intranet aziendale, spiegare che i wiki sono sicuri e sono un buon modo per produrre informazione senza pericoli di furti intellettuali o simili sono alcune iniziative che consentono di ridurre le barriere di adozione anche per coloro i quali non hanno familiarità con questo nuovo modo di concepire la comunicazione e lo scambio di informazioni.

5. *L'iniziativa è prettamente del settore IT*

Se non c'è il pieno coinvolgimento di tutti gli stakeholder qualsiasi progetto IT rischia di fallire, in particolar modo un progetto di Enterprise 2.0 dove la collaborazione è elemento fondamentale. Una situazione di questo tipo non prevede la partecipazione di tutti gli utenti e rimane un'esclusiva del settore tecnologico, rischiando di andare contro il principio culturale proprio dei social software: la collaborazione paritaria tra le persone.

6. *Gli sforzi escludono l'IT*

Ovviamente gli estremi non sono mai la soluzione più adatta, e la reazione opposta al punto 5 è quella di escludere il settore IT per i primi mesi di progetto. Questo è un procedimento assolutamente sbagliato e causa di notevoli ritardi. Per quanto visto è consigliabile coinvolgere l'area tecnologica subito dopo aver creato i team di progetto e aver rafforzato le community nate spontaneamente, questo porterà vantaggi nello scegliere e nell'installare i software da usare.

7. *Impegnarsi con HR, legali, conformità ecc. troppo presto*

Il progetto rischia di fallire se si cominciano a fare riunioni sul tema, a rivedere piani e strategie con i manager, tutto questo mentre si stanno ancora formando le politiche di utilizzo e le procedure da seguire. Il rischio di coinvolgere gli stakeholder più importanti nelle fasi iniziali è quello di chiudersi nel progetto perdendo di vista le varie problematiche che risiedono in un contesto aziendale più generale, inoltre è conveniente lasciare spazio a iniziative personali che non richiedono necessariamente il consenso della dirigenza, in questo modo si stimolano la partecipazione paritaria e la produzione e condivisione di informazioni. L'ingresso del team dirigenziale deve essere progressivo e sequenziale, in modo da poter coordinare i vari gruppi autonomi secondo le regole aziendali con lo scopo di far loro ottenere il prima possibile gli obiettivi di business prefissati.

8. *Vedere l'Enterprise 2.0 come un semplice strumento e non come la soluzione a problemi specifici*

Il modo migliore per comprendere un problema e il modo di risolverlo è quello di trovarsi ad affrontarlo direttamente. Un utente che mette in evidenza una necessità dà un'indicazione forte su quali siano gli strumenti e i comportamenti adatti a soddisfarla. È molto più complicato invece costruire un sistema di behaviour e indicazioni sul suo funzionamento partendo direttamente dall'installazione della piattaforma, sarà difficile comprendere a fondo i problemi avendo un numero limitato e obbligato (dato dalle funzionalità della stessa) di modi per risolverli. Quando un utente si trova a dover scegliere se utilizzare o meno uno strumento di comunicazione capirà più facilmente a cosa serve, alternativamente se si trova a dover usare uno strumento già fornito è complicato spiegarli perché deve usarlo e in quale modo. Le iniziative di successo sono nate da situazioni che si è deciso di risolvere con strumenti Enterprise 2.0.

9. *Mancanza di campioni esecutivi efficaci*

Questo è un motivo di fallimento comune a qualsiasi progetto IT ma si evidenzia in modo particolare nell'adozione di strumenti Enterprise 2.0 quando al contrario si hanno innovatori in grado di contribuire attivamente al progetto e, nel frattempo, di partecipare alla community costituendo un vantaggio anche per tutti gli altri collaboratori. Ancora una volta, questo tipo di figure all'interno dell'azienda, unite a una buona fase di analisi che metta a disposizione i software giusti sono in grado di aumentare notevolmente la collaborazione e la partecipazione di numerosi utenti.

10. *Mancanza di partecipanti effettivi: blog e wiki vuoti, social network poco usati*

Un blog vuoto sicuramente non avrà visite e lo stesso vale per i wiki, nel caso del social network se la rete di utenti è troppo ristretta il suo appeal decresce fino a scomparire. È necessario riempire questi spazi con argomenti interessanti, di utilizzo comune e di interesse per tutti i dipendenti, in modo da attirare i primi contatti e via via creare un audience che sia in grado di autosostenersi. Contemporaneamente è bene accompagnare gli early adopters consigliandoli su cosa scrivere o su come interagire tra loro creando valore per tutta la comunità.

11. *Non ci sono piani a lungo termine o budget per la gestione delle community, gli aggiornamenti, la manutenzione*

Le comunità si sviluppano in maniera differente rispetto a un comune progetto IT e richiedono un tempo di adozione più lungo, e abilità il più delle volte inaspettate, come ad esempio assumere dei community manager competenti, che siano in grado di mantenerle in salute e che creino possibilità di successo. Occorre quindi saper pianificare bene quante e quali risorse sfruttare nel lungo periodo per poter poi beneficiare dei risultati (i primi potrebbero arrivare anche dopo 16-18 mesi).

12. *Integrazione errata degli influenzatori chiave man mano che l'adozione dei nuovi sistemi si allarga*

I leader dell'organizzazione devono essere incoraggiati e coinvolti e non usurpati da una rapida crescita, o dal successo, del processo di evoluzione delle tecnologie e delle comunità Enterprise 2.0. Alcuni componenti dell'organizzazione che si occupano già di produrre un certo tipo di informazioni o sono i responsabili ufficiali in qualche particolare ambito possono cooperare, oppure richiedere un controllo su quello che sta accadendo, in questo modo si possono evitare inutili duplicati. Questo tipo di relazioni vanno viste come un processo di re-engineering spontaneo volto a risolvere i conflitti esistenti tra entità lavorative appartenenti a campi e gradi diversi.

13. *Costruire tutto con uno sforzo di tipo top-down già strutturato*

Questo è un punto fondamentale. L'Enterprise 2.0 nasce dal basso e un approccio prettamente verticale è vivamente sconsigliato. Bisogna lasciar nascere le community informali e accompagnare la crescita della cultura sociale all'interno dell'azienda, senza imporre per forza tutto dall'alto scoraggiando la sperimentazione individuale.

14. *Non aspettare troppo per lasciar crescere la massa critica*

Qualche volta occorre un po' di tempo a un'organizzazione per cambiare le proprie abitudini, per imparare a usare i nuovi strumenti o per capire come trarre valore dagli stessi. In molti casi sono occorsi dai 6 ai 12 mesi per veder nascere la massa critica e periodi troppo lunghi vanno a discapito dell'intero progetto. Sarà compito degli innovatori e dei gestori delle community saper stimolare al meglio tutti i collaboratori in modo da creare una rete sempre più appetibile e conveniente per tutti, in modo da farla crescere autonomamente sempre di più.

## 4. ANALISI DELLE PRINCIPALI PIATTAFORME DI ENTERPRISE 2.0

La scelta della migliore soluzione che funga da base per un progetto di questo tipo è difficilmente individuabile soprattutto adesso che la tecnologia non è ancora matura e condivisa da tutti ma è in fase di crescita e molti produttori si affacciano solo recentemente sul mercato con soluzioni innovative ma non complete. È bene quindi avere un'idea di insieme su cosa propone il mercato oggi e su quali siano le principali caratteristiche offerte e quali invece mancano. Nel capitolo vengono presentate alcune tra le più diffuse piattaforme di Enterprise 2.0 e verranno presentate funzionalità e (dove possibile) costi di licenza. Inoltre è stata effettuata una ricerca sui fattori da valutare prima di effettuare una scelta (e molto spesso un acquisto) definitiva sul software da usare in azienda.

### 4.1 *Criteri di valutazione per piattaforme di Enterprise 2.0*

Per selezionare la giusta tecnologia è bene non focalizzarsi solo sulle singole funzionalità delle applicazioni e confrontare le varie opzioni ad una ad una solo in base a quelle. È preferibile utilizzare un approccio di tipo olistico, ovvero osservare la piattaforma nel suo insieme, in questo modo sarà più semplice comprendere con quali necessità e obiettivi di business essa è realmente in linea e dove invece non può arrivare. Per una valutazione olistica quindi è importante non guardare alla piattaforma che si sta per scegliere solo nell'aspetto tecnologico, ma soprattutto bisogna concentrarsi sulla sua architettura e vedere, scavando a fondo, se le sue funzionalità e caratteristiche rispondono a pieno ai bisogni dell'azienda. In particolar modo la piattaforma deve soddisfare tutte le restrizioni di compatibilità, deve essere scalabile e sicura ma più di ogni altra cosa deve risultare utile e semplice da usare agli utilizzatori veri e propri, deve interfacciarsi senza problemi con gli strumenti già esistenti all'interno dell'organizzazione senza creare problemi particolari. Alla base di un progetto di Enterprise 2.0 ci sono le persone, e i loro bisogni ed è necessario quindi ascoltare i loro interessi nello scegliere la piattaforma IT ideale, decisione critica in qualunque progetto che preveda l'adozione di nuove componenti tecnologiche e informatiche.

Ad oggi molti nuovi fornitori di software nell'ambito Web 2.0, ma anche produttori più tradizionali si sono rivolti allo sviluppo di questo tipo di supporti alle attività aziendali, in molti casi si possono trovare buoni prodotti anche Open Source ma quale sia il più adatto alle reali esigenze che ogni impresa diversa

ha è complicato scoprirlo ed è bene capire cosa realmente può offrire il mercato oggi con le varie differenze<sup>1</sup>:

- Alcuni fornitori possiedono componenti tecnologici prettamente proprietari mentre altri hanno standard aperti di tipo Open Source;
- Molti di questi, e in particolare i fornitori tradizionali, hanno una flessibilità limitata, dovuta alla standardizzazione dei prodotti per renderli più facilmente vendibili (devono soddisfare quindi la maggior parte delle aziende) e la personalizzazione degli applicativi risulta il più delle volte complessa o molto costosa. La capacità di modificare in corsa il software a disposizione è una componente da non sottovalutare in vista delle frequenti turbolenze dei mercati attuali, e raramente si riescono a trovare piattaforme che mettono a disposizione funzionalità di sviluppo che facciano evolvere le loro caratteristiche a favore di una maggiore interoperabilità.
- Al momento le principali soluzioni sono basate per lo più sulle loro funzionalità. La ricchezza di caratteristiche diventa il focus usato per valutare le varie opzioni ma, in realtà, quello a cui si dovrebbe puntare è l'allineamento con le necessità effettive delle aziende e delle realtà lavorative.
- Un altro fattore che caratterizza le varie aziende che forniscono piattaforme Enterprise 2.0 è il Cloud Computing. Sebbene non sia ancora universalmente accettato come opzione importante e non si abbia piena fiducia nella "nuvola" molti produttori offrono servizi on-line attraverso il Cloud Computing, altri addirittura vendono i propri prodotti che funzionano esclusivamente come SaaS (Software as a Service).
- Molte di queste soluzioni sono molto costose e richiedono notevoli costi di investimento nel caso si debba scalare (verso l'alto) la dimensione dell'intero progetto. Inoltre parecchie alternative seguono architetture vecchie e paradigmi con scarse o nulle capacità semantiche o di innovazione per una azienda che voglia un cambiamento in grado di mantenersi anche nel futuro e che possa crescere con le ambizioni della stessa. Questo tipo di opzioni obsolete non sono compatibili con il mercato in continua evoluzione, che richiede sempre più interoperabilità degli standard e dei dati prodotti che devono essere scambiabili con i partner, con gli stakeholder esterni e a volte anche con i concorrenti.

Una cosa importante da ricordare infine è che il lavoro non finisce con l'acquisto della piattaforma, ma continua con l'installazione, lo sviluppo e la personalizzazione e soprattutto comincia una fase di coinvolgimento degli utenti e dei team di progetto che richiede uno sforzo in termini di risorse umane da non sottovalutare. La soluzione scelta deve risultare completa anche sotto la voce servizi e assistenza in modo da potere, in futuro, risolvere eventuali problemi di

<sup>1</sup> Cfr. Anand S. e Kumail N. (2011), "Evaluating Criteria for Enterprise 2.0 Platform", <http://dqindia.ciol.com/content/industry/industrymarket/focus/2011>

compatibilità o richiedere indicazioni sull'utilizzo per poter formare al meglio il personale addetto alla diffusione delle informazioni e allo stimolo dei propri colleghi di lavoro.

#### 4.1.1 Aspetti tecnologici

Vediamo come sia possibile suddividere gli aspetti sui quali valutare una piattaforma Enterprise 2.0 per quanto riguarda l'aspetto tecnologico vero e proprio (le sue caratteristiche e funzionalità, la sua capacità di integrazione ecc.) che non deve essere il focus principale che porta alla scelta finale (o almeno non deve essere l'unico) ma che ha, ovviamente trattandosi di un progetto che riguarda l'IT, notevole importanza ai fini dell'analisi delle varie opzioni.

- *Architettura*: è l'architettura che determina le performance, la scalabilità e i costi per l'implementazione di una determinata tecnologia. Quello che si deve guardare è cosa sta sotto a ogni prodotto software di cui si effettua l'analisi, ovvero cosa si nasconde dietro l'interfaccia, come si usa e su quali principi di funzionamento si basa e che livello di complessità presenta la sua architettura. Le tecnologie proprietarie spesso risultano essere poco flessibili e difficilmente in grado di rispondere alle dinamiche dei mercati odierni.

*Quale scegliere*: la risposta più sensata sembra quindi essere un software Open Source che non si basi su standard proprietari, il problema è capire se l'integrazione che offre sia sufficiente a soddisfare tutte le connessioni con i programmi già presenti.

- *Caratteristiche*: molte delle scelte tecnologiche oggi puntano la loro attenzione sulla ricchezza delle loro funzionalità, ma è ben noto come una grande quantità di funzioni non sia sufficiente a risolvere i problemi reali di un progetto di Enterprise 2.0 (ma neanche quelli di un comune progetto IT). Quello che fa la differenza è la risposta ai requisiti che le funzionalità del programma sono in grado di dare, la quantità di modifiche e personalizzazioni che saranno necessarie è la disposizione del fornitore a renderle possibili e a mantenerle nel tempo.

*Quale scegliere*: è abbastanza chiaro come una delle scelte più probabili sarà un software che risponda in modo esauriente a molti dei requisiti prefissati senza bisogno di modifiche troppo costose, che sia sufficientemente efficiente e adatto all'azienda così come viene comperato (out-of-the-box).

- *Scalabilità*: vista la turbolenza dei mercati odierni la scalabilità è una delle prime cose di cui ci si deve preoccupare. Prima della scelta si deve valutare il tempo, il costo e la complessità richiesta per scalare il software e renderlo adatto alle sempre nuove esigenze. Se non si riesce a fare questo l'intero progetto rischia di indebolirsi sul lungo periodo anche perché si deve tener conto non solo del costo economico che un'operazione di scaling comporta, ma anche dei ritardi temporali.

*Quale scegliere:* può rivelarsi controproducente acquistare una piattaforma che risolva molti problemi (anche troppi) ma che non risulti essere scalabile in futuro. È meglio scegliere un'opzione più semplice ma che risulti essere facilmente modificabile e scalabile secondo le attuali necessità.

- *Codice di base:* molte delle piattaforme tecnologiche oggi disponibili nelle aziende sono il risultato di una decina d'anni di sviluppo, con integrazioni successive di soluzioni multiple e vari componenti per creare una rete di prodotti sempre più integrati tra loro che offrano numerose funzionalità. Il problema è che ogni software ha i propri tempi per rilasciare una nuova versione e questo limita la capacità di evoluzione del progetto nel corso degli anni. L'integrazione di più componenti diversi riduce la performance delle applicazioni e incrementa il costo di manutenzione e porta con il tempo a compromettere l'usabilità dell'intero sistema. Come conseguenza immediata si arriva a uno scarso utilizzo della piattaforma e un fallimento nel cambiamento organizzativo.

*Cosa scegliere:* è utile verificare quali tipi di dati vengono prodotti dal software che si vuole installare, per capire se è compatibile con quelli già presenti e se non comporta rallentamenti dovuti a conversioni o scarsa integrabilità a livello di codice e formati.

- *Conformità con gli attuali standard:* le applicazioni legacy (ovvero quelle che svolgono compiti essenziali ma fondamentali per il core business dell'azienda) sono spesso rigide e obsolete sia dal punto di vista architetturale che da quello del design. Quando si sceglie una nuova applicazione bisogna verificare questi standard e comprendere se gli stessi possano evolvere nel futuro e in che modo.

*Quale scegliere:* la scelta in questo caso si restringe a quelle piattaforme che hanno un alto grado di compatibilità con linguaggi con cui sono progettate le applicazioni legacy o non sfruttano più di tanto i dati provenienti da questi vecchi sistemi.

- *User Interface e usabilità:* l'usabilità è il fattore chiave su cui puntare se si vuole ottenere un'adozione di massa da parte degli utenti. Un software con tante funzionalità ma con un'interfaccia complicata e poco intuitiva e che crea problemi dal punto di vista dell'integrazione e della personalizzazione diventa poco usabile, questo compromette la sua adozione in tempi brevi e risulta poco efficiente anche dopo l'installazione. Tutti questi fattori causano il fallimento dell'intero progetto.

*Quale scegliere:* la soluzione giusta è quella che consente le maggiori personalizzazioni a livello di interfaccia grafica e che si integra al meglio nel contesto in cui viene applicata. Inoltre deve consentire modifiche poco costose al sistema di utilizzo per consentire di rispondere in fretta agli specifici bisogni degli utenti.

- *Integrazione:* la possibilità di integrarsi con i sistemi software e le basi dati esistenti aiuta a far leva sugli investimenti fatti in precedenza e diminuisce i

costi di transizione. Una buona integrazione facilita l'utilizzo e diminuisce notevolmente i costi di installazione e gestione del sistema.

*Quale scegliere:* quando si cerca un'applicazione che si integri bene la scelta ricade su quelle che out-of-the-box necessitano del minor numero di accorgimenti. Oppure si può cercare la soluzione che richiede il minor costo per eventuali modifiche da effettuare per migliorarne la compatibilità coi sistemi già presenti.

- *Collaborazione real time e content management:* è fondamentale oggi che una piattaforma IT sappia gestire in maniera real time i contenuti prodotti. Un buon livello sotto questo punto di vista consente un miglioramento nella conoscenza, nella reattività e quindi nella produttività, in quanto in un sistema Enterprise 2.0 la velocità con cui si producono e si ricercano i contenuti intellettuali fa la differenza. Una mancanza sotto questo aspetto invece causerebbe pesanti contenitori di informazione senza soluzione di continuità, statici e poco visitati.

*Quale scegliere:* la scelta migliore è quella che prevede meccanismi di gestione dei contenuti e delle comunicazioni real time. In questo modo si facilitano gli scambi e la condivisione di risorse e si aumenta il coinvolgimento.

- *Semantica e tag comuni:* il futuro sarà molto probabilmente il web semantico, ovvero tutte le informazioni prodotte dovranno essere classificabili in modo da poter essere elaborate da strumenti automatici. I tag sono uno strumento efficace per questi scopi e i software che si scelgono devono consentire funzioni simili per anticipare gli sviluppi futuri.

*Quale scegliere:* ci si deve orientare su soluzioni che mettano a disposizione un insieme di tag più frequenti che evitino inutili ripetizioni e rendano maggiormente classificabili i contenuti all'interno dell'organizzazione e, in qualche modo, orientino l'utente al giusto utilizzo della classificazione.

- *Capacità della piattaforma:* quello che si cerca non è una singola applicazione ma una suite in grado di coprire più ambiti e settori aziendali in modo da cambiare i processi produttivi e creare un sistema di lavoro coerente su più piani.

*Quale scegliere:* un requisito importante per una piattaforma Enterprise 2.0 è la possibilità di allargarla secondo le esigenze, integrandola con nuove funzionalità o rendendola compatibile con altre nuove applicazioni installate successivamente.

- *Controllo degli accessi:* quando si usano i social software all'interno dell'azienda la sicurezza è la preoccupazione più grande, soprattutto per il management. Negli sviluppi futuri infatti la piattaforma sarà utilizzata anche dagli stakeholder esterni o dai clienti, e un controllo degli accessi con limitazioni di utilizzo in base al tipo di utente sono fondamentali.

*Quale scegliere:* la soluzione scelta deve prevedere un livello buono di sicurezza a livello di dati (protezione degli accessi, backup ecc.) e deve consentire una facile impostazione delle diverse utenze, con accessi limitati alle varie funzionalità.

#### 4.1.2 Installazione, servizi e supporto

Dopo aver analizzato le applicazioni in sé e aver compreso quali sono le loro caratteristiche tecniche principali e quali esigenze soddisfano è bene concentrarsi su altri aspetti molto importanti, ovvero la difficoltà di installazione, inoltre è importante valutare quali e quanti servizi il fornitore sia in grado di offrire e quale tipo di supporto, e a che costo, lo stesso fornitore metta a disposizione dopo l'acquisto. Gli aspetti su cui ci si deve focalizzare sono evidenziati di seguito.

- *Modello di distribuzione:* è importante considerare il modo in cui un certo prodotto è consegnato e distribuito, se viene installato direttamente sull'hardware presente in azienda oppure se viene distribuito sotto forma di SaaS o sfruttando il Cloud Computing ecc. Ovviamente questo ha una diretta conseguenza sia sul livello di sicurezza necessario che sul costo, inoltre dal tipo di software e da come viene distribuito dipendono anche le varie preoccupazioni derivanti dal supporto (che sarà diverso nei vari casi, on-line o a domicilio ecc.) e dalla personalizzazione degli strumenti. L'organizzazione inoltre non si deve basare sul contesto rigido offerto dalla piattaforma ma deve comunque cercare il modo migliore per svolgere tutti i compiti ad un costo ragionevole.

*Quale scegliere:* la soluzione migliore è spesso una fusione delle varie alternative sopra citate, ovvero un modello ibrido che sia installato in azienda, sia personalizzabile e abbia un costo pagabile in base all'utilizzo, come succede nelle soluzioni SaaS. In questo modo la soluzione risulta scalabile anche nel prezzo.

- *Tempo di implementazione:* il tempo necessario per installare i prodotti e la loro integrazione, che il più delle volte continua durante tutto il progetto prima di ottenere una piattaforma perfettamente compatibile, sono due fattori determinanti per la riuscita dell'operazione di passaggio all'Enterprise 2.0. Il tempo di implementazione (T2I) è determinato da quanto in fretta si riesce a configurare e a mettere in funzione una particolare tecnologia una volta acquistata.

*Quale scegliere:* ovviamente minore è il tempo di implementazione e minori sono i costi e le risorse necessarie per l'installazione e la messa in opera del sistema, con un conseguente aumento dei benefici e dei vantaggi competitivi. Quindi la scelta ricade sulla tecnologia che richiede il T2I minore.

- *Supporto alla personalizzazione:* non esiste nessuna piattaforma che sia in grado, così come viene progettata dal produttore, di soddisfare tutti i

requisiti di una qualsiasi azienda presente sul mercato, occorre certamente della personalizzazione. L'apertura del fornitore e i relativi costi per fare questo sono un fattore molto importante e fanno la differenza.

*Quale scegliere:* più che sul brand o sulla popolarità di uno strumento software si deve puntare al fornitore che offre la possibilità di creare un rapporto affidabile e duraturo che consenta di apportare modifiche nel tempo a un costo vantaggioso.

- *Servizi di consulenza e installazione:* il cambiamento a livello organizzativo basa il suo successo sulla tecnologia installata, che lo rende più facile o più difficile in base alle scelte fatte. I servizi di supporto e consulenza da parte del fornitore aiutano a colmare queste difficoltà e consentono una più breve e semplice fase di implementazione.

*Quale scegliere:* una soluzione che prevede supporto e consulenza fin dall'inizio ha buone probabilità di essere scelta, in quanto il lavoro risulterà più semplice già dalle fasi preliminari dell'implementazione in azienda.

- *Total cost of ownership (TCO):* come ben noto il software è un costo ricorrente non solo per quanto riguarda i costi di licenza ma anche (e soprattutto) per tutto quello che ci gira attorno: costi in termini di hardware e software addizionale, costi di migrazione dati e programmi, costi per l'integrazione e per i servizi di supporto per risolvere eventuali bug o per acquistare patch e nuove versioni, personalizzazioni ecc. Calcolare il costo di possesso su un periodo di almeno 3 anni è una base affidabile dalla quale partire.

*Quale scegliere:* spesso è complicato capire quanto costa effettivamente mantenere una piattaforma software, tutto dipende da quante modifiche al sistema esistente (hardware e software) bisogna apportare prima di poter rendere operativa la nuova tecnologia. Una soluzione che consente il minimo sforzo economico da questo punto di vista e prevede assistenza a buon mercato è un'opzione plausibile.

#### 4.2 SLATES: i sei componenti delle tecnologie Enterprise 2.0 secondo Andrew McAfee

Nel suo lavoro pubblicato da MIT Sloan "Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration" McAfee indica le applicazioni di tipo Web 2.0 che le aziende possono comperare e usare al loro interno per raggiungere gli obiettivi di business con il termine ormai ben conosciuto di Enterprise 2.0. Egli valuta importanti principalmente alcuni aspetti delle piattaforme di questo tipo e le analizza secondo sei caratteristiche che le distinguono (o le accomunano) in funzione di quale punteggio si riesce ad assegnare ad ognuna di queste categorie di indicatori, si parla di quello che lui indica con SLATES:

- *Search (Meccanismi di ricerca)*

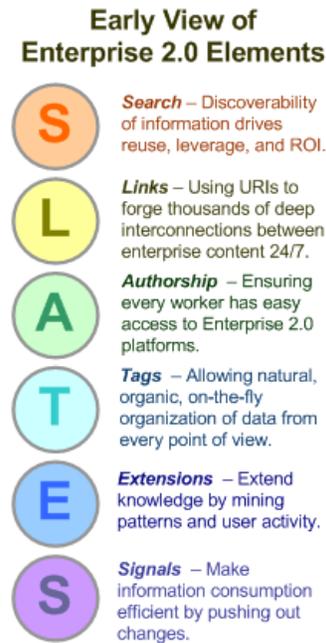


Fig. 4.1: Il metodo di valutazione SLATES con una breve descrizione per ogni aspetto.

Qualsiasi piattaforma che consenta la produzione e la gestione di conoscenza deve permettere ai propri utenti di cercare, in maniera semplice e veloce, tutti i documenti e le informazioni di cui hanno bisogno. Prima dell'avvento del Web 2.0 i layout delle intranet venivano progettati per facilitare le ricerche ma sono stati sostituiti, nelle abitudini degli utenti, dalle ricerche effettuate per parole chiave (keyword). Si tratta di verificare che la piattaforma abbia un meccanismo di ricerca, all'interno dei blog, dei forum, dei documenti prodotti, in grado di soddisfare i requisiti in termini di tempo ed efficienza richiesti dall'azienda. Una buona ricerca facilita la divulgazione di informazioni e fa leva anche sul riutilizzo delle stesse e sul ROI, in quanto si aumenta la collaborazione e la produttività.

- *Links (Presenza di link)*

I link sono un ottimo modo per capire quali contenuti siano veramente importanti e consentono inoltre di strutturare, in un certo senso, l'immensa mole di pagine che popolano il web. Le ricerche on-line sono facilitate quindi da questo strumento essenziale al giorno d'oggi, infatti le pagine più autorevoli, quelle più utili e con i contenuti più interessanti risultano essere quelle alle quali si creano il maggior numero di collegamenti. I motori di ricerca più usati funzionano al meglio quando sono in grado di sfruttare i cambiamenti in questa struttura di collegamenti che, il più delle volte, riflette anche i cambiamenti nel comportamento e nelle opinioni del-

le persone che navigano la rete. Questo è ovviamente vero per Internet ma le comuni intranet aziendali ancora non riflettono a pieno questo concetto, e gli strumenti utilizzati consentono solo a un numero ristretto di persone di creare e gestire i link alle varie pagine. Quello di cui si ha bisogno è invece un ampliamento del numero di persone che sono abilitate a creare e a operare modifiche ai collegamenti. Uno strumento che consenta di creare pagine web in maniera semplice, o di creare collegamenti a siti di interesse tramite pochi click è fondamentale per rafforzare la struttura interna della intranet e portarla a una nuova dimensione, quella di Intranet 2.0, più aperta e condivisa, più globale e meno discriminante.

- *Authoring (Possibilità di contribuire alla creazione/modifica dei contenuti)*

In ogni persona, e specialmente in ogni dipendente di un'azienda, c'è la volontà di produrre qualcosa e questa viene incentivata se c'è una base di utenza che può accedere a questa conoscenza prodotta. Si tratta a grandi linee dell'idea di Ward Cunningham, l'inventore di Wikipedia. Strumenti come blog e wiki consentono a ognuno in grado di utilizzare un computer di produrre, individualmente i primi e in gruppo in maniera collaborativa i secondi, informazioni e di renderle accessibili a più persone che potranno scambiarle, condividerle e usarle per ottenere i loro scopi, anche lavorativi. Nel caso dei blog si hanno contenuti cumulativi, ovvero i post e i commenti si susseguono secondo un ordine temporale mentre nei wiki la produzione avviene in forma continua e iterativa. Nel momento in cui una intranet si avvale di questi strumenti essa diventa in breve tempo una piattaforma costantemente aggiornata e collegata a più fonti grazie al contributo di tutti i dipendenti, non sarà più prodotto esclusivo di pochi incaricati (solitamente il settore IT).

- *Tags (Tagging associato a documenti, utenti, attività)*

Oltre alla fase di ricerca anche una buona categorizzazione dei contenuti è importante per un buon utilizzo e una migliore efficienza della piattaforma Enterprise 2.0. Un software in grado di sfruttare le folksonomie risulta l'ideale in quanto rende maggiormente accessibili i contenuti prodotti e classificati dagli stessi utenti. Anche se conviene regolare "dall'alto" l'uso dei tag (ad esempio limitando le possibilità e la varietà degli stessi, consigliando quelli più adatti e utilizzabili per la natura essenzialmente produttiva di una intranet in ambito aziendale) è bene lasciare che siano gli utenti a etichettare secondo il loro giudizio personale i vari documenti disponibili nei forum, blog e vari contenitori all'interno del sistema intranet. Senza tornare alle tassonomie (dove la classificazione viene imposta da qualcuno addetto a questo compito) è bene evitare i difetti delle folksonomie, ovvero evitare ridondanze e incongruenze. I tag quindi sono un ottimo strumento per rendere più appetibile agli utenti la intranet e dotandola di strumenti di condivisione di collegamenti, o strumenti di classificazione i collaboratori saranno più stimolati a usarla e a creare ulteriori contenuti.

- *Extensions (Meccanismi automatici di suggerimento)*

Alcune applicazioni mettono a disposizione degli utenti alcuni meccanismi automatici che, in base alle loro visite e ai tag usati, consigliano agli stessi altri documenti o informazioni ai quali potrebbero essere interessati. Si tratta di algoritmi intelligenti che consentono di associare tra loro informazioni sullo stesso argomento, oppure che si adattano agli interessi dell'utente che sta effettuando una ricerca sulla piattaforma. In questo modo ogni collaboratore avrà accesso subito alle informazioni di suo interesse e a quelle correlate, facilitando il suo lavoro e riducendo i tempi di ricerca nel sistema.

- *Signals (Notifiche sugli aggiornamenti)*

Un utile strumento nelle piattaforme Enterprise 2.0 moderne sono i meccanismi di signaling che consentono agli utenti di rimanere aggiornati sulle modifiche apportate ai documenti di loro interesse. La produzione collaborativa di informazioni infatti rende, una volta avviato il sistema, la intranet 2.0 un ambiente vivo e in continua evoluzione e risulterebbe difficile rimanere collegati a tutti i canali senza perdersi niente. Gli utili strumenti di notifica consentono di scegliere di quali modifiche venire informati, attraverso la posta elettronica, ad esempio, anche se questo contribuirebbe a intasare le già movimentate caselle di posta. Una tecnologia sviluppata negli ultimi anni, gli RSS (Really Simple Syndication), offre una soluzione più adatta ai nuovi mercati, si ottengono gli aggiornamenti in maniera più immediata. Si tratta infatti di brevi notizie create dai bloggers o dai gestori di un forum che comunicano gli avvenuti aggiornamenti alla pagina (o al documento nel caso di un documento prodotto in maniera partecipativa). Dal lato dell'utente che richiede queste informazioni ci sono degli aggregatori di notizie che raggruppano, ordinano e visualizzano (con collegamenti diretti alle pagine) queste notifiche e rendono più rapido il difficile compito di ricerca degli aggiornamenti. Un buon utilizzo delle notifiche consente di rispondere subito alle evoluzioni del mercato con un accesso più rapido alle nuove informazioni di cui l'utente interessato ha bisogno.

Ciò che viene messo in evidenza dal modello descritto da Andrew McAfee, oltre ai valori SLATES, sono due regole di base, che ogni piattaforma Enterprise 2.0 dovrebbe rispettare:

- Per prima cosa devono essere *semplici da usare*, tutte le operazioni di authoring, creazione di link e tagging devono essere accessibili ad esempio attraverso un browser, con pochi click.
- Il secondo requisito di base è che le piattaforme *non devono imporre un modo di agire*, l'utente deve essere libero di scegliere come usare la piattaforma, senza un procedimento preciso imposto dall'alto. Questo favorisce la partecipazione spontanea.

### 4.3 Posizionamento dei principali rivenditori sul mercato

Uno studio svolto da Gartner RAS Core Research<sup>2</sup> (una società di consulenza e ricerca nell'ambito di tecnologia informatica) mostra come i vari produttori si collochino in una griglia che li suddivide in quattro categorie, il cosiddetto Magic Quadrant (in figura 4.2) ed effettua il confronto ogni anno per verificare come cambi il mercato del settore. Negli ultimi anni molti grossi produttori hanno cambiato i loro software cercando di contrastare le offerte di nuovi competitor più piccoli e innovativi che si sono fatti avanti vista la sempre più crescente richiesta di software in grado di elevare la presenza on-line delle aziende, oltre a migliorare, in maniera sociale, la comunicazione e la gestione interna dei processi. Le varie piattaforme e i social software studiati sono stati valutati grazie alle testimonianze dirette dei clienti che li hanno scelti per la propria realtà lavorativa e hanno potuto quindi valutarne le potenzialità, i pregi e i difetti. Per rientrare nello studio ogni software o piattaforma deve soddisfare alcune domande che vanno dalle funzionalità minime (wiki, blog, condivisione di documenti, comunicazione ecc.) alla effettiva presenza sul mercato (quanti clienti usano il software in azienda) mentre i criteri di valutazione riguardano il prezzo, l'esperienza dei clienti ecc. Per scegliere il posizionamento sulla griglia infine sono state studiate le organizzazioni che producono i software, quale visione hanno e che modello di business seguono, oppure quali strategie geografiche di vendita usano. Attraverso tutti questi indicatori i produttori vengono classificati in quattro diverse categorie:

- *Leader*: i leader sono produttori consolidati che hanno una serie di applicazioni largamente usate per quanto riguarda i software collaborativi e social software. La loro posizione deriva da un ottimo posizionamento sul mercato, una grande capacità nel vedere e soddisfare le esigenze dei clienti e un buon numero di funzionalità e un'interfaccia user-friendly offerte dai loro software. Tra questi sono ovviamente da considerare Microsoft con SharePoint 2010, Jive con Jive SBS e IBM con la suite Lotus (Connections, Quickr, Notes ecc.).
- *Sfidanti*: in questo quadrante risiedono coloro i quali possiedono un buon posizionamento sul mercato, sono usati da molti utenti e hanno le risorse per arrivare, in futuro, a una posizione dominante ma al momento non la occupano per varie cause: non hanno la visione completa e l'innovazione, ad esempio, dei Visionari, oppure non offrono le stesse funzionalità dei software prodotti dai Leader. Col tempo e con le giuste scelte di business sono però destinati a occupare un'altra posizione nella griglia. Tra questi merita una nota OpenText che con il suo largamente usato OpenText ECM Suite 2010 offre una buona base per una piattaforma Enterprise 2.0.
- *Visionari*: dimostrare di saper prevedere le leggi di mercato future è un pregio importante al giorno d'oggi, per poter soddisfare le esigenze in con-

---

<sup>2</sup> Cfr. Drakos N., Mann J. e Rozwell C. (2010), "Magic Quadrant for Social Software in the Workplace", Gartner RAS Core Research Note G00207256

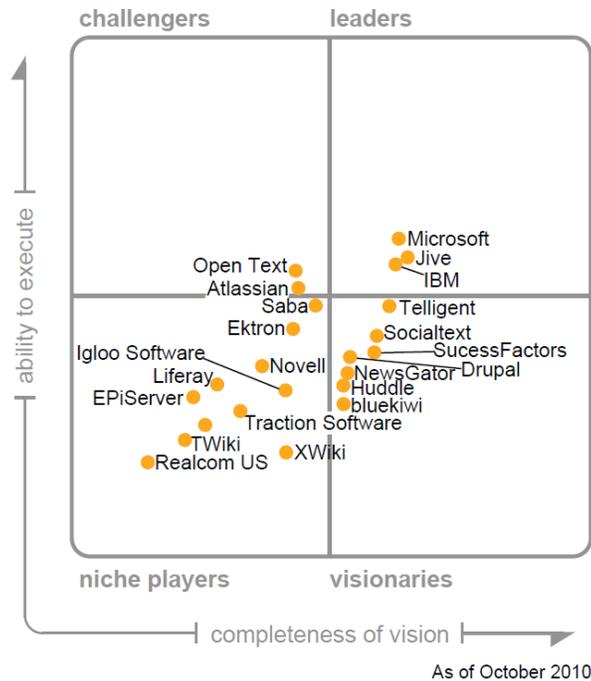
tinuo cambiamento bisogna avere una visione di insieme del settore e saper reagire in fretta. I Visionari prestano molta attenzione all'innovazione, soprattutto per quanto riguarda l'architettura e l'integrazione tra software, puntando molto sui sistemi Open Source e impostando la loro visione di business su un orizzonte di capacità molto ampio. Tra questi Telligent e SocialText sono molto conosciuti mentre tra le soluzioni Open Source è bene citare Drupal.

- *Giocatori di nicchia*: in questo settore risiedono tutte quelle società che offrono funzionalità specializzate a risolvere determinate esigenze di business. Sviluppano al meglio solo alcuni degli strumenti che un'Enterprise 2.0 utilizza, ad esempio si focalizza sulla gestione delle community o sulla possibilità di creare wiki. Questa scelta le porta ad avere comunque un buon successo sul mercato ma molte scelgono di sviluppare anche altre funzionalità per ampliare il numero dei loro clienti, senza soddisfare le esigenze di pochi ma allargando il loro target. Un esempio famoso tra quelli riportati è Twiki che offre quasi tutte le funzionalità di collaborazione e condivisione richieste da una piattaforma di social software ma rende al meglio nella creazione e nella gestione di wiki e workspace.

Lo studio evidenzia quindi la grande varietà di prodotti disponibili sul mercato che è in continua espansione, i produttori già presenti migliorano la loro posizione aggiungendo funzionalità e acquistando nuovi clienti mentre altri si accingono, con soluzioni innovative a entrare nel settore rendendo ancora più difficile (ma più varia) la scelta della piattaforma giusta che soddisfi il maggior numero di esigenze dell'azienda. Quello che conta non è solo il prezzo o le capacità del software ma risulta fondamentale la presenza di un servizio di supporto post vendita, di una garanzia efficace e di servizi di assistenza e manutenzione. I servizi messi a disposizione dai fornitori delle piattaforme fanno la differenza quando si parla di progetti di questo tipo, in quanto la novità dei prodotti prevede un periodo di training e numerosi interventi di personalizzazione che senza un'adeguata assistenza da parte del produttore risulterebbero dispendiosi e troppo lunghi da applicare. Di seguito vengono presentate (e riassunte secondo il modello SLATES) alcune opzioni, partendo dai tre leader vendor più una soluzione Open Source, Alfresco, che non è stata introdotta nello studio di Gartner ma che è molto conosciuta. Infine vengono fatte alcune considerazioni sulle soluzioni Open Source e sulla possibilità di sfruttare i servizi offerti sotto forma di Cloud Computing.

#### 4.4 Esempi di software e piattaforme Enterprise 2.0

Tra le piattaforme e i software oggi disponibili si sono scelti i più diffusi e prodotti dai leader del mercato, rientrano in questa categoria infatti Microsoft con SharePoint, IBM con WebSphere e Lotus e Jive Software con Jive SBS. Infine si è scelto di citare Alfresco per il largo utilizzo e la sua disponibilità Open Source che lo rende una soluzione comoda soprattutto dal punto di vista



Source: Gartner (October 2010)

Fig. 4.2: Il Magic Quadrant redatto da Gartner evidenzia come oltre ai tre big del settore (Microsoft, Jive e IBM) anche altri produttori stanno emergendo e arricchiscono il mercato di soluzioni.

del prezzo. Gli esempi sarebbero comunque molto più numerosi ma on-line si trovano facilmente informazioni e forum di discussione che analizzano i pregi e i difetti di moltissimi esempi di software che sfruttano il Web 2.0 per creare un ambiente aziendale più efficiente e collaborativo, tra i più famosi Drupal, Confluence, SocialText e molti altri.

#### 4.4.1 Microsoft SharePoint Server 2010

Sicuramente la più conosciuta in quanto prodotto Microsoft, SharePoint 2010<sup>3</sup> migliora la precedente versione aggiungendo nuove funzionalità e si orienta sempre più alle nuove esigenze del social business. Si tratta di un insieme di prodotti e tecnologie che consente di creare portali Internet collaborativi, intranet aziendali, extranet e di gestire la produzione condivisa di file e progetti in ambiente Windows Server. I suoi punti di forza sono la raccolta, gestione e condivisione di documenti, grazie agli interfacciamenti ovvi con Microsoft Office risulta un buon prodotto per quelle aziende che usano sistemi Windows con tutte le ap-

<sup>3</sup> Cfr. <http://sharepoint.microsoft.com>

plicazioni annesse. Sulla pagina di MicroSoft dedicata al prodotto si trovano esplicate le principali funzionalità del prodotto che vengono suddivise in sei aree:



Fig. 4.3: Un'immagine che riassume le principali funzionalità della piattaforma di MicroSoft.

- *Sites*: la piattaforma SharePoint mette a disposizione un'infrastruttura che consente anche a utenti non molto esperti in ambito di progettazione informatica di creare siti web come quello in figura 4.4, per condividere documenti, lavorare su progetti comuni attraverso un portale comune o di pubblicare informazioni importanti per i fornitori accessibili attraverso la rete. I siti creati sono modificabili tramite SharePoint Designer o con Microsoft Visual Studio e sono altamente personalizzabili. Oltre ad essere accessibile dalle piattaforme mobile (grazie alla compatibilità con i principali browser in circolazione) si ha anche la possibilità di continuare il lavoro off-line e di sincronizzare le modifiche non appena ci si connette, per aggiornare i contenuti in qualsiasi momento, questo avviene tramite SharePoint Workspace che consente di collaborare a distanza anche se non si è, al momento, direttamente connessi alla stessa rete.
- *Communities*: vengono messi a disposizione numerosi strumenti che consentono agli utenti di collaborare sui contenuti e di condividere informazioni in maniera semplice e immediata. Sfrutta le tecnologie web 2.0 come ad esempio blog, wiki e meccanismi di tag per consentire, attraverso un'unica piattaforma, di accedere alle informazioni di cui si ha bisogno cercando agilmente tra i propri colleghi o nella intranet aziendale. Con MySites (figura 4.5) ogni dipendente può creare la propria pagina facilitando la comunicazione in quanto nella stessa sono indicate le abilità e le discussioni alle quali l'utente ha partecipato, in questo modo si sa a chi chiedere in caso di problemi. Attraverso i meccanismi di tagging, bookmarking, rating ecc. si possono valutare i documenti prodotti, visualizzare classifiche o cercare per metadata gli argomenti di maggiore interesse. I blog e i wiki sono gestibili tramite la stessa interfaccia web, ogni elemento è ricondu-

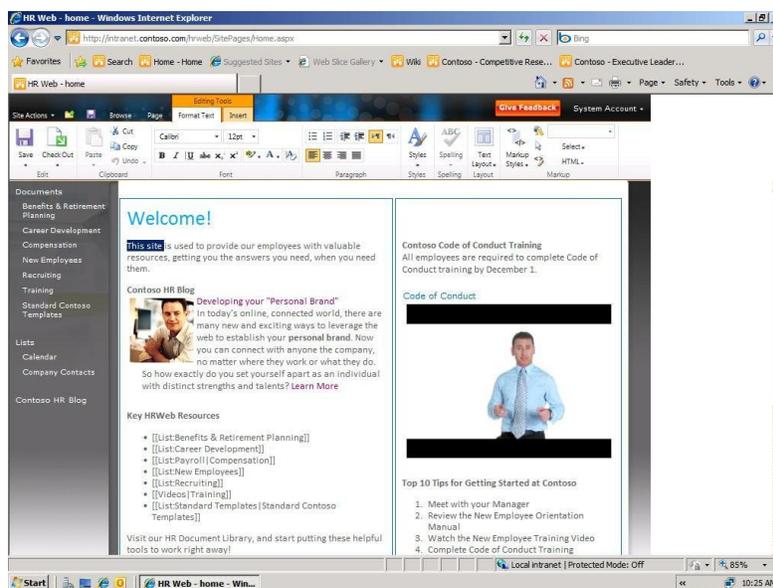


Fig. 4.4: Un esempio di sito creato con SharePoint.

cibile al MySite di un dipendente e valutabile, condivisibile, in modo da favorire la collaborazione interna.

- **Content:** la gestione dei contenuti è un punto di forza della piattaforma di Microsoft in quanto può vantare la compatibilità con Microsoft Office che rende agevole, per le aziende che da sempre usano Windows, passare a questo tipo di gestione collaborativa dei file prodotti. Quello che hanno voluto creare è un ECM accessibile anche agli utenti inesperti, che in pochi click consenta di creare e condividere un documento senza utilizzare le vecchie cartelle condivise dei server. Si possono, ad esempio, creare librerie di documenti condivise e assegnare tag o descrizioni per descriverne i contenuti e rendere più facile la ricerca degli stessi. La piattaforma permette di gestire contenuti multimediali utilizzabili, ad esempio, in portali destinati a Internet per iniziare operazioni di marketing e attrazione di clienti.
- **Search:** la ricerca riguarda documenti e persone sia all'interno della intranet sia su Internet. Si tratta di meccanismi di ricerca personalizzabili, ad esempio si può scegliere di evidenziare come primi risultati quei documenti che più volte sono stati cercati o valutati positivamente dagli utenti della piattaforma. In questo modo le ricerche diventano più efficienti e adatte alle reali esigenze dell'azienda, che può decidere quali risultati sono più utili e vengono visualizzati più di frequente. Ovviamente possono essere effettuate query di ricerca in aree ristrette usando i tag e i metadata, per rendere più mirati i risultati ottenuti. Oltre al normale meccanismo

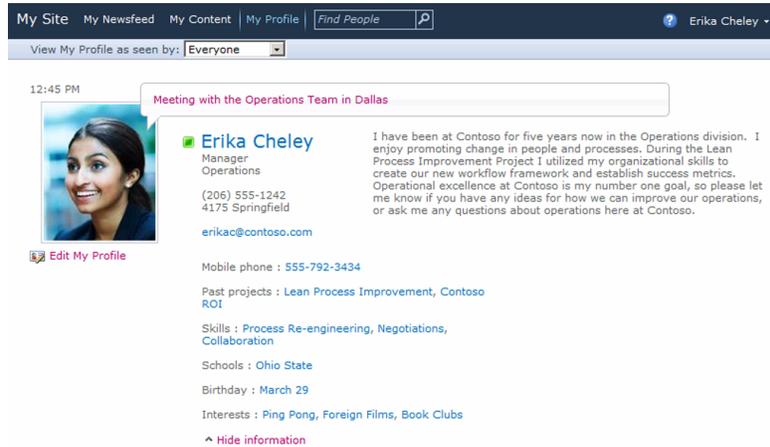


Fig. 4.5: Con MySites è possibile creare una propria pagina profilo e rendere più semplice la ricerca del personale all'interno dell'azienda.

di ricerca presente in SharePoint Server è disponibile anche FAST Search Server for SharePoint che sfrutta un'elaborazione avanzata dei contenuti per ricercare all'interno di file oltre che nelle pagine web, analizzando il testo dal punto di vista linguistico e analitico.

- *Insights*: è possibile effettuare misurazioni sui dati raccolti dal sistema e, accedendo al database, creare grafici e statistiche facilmente leggibili e sfruttabili dagli amministratori o dal settore IT per capire come funziona la piattaforma e valutare dove investire. SharePoint mette a disposizione degli utenti scorecard, cruscotti dinamici per la visualizzazione grafica delle metriche e altri strumenti che consentono una maggiore flessibilità quando si utilizzano i dati per effettuare scelte di business (un esempio è visibile in figura 4.6). La piattaforma consente di interfacciarsi con Excel o Visio per creare grafici e gestire workflow automatici. La funzionalità PerformancePoint Services inoltre può essere usata per tenere sotto controllo i dati prodotti da varie applicazioni (SQL Server, Excel, SharePoint Services ecc.) e gestire metriche e statistiche utili al controllo dei comportamenti e dell'utilizzo della piattaforma stessa (quante visite, quali tag vengono usati di frequente ecc.).
- *Composites*: è possibile costruire soluzioni di business, senza utilizzare codice sorgente, attraverso componenti e strumenti già inseriti nella piattaforma, per rispondere in fretta alle esigenze immediate che si presentano in azienda. Tutto questo (nei limiti consentiti da una soluzione già preparata in parte da altri) permette di non coinvolgere, almeno all'inizio, il settore IT, in un'ottica di collaborazione e produzione tra pari che ben rispecchia l'idea di Enterprise 2.0. Diventa possibile interfacciare i siti creati con varie applicazioni Microsoft per sfruttarne le potenzialità (Access e

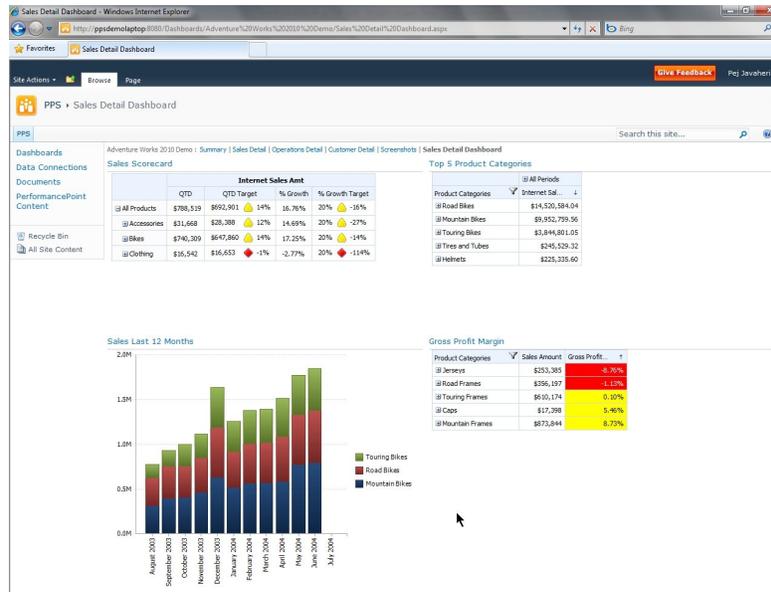


Fig. 4.6: I cruscotti (dashboard) sono personalizzabili e si possono scegliere quali informazioni visualizzare e dove.

InfoPath ad esempio) oppure importare e utilizzare dati provenienti dall'esterno (ad esempio file creati con Word, Excel o Outlook). Per gli utenti esperti (o per il settore IT) sono disponibili soluzioni di tipo sandbox, ovvero si tratta di modifiche software circoscritte e controllate dalla piattaforma: se il loro funzionamento (che comunque deve essere compatibile con Windows Server e SharePoint) supera certi parametri la piattaforma ne blocca l'utilizzo, in modo da salvaguardare la grande rete di contatti e collegamenti tra siti che verrebbe eccessivamente messa a rischio da test delle modifiche o pezzi di codice non supportati.

#### Analisi di SharePoint secondo il modello SLATES

Come visto nel paragrafo 4.1, Criteri di valutazione per piattaforme di Enterprise 2.0, i fattori di cui tenere conto prima di effettuare una scelta che riguarda una piattaforma di Enterprise 2.0 sono molteplici. Il modello SLATES proposto da Andrew McAfee però ne riassume molti e li divide in categorie, rendendo più facile una valutazione sommaria delle caratteristiche degli strumenti in esame.

**S**EARCH: la presenza di un motore di ricerca integrato è un punto a favore ma non è l'unico pregio della piattaforma di Microsoft. Usando le librerie di documenti di SharePoint e aggiungendo pochi semplici metadata risulta più facile ed efficiente effettuare ricerche di file rispetto alla stessa ricerca effettuata su un comune sistema di file sharing. L'uso della funzionalità Managed Metadata

Service inoltre consente di creare tag in maniera immediata e favorire ricerche più mirate.

**L**INKS: essendo una piattaforma basata sul web è possibile creare collegamenti a qualsiasi cosa risieda nel sistema (librerie di documenti, contenuti delle pagine web, elementi, liste di elementi ecc.), consentendo una più agevole navigazione tra i contenuti. Una caratteristica degna di nota è Unique Identifier, un sistema di indicizzazione che assegna un unico ID a ogni documento e un link permanente che permette di risalire al file anche nel caso in cui venga spostato, ad esempio, in un'altra libreria.

**A**UTORSHIP: SharePoint dà accesso a numerosi strumenti di creazione file che si interfacciano con Microsoft Office e consentono di operare modifiche in vari ambiti (documenti, pagine web, presentazioni, fogli di calcolo ecc.), il tutto attraverso una interfaccia semplificata che favorisce l'approccio anche agli utenti meno esperti. Dal punto di vista della creazione di siti web è da notare la possibilità di trasformare file Word in pagine web, in questo modo gli utenti possono usare un editor più familiare per pubblicare i loro contenuti.

**T**AGS: le funzionalità che consentono di creare metadata e folksonomie sono molteplici, è possibile anche inserire dei componenti nelle pagine web per consentire la valutazione o il tagging dei contenuti presenti. Attraverso il Managed Metadata Service è possibile proporre nuovi tag da aggiungere a un vocabolario controllato, questo fa sì che le folksonomie siano libere di crescere spontaneamente ma non diventino motivo di confusione all'interno del sistema.

**E**XTENSIONS: la possibilità di valutare gli articoli e i documenti con un sistema di valutazione a "stelle" consente una facile classificazione di quali siano i contenuti giudicati, dagli stessi utenti, più interessanti. Questa classificazione viene poi utilizzata dall'algoritmo di ricerca per restituire i risultati più utili. Inoltre in SharePoint si possono creare dei flussi di attività dove gli utenti, in un'unica area, possono postare commenti, valutazioni, link ecc.

**S**IGNALS: gli utenti sono avvertiti con notifiche inviate via e-mail, via SMS o tramite i più recenti RSS. È possibile ricevere notifiche di aggiornamento riguardanti pagine web, librerie di documenti, file ecc.

Quello che appare evidente in SharePoint è una serie di buone potenzialità per quanto riguarda la condivisione di documenti, la loro produzione collaborativa e il collegamento alle pagine web. Manca però la parte veramente Social, ovvero si dà molta importanza ai documenti, alla loro ricerca ma poca alle persone che sono la vera anima dell'Enterprise 2.0. I wiki e i blog non sono facilmente gestibili e necessitano di qualche accorgimento. Molti utilizzatori e implementatori del prodotto di Microsoft lamentano inoltre un costo di progettazione eccessivo, che supera le previsioni, in quanto sono necessari numerosi interfacciamenti con tecnologie più adatte al concetto di Enterprise orizzontale (e non gerarchico come appare quello imposto da Microsoft) che consentano una produzione e gestione dei documenti più libera e meno controllata. Si tratta comunque di un prodotto funzionale sul quale si può puntare se non si hanno eccessive pretese di personalizzazione, il costo può diventare eccessivo se si chiede consulenza o modifiche importanti ad alcune parti del software, per un'impresa

di piccole o medie dimensioni una spesa così grande potrebbe risultare poco produttiva e fuori business.

#### Quanto costa SharePoint Server 2010

Partendo dai costi di licenza si può avere una idea generale di quanto costi installare in azienda il sistema di MicroSoft e quanto pesi, ogni anno, in termini di abbonamenti per singolo utente. I prezzi sono stati ricavati dall'equivalente in Dollari per il mercato americano. Il CAL (Client Access License) Enterprise è additivo e richiede che ogni utente possieda già il CAL Standard.

Tab. 4.1: Costi di licenza di MicroSoft SharePoint 2010

Licenza	Prezzo
SharePoint 2010 Server	€2100
SharePoint 2010 Standard CAL	€40
SharePoint 2010 Enterprise CAL	€35
SharePoint 2010 Internet Sites Standard	€5150
SharePoint 2010 Internet Sites Enterprise	€18550
FAST Search Server	€9600

Vediamo un esempio di calcolo di quanto potrebbe costare, in una piccola azienda, una licenza Standard di SharePoint 2010 per un uso interno della piattaforma:

Parametri:

- 1 server Web Front End/Application e SQL;
- SharePoint 2010 installato su un server;
- 100 utenti standard.

Il costo delle licenze risulterà quindi di:

SharePoint 2010 Server	€2100	+
100 utenti Standard CAL	100*(€40)	=
<b>€6100</b>		

Per utilizzare SharePoint nella gestione di un sito Internet pubblico in un singolo dominio accessibile e modificabile da tutti gli utenti invece:

SharePoint 2010 Server	€2100	+
100 utenti Standard CAL	100*(€40)	=
SharePoint 2010 Internet Sites Standard	€5150	+
<b>€11250</b>		

### *Pro e contro*

Vediamo in breve e in una tabella riassuntiva quali sono i punti a favore e quelli contro la piattaforma appena presentata. (Tabella 4.2)

#### *4.4.2 IBM WebSphere Portal e Lotus Software*

WebSphere Portal<sup>4</sup> è una piattaforma middleware, composta da strumenti realizzati in Java che consente la creazione, e la gestione, di siti web sofisticati in grado di rispondere a varie esigenze di business. Si tratta di una piattaforma che attraverso un portale accessibile via web facilita l'integrazione tra le varie applicazioni utilizzate in azienda grazie alla notevole compatibilità anche con sistemi Windows e l'accessibilità semplificata grazie ad una visione a "finestre" data dal portale stesso, che raggruppa in un'unica schermata tutto ciò di cui l'utente ha bisogno per svolgere il proprio lavoro. L'obiettivo di IBM è quello di rendere i processi di business il più dinamici possibile, questo avviene con numerose applicazioni scalabili, non già costruite in un'unica grande piattaforma ma integrabili a piacimento, in base alle necessità, anche temporanee, che un'azienda si trova ad avere. La parte centrale è il WebSphere Application Server (WAS). IBM Lotus, invece, è una suite di programmi e servizi che consente di aggiungere al portale varie funzionalità quali lo scambio di messaggi e la creazione di pagine web integrate in un sistema di collaborazione tra dipendenti che si orienta all'Enterprise 2.0.

### *WebSphere Portal*

Il software di IBM è dedicato alla creazione di portali web per operazioni di B2B (business to business), B2C (business to consumer) e B2E (business to employee). Attraverso numerose funzionalità rivolte al social software è possibile creare portali che migliorano l'idea di business Enterprise 2.0 e sfruttano le ultime tecnologie web per arrivare ai clienti con più facilità e migliorare il lavoro interno dei dipendenti, velocizzando le operazioni di comunicazione e rendendo più efficienti i processi legati alla intranet. WebSphere Portal oltre a disporre di funzionalità di editing semplificato per le pagine offre ai progettisti alcuni strumenti per creare applicazioni personalizzate da inserire nei siti web. In questo modo, sulla piattaforma IBM, possono essere integrate applicazioni legacy già presenti, sfruttando il business già esistente e migliorandolo, espandendo le possibilità dell'impresa sia all'interno che all'esterno. La creazione delle pagine e dei pezzi di codice personalizzati può avvenire nei più comuni linguaggi di programmazione come Java, oltre a strumenti di modifica per pagine HTML e php. Con WebSphere Portal Enable e WebSphere Portal Extend si aggiungono funzionalità di condivisione e ricerca attraverso librerie di documenti, instant messaging e form elettronici per facilitare la collaborazione e la comunicazione tra i dipendenti che hanno accesso al portale.

- *WebSphere Portlet Factory*

<sup>4</sup> Cfr. <http://www-01.ibm.com/software/it/websphere>

Tab. 4.2: Vantaggi e svantaggi di Microsoft SharePoint 2010 - Fonte: Gartner (Ottobre 2010)

Punti forti	Possibili svantaggi
<ul style="list-style-type: none"><li>• SharePoint offre molte funzionalità, soprattutto per quanto riguarda il content management, i portali e le ricerche, ma anche per quanto riguarda la collaborazione tra team di progetto e il social computing.</li><li>• È stata registrata una domanda crescente per quanto riguarda sistemi di social networking basati su SharePoint My Sites in supporto a piattaforme collaborative già installate.</li><li>• SharePoint 2010 ha aggiunto numerose funzionalità per quanto riguarda l'authoring via browser, i profili dinamici, il tagging e i meccanismi di commento e rating, l'accesso mobile e i feed riguardanti le attività.</li><li>• Microsoft può contare su un largo numero di produttori che hanno scelto di inserire all'interno dei loro software (o piattaforme) dei connettori in grado di interfacciarsi con SharePoint. In questo modo anche utilizzando piattaforme di altro tipo si possono sfruttare le potenzialità peculiari di SharePoint (soprattutto per quanto riguarda il content management).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soddisfare le richieste più avanzate richiede molto spesso della programmazione aggiuntiva, questo causa un onere prolungato per i clienti che sono costretti a riprogettare parti del software per soddisfare le esigenze più specifiche.</li><li>• Gli utenti riportano che gestire e governare al meglio applicazioni ampie di SharePoint richiede notevoli conoscenze tecniche e una certa attenzione durante l'installazione.</li><li>• Nonostante la versione 2010 sia spostata sempre più verso un'ottica di Web 2.0, Microsoft ha scelto comunque di mantenere la tendenza a fondare il software su file e documenti. Questo può risultare familiare e rassicurante per i nuovi utenti ma alla lunga potrebbe costare parte del mercato a favore dei nuovi produttori di social software emergenti.</li></ul>

Una funzionalità molto interessante di WebSphere è la “fabbrica di portlet”. Una portlet è una mini-applicazione specializzata (scritta in Java) che può essere infilata in un sito web per offrire agli utenti alcune funzioni aggiuntive. I portlet possono scambiare informazioni con altre applicazioni o diventare parte di applicazioni composite o mashup. Quello che rende il portale di WebSphere diverso da un comune portale Internet è la possibilità di inserire questi pezzi di codice funzionali al business. La WebSphere Portlet Factory mette a disposizione degli utenti addetti alla progettazione del portale una serie di strumenti quali pezzi di codice già pronti, interfacciamenti con le principali applicazioni predefiniti e già presenti in librerie fornite con il programma, sistemi di “drag and drop” che consentono al programmatore di sviluppare un’applicazione web in minor tempo e senza rischi di incompatibilità con il portale.

- *IBM Accelerators for WebSphere Portal*

Gli “acceleratori di business” consistono di una combinazione di prodotti software IBM, template, costruttori di portlet personalizzati e altri elementi che aiutano a migliorare la rapidità nello sviluppo e nell’implementazione di nuove soluzioni di business legate al portale web aziendale, consentendo ritorni più rapidi dell’investimento nel portale WebSphere. L’offerta di WebSphere mette quindi a disposizione prodotti già pronti in grado di soddisfare le più comuni richieste di business che vanno dalla collaborazione alla comunicazione tra dipendenti in sedi distaccate, dal miglioramento dei cruscotti per le metriche al mashup.



Fig. 4.7: Gli acceleratori di business di IBM WebSphere Portal.

- *Business Process Accelerator*

Combina IBM Forms e WebSphere Portal per automatizzare i processi basati sull’inserimento di dati on-line da parte degli utenti. I processi di business vengono ottimizzati sia all’interno dell’azienda

sia per quanto riguarda i dati provenienti dall'esterno, in un ambiente sicuro e facilmente modificabile (gli utenti possono creare e personalizzare pagine contenenti form di inserimento senza coinvolgere il settore IT). Si tratta quindi di un componente che consente una migliore gestione della automatizzazioni di processo, attraverso l'uso più efficiente dei form, consentendo uno scambio migliore dei dati e quindi una maggiore collaborazione.

– *Content Accelerator*

Un gestore di contenuti è fondamentale per poter mantenere i siti web (sia intranet che Internet) sempre aggiornati in modo da rendere le informazioni in essi presenti coerenti con lo sviluppo del business. In questo acceleratore sono presenti funzionalità aggiuntive per IBM Web Content Manager, per creare facilmente siti web sofisticati e attuali che migliorano il business e la visibilità. Inoltre comprende IBM Lotus Quickr e IBM OmniFind due strumenti che migliorano rispettivamente la condivisione di file (tramite librerie) e la ricerca degli stessi.

– *Dashboard Accelerator*

IBM Dashboard Accelerator mette a disposizione strumenti di misurazione di dati importanti da gestire. Attraverso dei cruscotti personalizzabili e basati sul portale è possibile tenere traccia di metriche varie e ricevere segnalazioni e messaggi di allerta in base alle specifiche scelte. Con IBM Lotus ActiveInsight le organizzazioni possono definire e comunicare goal specifici, effettuare e visualizzare metriche real-time, il tutto attraverso una serie di cruscotti e scorecard utilizzabili per monitorare le varie attività di business e le performance aziendali che passano attraverso l'uso del portale.

– *Collaboration Accelerator*

Questo acceleratore di processi rende il portale un punto di accesso a numerose funzionalità comunicative che permettono agli utenti di collegarsi e trovare i contatti di cui hanno bisogno, oppure di scambiare idee rendendo il lavoro più veloce ed efficiente e riducendo i costi. Contiene IBM Lotus SameTime (una serie di applicazioni per la comunicazione in tempo reale tra dipendenti) per l'instant messaging o le conferenze web, oltre a IBM Lotus Quickr e IBM Lotus Connections che consiste di strumenti Web 2.0 per il social computing aziendale, ovvero permette la creazione e gestione di community o attività di bookmarking e blogging.

– *Learning Accelerator*

La formazione del personale è una componente essenziale quando si introducono nuovi strumenti e funzionalità all'interno di un ambiente lavorativo. Attraverso alcune funzionalità accessibili on-line che facilitano la diffusione della conoscenza interna all'azienda Learning Accelerator, basato sullo standard Saba Learning, permette di ridurre i costi di training con portlet dedicati all'insegnamento e alla

risoluzione delle domande più comuni già attraverso il portale. In questo modo aumenta il coinvolgimento del personale e il desiderio di utilizzare le nuove piattaforme software, in quanto vengono ridotte le barriere dovute all'iniziale inesperienza.

– *Mobile Portal Accelerator*

WebSphere mette a disposizione, attraverso il Mobile Portal Accelerator, strumenti per creare pagine web adatte ai dispositivi mobili. La possibilità più interessante è quella di poter scrivere i portlet una sola volta per tutti i diversi modelli di dispositivi disponibili oggi sul mercato, in quanto il server multi-canale adatta i contenuti alle caratteristiche dei diversi apparecchi mobili (ridimensionamento immagini, codifiche ecc.). Con IBM Mobile Portal Accelerator Device Update inoltre si riceveranno gli aggiornamenti più recenti per ogni dispositivo compatibile.

– *Mashup Accelerator*

Con i numerosi strumenti a disposizione ogni utente sarà in grado di integrare, in una sola pagina, informazioni provenienti da svariate applicazioni utili al proprio lavoro. IBM Mashup Accelerator consente di lavorare in un ambiente dove possono essere progettati agilmente widget e applicazioni che contengono e rendono disponibili feed e aggiornamenti provenienti da varie applicazioni (SAP, DB2, Information Server) ma anche da fogli di lavoro creati dagli utenti, oltre a editor, cataloghi e altre funzionalità dedicati ai mashup per poter facilitare la diffusione e l'utilizzo dei meccanismi di feed all'interno della rete aziendale.

### *IBM Lotus Software*

Le applicazioni presenti nella piattaforma Lotus Software (integrata con IBM WebSphere) prevedono software collaborativi che facilitano le connessioni tra le persone e la gestione delle e-mail, la condivisione e la produzione collaborativa di file e l'aumento dell'efficienza di alcuni processi produttivi.

• *IBM Connections*

Questa soluzione consente di facilitare le connessioni tra i dipendenti dislocati nelle varie sedi dell'azienda, sviluppando e migliorando i rapporti di business tra i colleghi che troveranno più facilmente gli esperti in grado di risolvere le loro questioni lavorative. Lotus Connections si compone di varie funzionalità principali tutte volte a facilitare la comunicazione e la collaborazione tra dipendenti:

- *Communities*: consente di creare e gestire comunità on-line di persone, facilitando il lavoro di gruppo. Sono disponibili forum, wiki, blog e statistiche di utilizzo che consentono un pieno controllo delle community.

- *File*: c'è un servizio dedicato alla condivisione di file. È possibile fare l'upload di file, commentarli, aggiungere tag e valutazioni che migliorano la classificazione e la localizzazione dei file all'interno del sistema.
- *Wiki*: permette la gestione di tutto quello che riguarda i wiki. Si possono creare wiki all'interno delle pagine delle community, generare commenti o ricevere aggiornamenti su eventuali modifiche alla pagina.
- *Profili*: nel profilo ognuno può inserire le informazioni di stato che lo riguardano al momento, facilitando la ricerca di personale anche attraverso tag che ne indicano le competenze specifiche.
- *Blog*: i blog possono essere creati e moderati dagli amministratori del sistema, messi a disposizione delle comunità in modo da ottenere feedback sulle idee proposte.
- *Bookmark*: si possono importare ed esportare i collegamenti di interesse direttamente dal browser.
- *Activities*: raccogliere le e-mail, i messaggi, le chat può risultare utile per ottenere vantaggi in termini di business, utilizzando i contenuti per svolgere il proprio lavoro.
- *Home Page*: direttamente nella pagina principale (figura 4.8) vengono visualizzati gli aggiornamenti provenienti dalla rete di lavoro della quale si fa parte, rimanendo sempre sincronizzati con gli altri gruppi di utenti.
- *Forum*: la creazione e la gestione (con eventuale moderazione) dei forum consente di sviluppare un ambiente web dove possono essere poste domande e si possono dare e cercare risposte a problemi comuni nella vita lavorativa, ottenendole da propri pari.
- *Social analytics*: alcuni widget presenti nella Home Page consentono di evidenziare quali community o argomenti possono interessare all'utente che accede alla propria pagina, quali dipendenti hanno interessi in comune con lui e così via.

Attraverso tutte queste funzionalità quindi, IBM Connections, permette di migliorare tutti quegli aspetti del business che dipendono dalla comunicazione tra gli utenti. Sarà più veloce ed efficiente ottenere le informazioni che si cercano, nei forum e nei blog o cercando le persone giuste attraverso i profili. Inoltre si creano reti di utenti, uniti in community che condividono più facilmente informazioni e file prodotti in collaborazione.

- *Lotus Quickr*

Si tratta di una serie di funzionalità in grado di migliorare la collaborazione tra i vari attori che fanno parte del sistema azienda, compresi agenti esterni, fornitori ecc. Il modo di condividere contenuti, documenti e supporti viene migliorato per consentire maggiore flessibilità e potenzialità

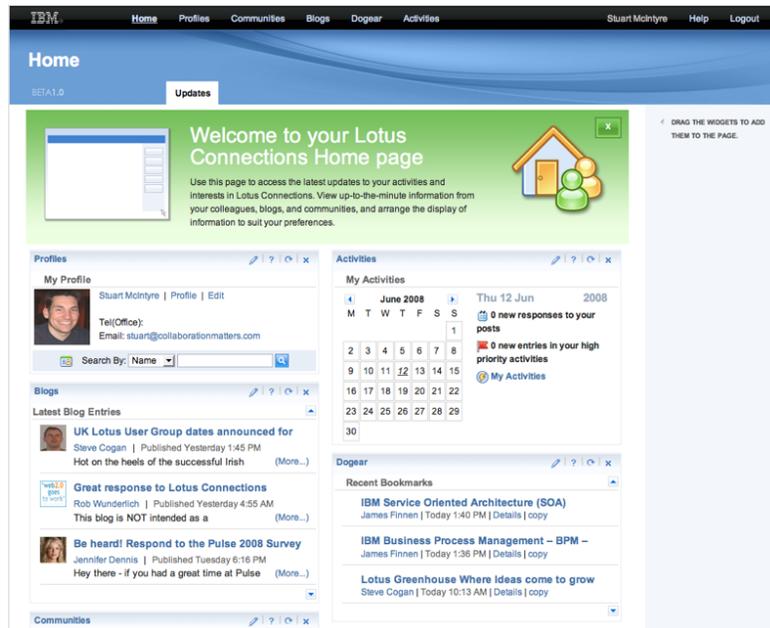


Fig. 4.8: Nella pagina iniziale sono presenti i vari widget con le informazioni di maggiore interesse.

ai progetti che prevedono l'impiego di varie persone e che interessano anche dipartimenti diversi. Lotus Quickr offre una condivisione di contenuti basata su librerie che facilita la collaborazione, comprende anche forum e wiki, oltre a interfacciamenti con altre applicazioni, per consentire la creazione e la condivisione di file provenienti da, ad esempio, IBM Connections o Lotus Notes ma anche da Microsoft Office o Microsoft Outlook. Le funzionalità offerte da questo prodotto sono molteplici:

- *Librerie di contenuti*: è una delle funzionalità chiave di Lotus Quickr. L'organizzazione dei contenuti viene migliorata e la possibilità di condividere documenti, creando cartelle di file sulle quali tutti i membri di un progetto possono lavorare, è facilitata dalle librerie condivise.
- *Team Places*: si possono creare degli spazi dedicati ai project team (visibili in figura 4.9) dove sono presenti blog e wiki, oltre alle librerie necessarie alla gestione del progetto. Gli spazi sono personalizzabili sia dal punto di vista della grafica (scegliendo vari template) che da quello dei contenuti, aggiungendo contatti utili o calendari degli eventi.
- *Connettori*: senza cambiare applicazione è possibile lavorare sullo stesso posto grazie ai connectors. Si tratta di meccanismi di interfacciamento con vari programmi della suite Lotus oppure con prodotti

di messaggistica e Office di MicroSoft, che permettono di utilizzare le librerie anche per i dati provenienti da queste applicazioni.

- *Depositi di contenuti*: Lotus Quickr dispone di spazi sicuri dedicati ai dati delle librerie e ai vari contenuti da condividere.
- *Templates*: sono già presenti alcuni schemi predefiniti da utilizzare, ad esempio, come Team Place, in modo da velocizzare le fasi iniziali del lavoro, prima delle varie personalizzazioni.
- *Feed RSS/ATOM*: attraverso meccanismi di feeding è possibile rimanere aggiornati sulle modifiche alle pagine dei team di progetto, collegandosi sulla propria home page e ricevendo i messaggi di aggiornamento.

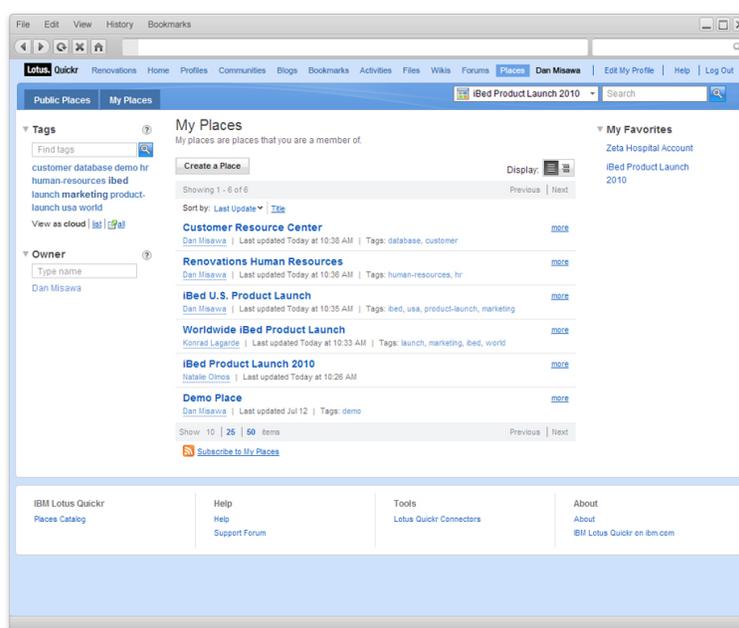


Fig. 4.9: Le Team Places sono spazi dedicati e condivisi da un team di progetto. Un unico posto per condividere informazioni e contenuti.

- *Lotus MashUp*

Fa parte dell'offerta denominata IBM Mashup Center, schematizzata in figura 4.10: è una piattaforma che permette la progettazione di applicazioni di mashup anche da parte di utenti poco esperti, senza coinvolgere il settore IT, ma con i requisiti di compatibilità e sicurezza richiesti dal reparto tecnologico. Questo avviene attraverso una serie di strumenti di utilizzo intuitivo che consentono di creare e condividere piccole applica-

zioni (widget, feed, mashups) che possono essere riutilizzate, ad esempio in IBM Connections o interfacciate con IBM WebSphere Portal.

Lotus Mashup ha il compito di diminuire il gap presente tra il settore IT e tutti quegli utenti che hanno sviluppato widget e applicazioni per il proprio uso personale in attesa che queste vengano diffuse su più ampia scala all'interno dell'azienda. Grazie alla presenza di esempi già utilizzabili è possibile riusare widget standard e inserire nelle proprie pagine feed personalizzati. La creazione dei widget avviene tramite componenti pronti all'uso, ad esempio si può scegliere quali informazioni si desidera ricevere da una determinata applicazione e quali visualizzare all'interno del nuovo elemento della pagina.

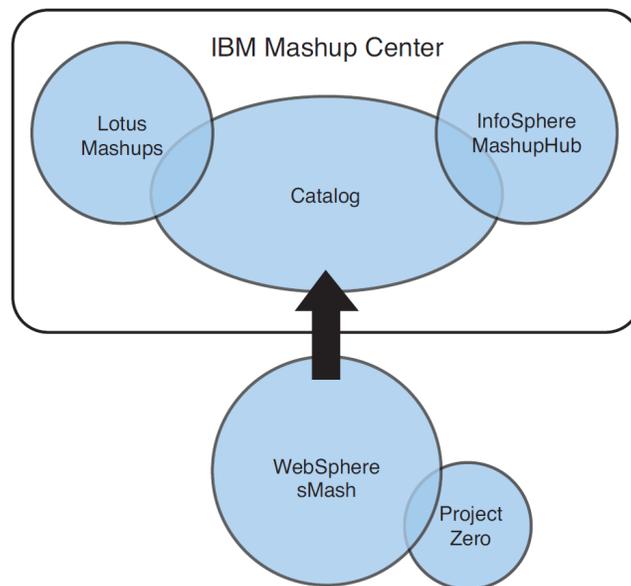


Fig. 4.10: I widget creati con Lotus Mashup sono salvati in un catalogo e resi disponibili agli utenti attraverso InfoSphere MashupHub. Il tutto è interfacciato con WebSphere.

- *Lotus Notes*

Integra e-mail strumenti di collaborazione e applicazioni di business per facilitare lo scambio di informazioni e il lavoro in team sia on-line che off-line. Si accede da un unico punto a posta elettronica, calendari, attività, feed e messaggistica istantanea, risultando immediatamente connessi a tutti i propri collaboratori. Lotus Notes prevede funzioni particolari dedicate alle e-mail, una migliore gestione delle cartelle o widget che riconoscono parti di testo (ad esempio un numero di telefono o l'identificativo di un volo aereo) e avviano applicativi specifici per svolgere le attività an-

nesse. Inoltre l'utente che vi accede può verificare la disponibilità on-line dei propri colleghi e usare la messaggistica istantanea per contattarli.

- *IBM Lotus SameTime*

Questo prodotto raggruppa numerose funzionalità dedicate alla comunicazione audio, video e di dati. Permette ai dipendenti di trovare, raggiungere e collaborare con i propri colleghi in ogni parte del mondo e quindi tra le eventuali sedi distaccate dell'azienda. Le principali caratteristiche e funzionalità offerte da Lotus SameTime sono le seguenti:

- *Enterprise Instant Messaging*: sono disponibili chat e scambi di messaggi e file sicuri adatti alle necessità di privacy di una realtà lavorativa. Si può verificare la presenza on-line di un collega o ordinare le proprie liste di contatti.
- *Riunioni On-line*: attraverso software per la video conferenza e il VoIP con SameTime si possono creare stanze private di video chat e scambiare documenti o condividere video on-line creando una vera e propria riunione aziendale via web.
- *Supporto Mobile*: molte delle capacità del software desktop sono realizzate anche per i dispositivi mobili. La storia delle chat e l'elenco dei contatti sono alcuni esempi di come l'utente possa rimanere in contatto con i propri colleghi anche quando è fuori dall'ufficio.
- *Telefonia*: con IBM Lotus SameTime Unified Telephony, una caratteristica opzionale di Lotus SameTime, è possibile aggiungere numerose funzionalità dedicate alle comunicazioni via telefono come trasferimenti di chiamata, visibilità della disponibilità a rispondere ecc.

- *IBM OmniFind*

IBM OmniFind Enterprise Edition mette a disposizione meccanismi di ricerca, classificazione e analisi per risolvere le sfide poste dalla ricerca di informazioni in azienda. Anche questo prodotto offre funzionalità personalizzabili, per creare un sistema di search in grado di rispondere alle effettive esigenze di ogni singola realtà aziendale. I principali servizi offerti da questo prodotto sono:

- *Crawling*: si occupa di estrarre i dati dai depositi di contenuti presenti in azienda, permette di avere una visione globale delle informazioni diffuse all'interno della intranet aziendale.
- *Parsing*: si tratta di spezzare il contenuto in singole parole o token, consentendo al motore di ricerca di andare più a fondo e di individuare nomi, luoghi o parole chiave.
- *Indexing*: l'indicizzazione dei token ottenuti attraverso il parsing consente ricerche più veloci. Una buona indicizzazione velocizza molto le ricerche ed è quindi bene tenere aggiornati gli indici, per offrire agli utenti una maggiore efficienza.

- *Searching*: infine l'applicazione di ricerca, che solitamente viene eseguita su un sistema server (ad esempio WebSphere Application Server) e attraverso la pagina HTML riceve i dati e restituisce i risultati della ricerca.

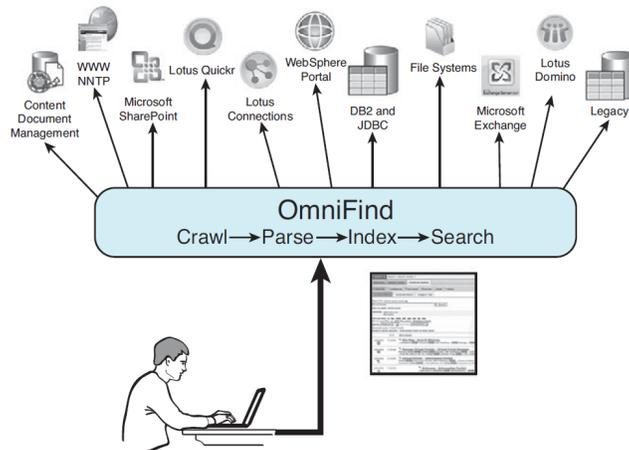


Fig. 4.11: L'integrazione di OmniFind con molte applicazioni consente una buona flessibilità e l'utilizzo in diverse realtà aziendali.

Una caratteristica degna di nota è la possibilità di personalizzare le ricerche, aggiungendo tag o creando le collections: si tratta di raggruppamenti di risultati simili per facilitare le ricerche o ridurre il campo di azione, per velocizzare la raccolta di informazioni. IBM OmniFind si interfaccia con molte applicazioni IBM e non, consentendo operazioni di ricerca su tutto il sistema informatico aziendale, favorendo il recupero delle informazioni necessarie alle attività di business di molti settori aziendali, attraverso il semplice accesso al browser.

#### *Analisi di IBM WebSphere e Lotus Software secondo il modello SLATES*

**S** EARCH: la ricerca è molto efficiente e personalizzabile in base alle esigenze. Si possono cercare file e informazioni in più di 20 piattaforme compatibili (tra cui, oltre ai prodotti Lotus, anche software Microsoft). Attraverso le collections infine è possibile suddividere i risultati creando ricerche più mirate e risultati più consistenti, in quanto i tag e le valutazioni di un blog differiscono come scala di importanza da quelli, ad esempio, di un documento formale usato in un progetto ed è necessario mantenere separati questi tipi di informazione per ottenere ricerche più efficaci.

**L** INKS: ovviamente fondando il suo funzionamento su un'interfaccia web la possibilità di inserire, modificare, condividere collegamenti è una componente essenziale. Questo è possibile in vari modi, dalle Places per i team di

progetto alle Home Page dei dipendenti, fino ai blog e ai wiki. Tutto è linkabile e rintracciabile attraverso l'accesso alla piattaforma.

**A**UTORSHIP: in WebSphere e Lotus Software tutto è personalizzabile attraverso widget drag and drop e interfacce intuitive. Si va dalla modifica delle pagine web alla creazione di piccole applicazioni di ricerca personalizzate, fino alle applicazioni di mashup condivisibili e riutilizzabili da tutti gli utenti del sistema. I dipendenti possono risolvere (o cercare di farlo in quanto hanno tutti gli strumenti a disposizione) i propri problemi senza l'aiuto dell'help desk o del settore IT. Con WebSphere Portlet Factory inoltre gli amministratori possono sviluppare estensioni software compatibili per rispondere alle esigenze di business più specifiche.

**T**AGS: i tag sono utilizzabili per classificare blog, wiki, pagine web e altro. In IBM Connections è possibile aggiungere tag ai file per poterli poi rintracciare più facilmente, oppure nelle pagine di profilo dei dipendenti sono presenti tag che ne identificano le competenze. Le ricerche all'interno del sistema infine possono essere effettuate restringendole a determinate etichette.

**E**XTENSIONS: in IBM connections sono presenti alcuni widget (Do You Know, Things in Common, Who Connects Us) che permettono all'utente che accede alla pagina profilo di un collega di conoscere quali documenti in comune hanno condiviso, o di quali social network fanno entrambi parte o a quali community aziendali appartengono. In Lotus Notes esistono meccanismi di suggerimento che durante la scrittura di una e-mail consigliano quali applicazioni usare, ad esempio, per elaborare un file allegato o in relazione a determinate parole chiave inserite nel testo.

**S**IGNALS: i meccanismi di feed e signaling sono molteplici. Si possono ricevere messaggi sugli aggiornamenti (a file condivisi o a pagine web, blog, wiki ecc.) direttamente sulla propria Home Page o, attraverso Lotus MashUp, creare widget personalizzati per scegliere quali informazioni ricevere e da quale applicazione.

La piattaforma IBM è molto complessa e ricca di funzionalità sia per quanto riguarda la condivisione e la produzione collaborativa di file, sia per quanto riguarda il potenziamento dei mezzi comunicativi Web 2.0 (blog, forum, chat e instant messaging). La possibilità di personalizzare praticamente qualunque funzione rende questa soluzione molto flessibile e scalabile per ogni tipo di organizzazione, anche se l'utilizzo dei portlet e dei widget e la loro progettazione possono risultare un po' ostici ai neofiti della programmazione e richiedono l'aiuto del settore tecnologico dell'azienda. Infine la possibilità di interfacciarsi con prodotti Microsoft può aiutare nel caso si utilizzino sistemi Windows. Da segnalare la possibilità di usare WebSphere anche in modalità SOA (Service Oriented Architecture) per sfruttare alcune funzionalità sulla cloud, senza dover installare le applicazioni sui propri sistemi hardware.

#### *Quanto costano IBM WebSphere e Lotus Software*

Le licenze di IBM si dividono in due categorie, Processor Value Unit (il Processor Value Unit è una unità di misura che tiene conto della tecnologia dei

processori usati e dal numero di processori usati per il programma in licenza. In base al punteggio PVU dell'hardware usato si sceglie la licenza software) e Client Access License (tutte le licenze Client Access License comprendono abbonamento software e supporto per 12 mesi). La prima si basa sulla potenza del processore utilizzato e viene calcolata in base a quello, la seconda invece conta gli accessi alla piattaforma e aumenta all'aumentare del numero di utenze collegate. I prezzi sono stati ricavati dal listino statunitense e dall'equivalente in Dollari.

Tab. 4.3: Costi di licenza della piattaforma di IBM

Licenza	Prezzo
WebSphere Portal Server Processor Value Unit (PVU) CAL	€500
WebSphere Portal Server 20 licenze CAL	€2500
WebSphere Portlet Factory Designer CAL	€4000
Lotus Quickr per WebSphere Portal CAL	€50
Lotus Quickr per WebSphere Portal PVU	€240
Lotus Quickr Connectors CAL	€30
Lotus Domino Enterprise (Lotus Notes + Lotus Domino Designer) CAL	€110
Lotus SameTime Standard CAL	€50
IBM OmniFind Enterprise Starter Edition CAL	€15000

#### *Pro e contro*

Vediamo in breve e in una tabella riassuntiva quali sono i punti a favore e quelli contro la piattaforma appena presentata. (Tabella 4.4)

#### 4.4.3 *Jive Social Business Software*

La piattaforma Jive<sup>5</sup> integra software di social networking, collaboration software, gestione delle community e social media monitoring per aumentare il livello di impegno sia dei dipendenti interni sia dei clienti. Jive SBS (formalmente conosciuto con Clearspace) è una piattaforma Enterprise 2.0 sviluppata in Java che prevede l'utilizzo, attraverso un'unica interfaccia, di più strumenti quali blog, wiki, forum, e-mail volti a migliorare la comunicazione e la collaborazione tra i dipendenti dell'azienda. Le applicazioni che compongono la piattaforma di Jive Software si suddividono in tre principali categorie, esse rappresentano il campo al quale sono rivolti i miglioramenti di business: Jive per gli impiegati, Jive per i clienti e Jive per il social web.

Tab. 4.4: Vantaggi e svantaggi di IBM WebSphere Portal e Lotus Software - Fonte: Gartner (Ottobre 2010)

Punti forti	Possibili svantaggi
<ul style="list-style-type: none"><li>• IBM Lotus Connections 2.5 offre una piattaforma social che include profili, community, discussioni, gestione file e attività, tagging, blogging e microblogging, bookmarking e wiki che possono essere usati insieme o separatamente. Oltre a queste c'è la possibilità di aggiungere funzionalità grazie agli altri prodotti della suite Lotus.</li><li>• Ci sono testimonianze di grandi installazioni di software IBM molto flessibili e modificabili come moduli indipendenti oppure come servizi accessibili via browser o con Lotus Notes, MicroSoft Outlook, attraverso un portale o in modalità mobile. Lotus Connections è disponibile sia on-premise che in modalità cloud con l'offerta LotusLive.</li><li>• I progetti per Lotus Connections 3 prevedono un supporto più ampio per i dispositivi mobili quali sistemi Android e iPad, discussioni e forum migliorati, activity feed, filtraggio dei contenuti ecc. Infine vi sarà un supporto API per gli utenti CMIS (Content Management Interoperability Services).</li><li>• IBM Global Services offre servizio tecnico, strategico e di business complementari focalizzati sull'industria e i processi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Per alcuni scenari i clienti sono obbligati a implementare sia Lotus Connections che Lotus Quickr che porterà sicuramente un numero maggiore di funzionalità (in particolare l'integrazione con gli ECM) ma anche un costo e una complessità superiori.</li><li>• IBM Lotus Connections presenta scarse capacità di authoring.</li></ul>

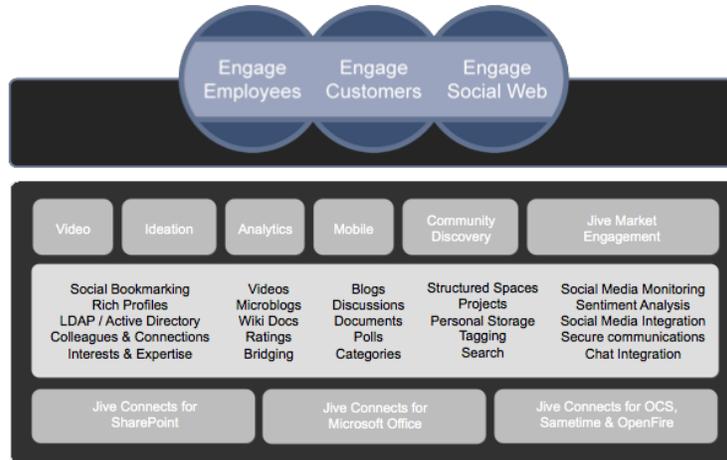


Fig. 4.12: La piattaforma Jive Engage si sviluppa su tre livelli: la dorsale che sta alla base della piattaforma, i moduli applicativi e una serie di connettori.

### *Jive Engage Platform*

La parte fondamentale della piattaforma Jive è l'Engage Platform. È una piattaforma basata su Java 2 Enterprise Edition (J2EE) e offre un insieme di strumenti per gli utenti e per i manager di sistema. Queste applicazioni possono funzionare sia sui server dell'azienda che in modalità cloud attraverso il servizio Jive Express e sono altamente compatibili dal lato client sia per quanto riguarda i browser più comuni che per alcuni dispositivi mobili.

- *Engage employees*

Lo scopo di questi strumenti è quello di facilitare il lavoro dei dipendenti, favorendo la comunicazione e la collaborazione, semplificando e velocizzando le ricerche di documenti e personale, riducendo il numero di e-mail che ogni giorno, con i vecchi sistemi, il lavoratore è costretto a controllare.

- *Networking*: le potenzialità offerte da Jive nel campo delle relazioni tra le persone sono molto sviluppate, è molto simile a un social network, con profili pubblici facilmente raggiungibili. In questo modo è semplice cercare le persone di cui si ha bisogno, che condividono i propri interessi (non solo lavorativi) e contattarle. Si possono creare gruppi virtuali di persone, per lavorare in team o condividere informazioni comuni.
- *Contenuti*: le funzionalità di microblogging, creazione di discussioni su blog o relative a documenti condivisi facilita il lavoro e velocizza

<sup>5</sup> Cfr. <http://www.jivesoftware.com>

- za le risposte. Inoltre tutti i contenuti prodotti sono ricercabili in ogni momento e rintracciabili in modo semplice e immediato (a differenza della posta elettronica). Con gli strumenti di Jive è possibile commentare i contenuti pubblicati da altri e condividere documenti, immagini, video ecc. Inoltre c'è la possibilità di creare e modificare documenti di MicroSoft Office, PDF e file compatibili di SharePoint.
- *Condivisione*: una serie di strumenti per la creazione e la condivisione di contenuti sono disponibili in Jive. Con pochi click si può condividere un documento e scegliere chi può vederlo o modificarlo, oppure è possibile rispondere a un commento con una e-mail che Jive provvederà a trasformare in post. Attraverso la funzione @mention inoltre è possibile includere persone e informazioni come parte di un commento. Condividere file e informazioni risulta quindi comodo e intuitivo anche attraverso meccanismi di following per restare aggiornati su contenuti e persone di interesse.
  - *Comunicazione*: in un'unica interfaccia l'utente può visualizzare i messaggi ricevuti, rispondere alle discussioni e ottenere gli aggiornamenti importanti, senza usare le e-mail. Con @mentions si può collegare l'utente a cui si invia il messaggio privato a conversazioni e contenuti, facilitando, come già visto, la condivisione delle informazioni. Le e-mail sono ovviamente supportate e disponibili anche dai dispositivi portatili. Con Jive Mobile è possibile accedere ai propri contatti anche usando dispositivi mobili come cellulari o palmari.
  - *Ricerche*: le ricerche all'interno della piattaforma sono parametrizzabili, scegliendo vari filtri come nella figura 4.13 è possibile restringere il campo a determinati gruppi di persone o aree di lavoro. Dai risultati inoltre si possono intraprendere alcune azioni come, ad esempio, decidere di seguire le attività on-line di un collega. Con il sistema di ricerca di Jive si possono cercare persone, gruppi, discussioni, blog, video, immagini, documenti e commenti, tutto ciò che è presente nella piattaforma (anche attraverso i dispositivi mobili). Attraverso la ricerca FAST e Jive Connects for SharePoint si possono ricercare contenuti anche all'interno della piattaforma di MicroSoft, qualora fosse presente nel sistema informatico aziendale.
  - *Social listening*: con Jive Social Media Engagement è semplice rimanere in contatto con tutti i social network di cui si fa parte (compresi Twitter e Facebook) direttamente connessi attraverso la piattaforma. Si ricevono aggiornamenti ed è possibile rispondere senza dover effettuare il login separatamente. Attraverso un sistema di reporting inoltre è possibile visualizzare statistiche sulle tendenze della rete, sulle statistiche di coinvolgimento degli utenti ecc. consentendo una visione d'insieme delle attività sulla piattaforma in modo da concentrarsi solo sulle aree più interessanti.
  - *Bridging*: si possono collegare le comunità interne all'azienda con le discussioni create all'esterno, ad esempio, dai clienti. Dopo che la ri-

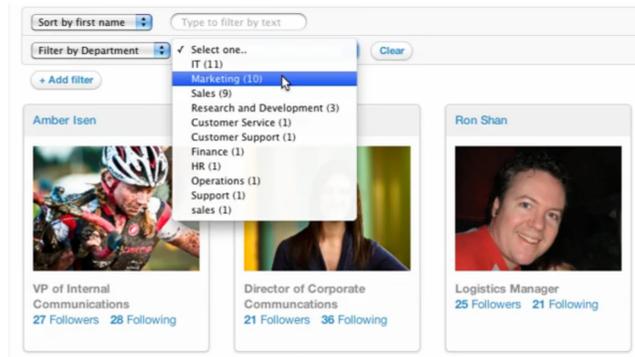


Fig. 4.13: Le ricerche in Jive permettono, attraverso menù a tendina, di filtrare i risultati, rendendo l'operazione più agevole.

sposta viene elaborata dai dipendenti nella rete interna sarà dunque possibile pubblicare la soluzione finale al di fuori della intranet, in sicurezza e rispettando la privacy aziendale, ma migliorando l'interazione con il mondo esterno. Le varie community quindi, sia interne che esterne, restano separate ma connesse tra loro.

- *Analytics*: Jive mette a disposizione dei dipendenti che effettuano ricerche di business numerosi cruscotti (un esempio in figura 4.14) per visualizzare statistiche, report e dati sempre più precisi su come gli utenti (sia i dipendenti che i clienti che accedono dall'esterno ai siti aziendali) si comportano all'interno della piattaforma: quante domande non hanno ancora avuto risposta, quali blog e quali utenti sono più attivi, quanti commenti sono stati prodotti ecc. Rispondendo a queste domande risulta più semplice effettuare scelte di business più precise.

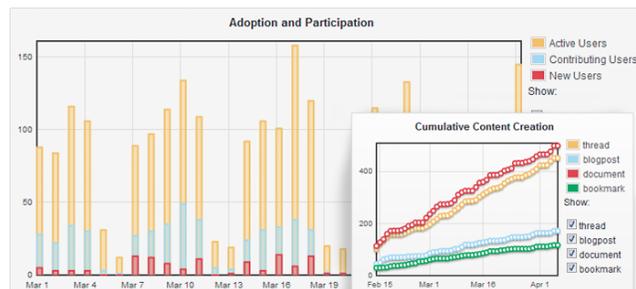


Fig. 4.14: I dashboard di Jive mostrano numerosi grafici e statistiche sul comportamento degli utenti all'interno della piattaforma.

- *Engage customers*

Gli strumenti di questa area servono a facilitare la comunicazione con il cliente vista anche come scambio di intelligenza e non solo come supporto pre o post vendita. È importante avere una buona immagine all'esterno ma anche saperla rafforzare con una comunicazione sempre più diretta e sempre più social, in modo da attirare vantaggi (anche in termini di riduzione dei costi grazie alla collaborazione diretta con i clienti) sempre maggiori per l'azienda.

- *Community*: le possibilità offerte dalle (e alle) comunità di utenti sono molteplici. Per prima cosa il cliente cerca supporto e Jive permette attraverso forum e discussioni di veicolare le domande degli utenti esterni all'interno per essere risolte e, una volta risolte, di tornare in rete migliorando l'efficienza del processo di supporto e la visibilità dello stesso. Per evitare che vengano sempre poste le stesse domande si possono trasformare le discussioni più interessanti in documenti di conoscenza raggiungibili dall'intera comunità. Le community possono essere sfruttate inoltre per operazioni di marketing. Attraverso campagne pubblicitarie e passaparola infatti sono gli stessi utenti a migliorare l'immagine dell'azienda, più se ne parla e più in alto, ad esempio, si viene posizionati nei motori di ricerca. Con Jive si possono controllare le comunità esterne e si possono promuovere (e addirittura sviluppare) prodotti in maniera social, con l'aiuto dei clienti stessi.
- *Social web*: tutti gli input e i collegamenti che derivano dalle attività dei clienti possono essere facilmente recepiti e controllati. In questo modo con grafici e statistiche si può verificare quanto e come si parla dell'azienda, senza perdersi inutilmente nella rete o perdere informazioni vitali.
- *Contenuti*: tutto ciò che viene prodotto dai clienti sotto forma di commenti, post, video pubblicati ecc. può essere controllato e moderato, ma anche sfruttato e condiviso per il bene dell'azienda stessa. Le informazioni di mercato ma anche le buone idee che possono essere prodotte dal pubblico sono raccolte e utilizzate ai fini del business. Le discussioni e la condivisione di documenti vengono incentivate da meccanismi di rating che consentono di verificare la qualità percepita dei contenuti stessi dagli stessi clienti.
- *Networking, Ricerche, Analytics*: tutto quello che riguarda i dipendenti per quanto concerne connessioni, ricerche di contenuti e persone e analisi di statistiche e grafici che descrivono l'utilizzo della piattaforma può essere applicato anche alle relazioni con i clienti. Ogni cliente infatti può raggiungere le risposte che cerca sfruttando le ricerche di Jive e può mettersi in contatto con gli utenti delle comunità pubbliche. I risultati statistici infine consentono agli operatori di business di verificare l'utilizzo esterno della piattaforma, effettuando scelte e miglioramenti o iniziando campagne di marketing nei blog più visitati ecc.

- *Engage the social web*

Si tratta di strumenti che consentono di monitorare le attività in rete che riguardano l'azienda. In questo modo è possibile sfruttare real time quello che accade nelle community, nei social network e nei forum ottenendo numerosi vantaggi in vari settori dell'azienda, dal marketing alla ricerca e sviluppo attraverso le nuove idee scoperte in rete grazie ai consigli (anche indiretti) dei clienti.

- *Monitorare*: con Jive si può rimanere in contatto con tutti i social network dove è presente l'azienda. Tutti gli aggiornamenti, i post e i commenti che riguardano l'azienda sono filtrati e raggruppati dalla piattaforma consentendo risposte immediate e un più semplice controllo delle attività di tutti gli utenti. Sono previste ricerche filtrate di pagine che contengono determinate parole chiave o ad esempio un certo tipo di commenti, positivi o meno, articoli che contengono immagini oppure video ecc.
- *Misurare*: sono disponibili strumenti di misurazione che permettono di capire quale sia l'andamento delle risorse on-line dell'azienda, ad esempio si può verificare quali nuove campagne di marketing hanno avuto più successo. Si possono contare i commenti e i post che riguardano l'azienda in modo positivo oppure no, capire quale tipo di conversazioni sono maggiormente usate per parlare dei prodotti (forum, blog, microblogging ecc.) oppure capire quali persone (all'interno dell'azienda) hanno la maggiore influenza on-line calcolandone il punteggio Klout (un indice che misura la sfera di influenza con parametri basati sui principali social network).
- *Condividere*: con pochi click si può creare una discussione su un determinato andamento, ad esempio pubblicando un grafico sulla distribuzione dei commenti tra i vari social network. Si possono condividere dati e idee sfruttando le potenzialità del Web 2.0 senza bombardare di e-mail i propri collaboratori e senza usare il "copia e incolla" ma semplicemente creando un post attraverso il proprio browser.
- *Impegnarsi e collaborare*: attraverso gli strumenti di collaborazione i dipendenti sono più stimolati a creare e condividere documenti che possono rispondere ai problemi dei clienti. Si possono inoltre creare flussi di lavoro e assegnarvi personale. La piattaforma consente l'accesso alle principali piattaforme social network senza dover effettuare il login più volte e semplificando i contatti e la comunicazione interna ed esterna tra colleghi appartenenti alla stessa rete sociale.
- *Social media monitoring per tutti*: il monitoraggio dei social media non è esclusivo del settore tecnologico dell'azienda e Jive ha semplificato questi strumenti in modo da renderli disponibili per tutti gli utenti interessati. Inoltre ogni utente può creare strumenti di monitoraggio e condividere ricerche e idee interessanti con il settore di R&D condividendo pagine o documenti. Ogni utente infine può rispondere

alle domande dei clienti con consigli veloci e immediati, ad esempio su Twitter, aumentando la soddisfazione dei clienti e riducendo il peso delle chiamate al supporto.

- *What matters*

La ricerca di informazioni per svolgere il proprio lavoro e risolvere problemi o rispondere a domande è un fattore cruciale e rendere questo processo semplice ed efficace offre vantaggi in termini di tempo e costo. Jive permette di ottenere quello che si cerca più facilmente mettendo in evidenza le discussioni più importanti attraverso strumenti di filtraggio delle informazioni.

- *Esperienza dell'utente*: l'utilizzo della piattaforma da parte dell'utente è reso semplice e intuitivo grazie alle numerose funzionalità che fanno assomigliare Jive a un comune social network. In una pagina sono presenti tutte le informazioni più importanti e gli strumenti per commentare o condividere discussioni. Ad esempio sono presenti anteprime dei messaggi, sistemi di segnalazione degli aggiornamenti che facilitano l'accesso alle risorse.
- *Flussi di attività*: tutto ciò che accade all'interno della rete aziendale è ben visibile nei flussi di attività, in modo da rimanere sempre aggiornati. La possibilità di aggiungere filtri o di nascondere eventuali discussioni ritenute poco interessanti facilita la navigazione.
- *Jive Genius*: è una funzione che consente di mettere in evidenza persone e contenuti in relazione agli interessi del dipendente che accede alla propria pagina principale. In questo modo saranno visualizzati gli aggiornamenti più importanti e verranno consigliate pagine e contenuti di interesse. La funzione Matter Most, visibile in figura 4.15, permette di visualizzare solo le informazioni ritenute importanti per l'utente, così da velocizzare le ricerche e la lettura degli aggiornamenti più importanti.
- *Azioni*: Jive avvisa l'utente ogniqualvolta è richiesto il suo intervento in una discussione o nell'utilizzo di applicazioni esterne. Dalla pagina della piattaforma si può rispondere direttamente ai commenti di un post o agire su determinati file senza dover passare da un'applicazione all'altra. È compreso anche un task manager che permette di assegnare personale a vari compiti, ad esempio all'interno di un progetto, e di ottenere e inviare aggiornamenti a riguardo.

- *Jive apps*

Con Jive è possibile acquistare varie applicazioni compatibili che completano le funzionalità già presenti rendendo sempre più adatta al proprio business la piattaforma. Con il Jive Apps Market si cercano e si comprano le applicazioni che servono a rendere il lavoro dei dipendenti il più semplice possibile. Interessante risulta essere la possibilità di creare le proprie applicazioni Jive e usarle in azienda.

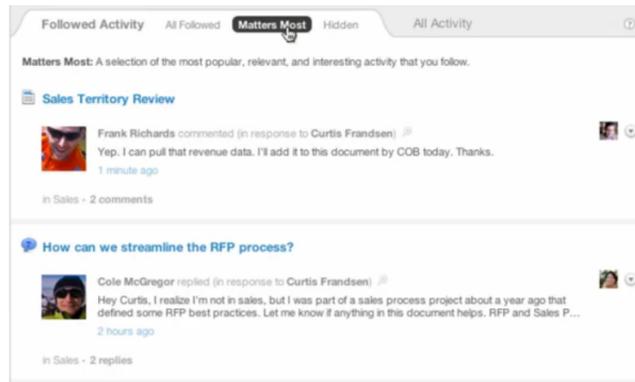


Fig. 4.15: Con Matter Most vengono visualizzati solo i risultati più importanti tra tutti i contenuti seguiti.

- *Numerose applicazioni per Jive*: si possono installare applicazioni compatibili con Jive che migliorano l’esperienza lavorativa semplificando alcuni compiti specifici. Le applicazioni si possono comprare oppure realizzare ad hoc (con l’aiuto di partner di sviluppo specializzati) per rispondere a particolari esigenze di business. Attraverso la pagina dedicata alle applicazioni si possono scegliere quelle più adatte e ordinarle in maniera personalizzata in base alle preferenze del singolo utente.
- *Jive Apps Market*: è un luogo dove si possono cercare le applicazioni per area di utilizzo o per funzione, vedere i prezzi e acquistarle. Ogni utente può essere abilitato all’acquisto e utilizzo di un’applicazione (ogni applicazione ha un periodo di prova di 30 giorni) e in questo modo, verificando quanti utenti usano determinate applicazioni (e il costo per singolo utente) si può scegliere, eventualmente, di rendere disponibile la nuova funzionalità per tutta l’azienda, acquistandola in licenza.
- *Controllo delle applicazioni in azienda*: l’accesso alle applicazioni avviene con un singolo login, lo stesso che si fa quando si accede al sistema. Gli amministratori della piattaforma hanno il controllo sugli accessi, potendo così controllare quali applicazioni vengono effettivamente usate e quali no, disattivando queste ultime. Con Jive Connects inoltre si sceglie quali informazioni rendere disponibili alle applicazioni, per poterle elaborare, e quali no mantenendo la privacy. I dati sensibili rimangono protetti nonostante la natura social delle applicazioni e le decisioni di acquisto per l’intera comunità spettano comunque alla dirigenza aziendale, proteggendo così gli interessi dell’organizzazione anche se la spinta decisiva rimane quella degli utenti.

### *Jive Connects*

I connettori sono sistemi di interfacciamento che consentono un collegamento compatibile tra la piattaforma Jive SBS e alcuni prodotti esterni. In questo modo anche chi possiede in azienda software precedente o, ad esempio, sfrutta le potenzialità di MicroSoft SharePoint per la gestione dei contenuti, può integrare Jive nel sistema informatico senza perdere o dover migrare tutti i dati usati quotidianamente dai dipendenti.

- *Jive Connects for SharePoint*

Questo connettore consente di unire le grandi potenzialità di SharePoint nel campo della creazione e condivisione di documenti e workflow con le funzionalità social di Jive. Attraverso un'unica interfaccia quindi si possono condividere e commentare documenti creati e presenti nella piattaforma SharePoint. L'accesso alla piattaforma combinata è unico e semplifica l'utilizzo di tutto il sistema informatico aziendale. Anche la ricerca e le attività sono fuse tra loro, rendendo le due piattaforme una cosa sola, sincronizzata. Tutti i contenuti di SharePoint quindi sono copiabili facilmente anche in Jive e ereditano i metadati così da uniformare le classificazioni tra le diverse basi dati. Infine i flussi di attività e gli aggiornamenti di SharePoint sono visibili anche su Jive e viceversa si possono visitare siti creati con il prodotto di MicroSoft anche accedendovi dalla home page di Jive.

- *Jive Connects for MicroSoft Office*

Con questo plugin (screenshot in figura 4.16) ogni utente può mantenere sincronizzati i propri documenti Office con tutta la comunità. Attraverso questa funzionalità i dipendenti possono aprire e modificare documenti Word, Excel, PowerPoint e consentire ad altri utenti di modificarli in qualsiasi momento, condividendo e collaborando sullo stesso file. Ogni volta che un documento viene modificato, tutti gli utenti interessati vengono informati con un messaggio di aggiornamento, in questo modo le varie copie del documento vengono sincronizzate e i commenti e i tag possono essere applicati real time. Le funzionalità Web 2.0 di Jive vengono aggiunte al prodotto di MicroSoft integrandolo con la piattaforma.

- *Jive Connects for IBM Sametime*

Grazie all'integrazione con Lotus SameTime gli utenti possono controllare la disponibilità on-line dei propri colleghi sul software di instant messaging di IBM anche attraverso la piattaforma Jive SBS. Dalle pagine di profilo o dalle liste di amici si può verificare lo stato on-line dei propri colleghi e cominciare una conversazione con un semplice click.

- *Jive Connects for OpenFire*

Quanto detto per IBM SameTime vale anche per OpenFire (il server Open Source di instant messaging creato da Jive Software). Le funzioni di mes-

saggistica vengono raggruppate nella barra delle chat e sono facilmente accessibili dal browser, integrate direttamente nelle pagine di Jive SBS.

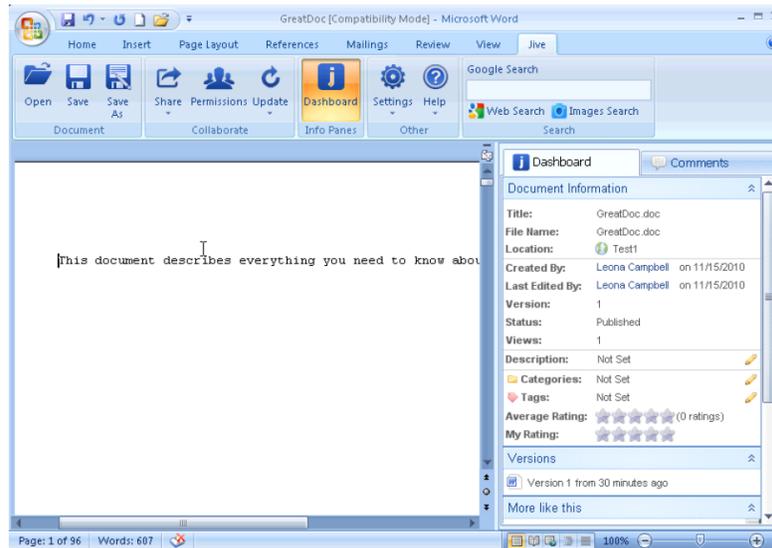


Fig. 4.16: Nell'interfaccia di Microsoft Office compaiono nuove funzionalità come la Jive Dashboard per controllare le attività relative a un determinato documento.

#### *Analisi di Jive Social Business Software secondo il modello SLATES*

**S** EARCH: con Jive le ricerche si effettuano tramite filtri e dai risultati è possibile intraprendere azioni dirette con la piattaforma, quali commenti o rating di documenti. Attraverso il connettore per SharePoint infine è possibile effettuare ricerche, tramite FAST Search, anche sui contenuti creati con la piattaforma di Microsoft.

**L** INKS: anche nel caso di Jive SBS i collegamenti sono fondamentali e l'interfaccia web consente di visitare pagine e profili con pochi click, di condividere link anche a siti esterni nelle pagine web e di raggiungere i documenti attraverso, ad esempio, i risultati di ricerca, con collegamenti diretti disponibili sul browser.

**A** UTHORSHIP: gli utenti hanno grande libertà per produrre contenuti. I wiki sono rappresentati dai documenti, per creare un wiki occorre creare un nuovo documento e condividerlo, questa è una caratteristica quindi mal gestibile in Jive SBS. Gli utenti possono condividere file e statistiche, creare pagine e scegliere le applicazioni dal Jive Apps Market che più si addicono al loro lavoro, facendo partire dal basso il cambiamento anche a livello di software adoption. Con i connettori inoltre si possono ampliare le possibilità di Jive e garantendo un unico accesso a tutte le funzionalità gli utenti possono avere il controllo dei loro contenuti senza dover effettuare più volte il login.

**T**AGS: ogni documento e ogni pagina sono classificabili tramite tag, utili poi per effettuare ricerche. I tag sono raggruppabili e utilizzabili per catalogare determinati contenuti attraverso i Tags Groups, disponibili con menù a tendina quando si sceglie di classificare un contenuto. Ogni utente poi può taggare da sé contenuti di altri con i bookmark.

**E**XTENSIONS: gli aspetti più significativi per quanto riguarda i consigli che l'utente riceve quando cerca o produce un contenuto sono inclusi nella funzione What Matter Most che evidenzia soltanto le categorie di interesse dell'utente o i dipendenti connessi che hanno il maggior numero di interessi con lo stesso. Infine con Matter Most solo gli aggiornamenti importanti vengono visualizzati, consentendo ricerche e azioni più veloci ed efficaci.

**S**IGNALS: le funzionalità di avviso in Jive sono molto sviluppate e nella home page sono ben visibili le informazioni riguardanti le azioni intraprese dai colleghi nella propria rete o le notifiche su nuovi documenti inseriti o avvisi importanti pubblicati. Accedendo ai link annessi è possibile intraprendere azioni quali rispondere a un commento del quale si è ricevuta notifica o modificare un documento prodotto in collaborazione con altri, visualizzandone l'aggiornamento dei contenuti. Anche Jive SBS mette a disposizione meccanismi di feed RSS che permettono agli utenti del sistema di restare aggiornati su eventuali modifiche a pagine di interesse.

Per quanto riguarda l'aspetto social Jive SBS risulta essere la piattaforma più completa e intuitiva. Gli utenti hanno a disposizione numerosi semplici strumenti (ampliabili con le Jive Apps) per svolgere le loro attività in sincronia con i colleghi sfruttando tutte le potenzialità del Web 2.0. Manca una funzione specifica dedicata ai wiki ma è ovviabile con la creazione di un documento condiviso sul quale più utenti possono agire, simulando il processo di creazione di un wiki. L'integrazione con strumenti MicroSoft e IBM inoltre favorisce l'adozione di questo prodotto in parallelo all'utilizzo di piattaforme più adatte alla gestione (tramite database più complessi) di contenuti e condivisione di file, affiancando però le numerose potenzialità di social platform che rendono Jive SBS sempre più simile ai più diffusi social network.

#### *Quanto costa Jive SBS*

Jive mette a disposizione per Jive SBS una licenza base (vedi tabella 4.5) con un tetto massimo di 100 utenti, per aggiungere ulteriori accessi è necessario aggiungere un supplemento fisso annuo per ogni utente in più oltre i 100 previsti dalla tariffa base.

Se la piattaforma risiede sugli host di Jive il prezzo è di circa 10500€annui.

#### *Pro e contro*

Vediamo in breve e in una tabella riassuntiva quali sono i punti a favore e quelli contro la piattaforma appena presentata. (Tabella 4.6)

Tab. 4.5: Costi di licenza di Jive SBS

Licenza	Prezzo
Jive SBS licenza base annua (max 100 utenti)	€2400
Jive SBS aggiunta annua per ogni utente	€24

#### 4.4.4 Alfresco

Alfresco<sup>6</sup> offre un'alternativa Open Source agli Enterprise Content Management più diffusi (SharePoint, Jive, IBM Lotus) e offre una suite di applicazioni in grado di favorire la collaborazione tra gli utenti in azienda attraverso la condivisione di documenti, i blog, i wiki e tutti gli strumenti Web 2.0 emergenti che applicati all'azienda costituiscono il recente concetto di Enterprise 2.0. Gli strumenti di condivisione e creazione collaborativa di documenti, record e pagine web sono sviluppati dalla comunità offrendo ai clienti vaste possibilità nell'ambito delle personalizzazioni. Ovviamente Alfresco vende assistenza, manutenzione e consulenza per permettere una facile installazione e integrazione dei sistemi in azienda.

#### Alfresco Enterprise Edition

Alfresco Enterprise Edition include vari prodotti (riassunti in figura 4.17) per la collaborazione tra dipendenti in azienda e la gestione di documenti. Il prodotto fa parte della Alfresco Enterprise Subscription: essendo un prodotto Open Source non viene venduto in licenza come gli altri software proprietari, ma richiede una sottoscrizione annuale che consente di ottenere vantaggi e caratteristiche aggiuntive (ad esempio espansioni o funzionalità ulteriori), supporto tecnico e manutenzione oltre all'accesso alla rete di Alfresco, ovvero una collezione di risorse on-line e servizi che migliorano l'esperienza del cliente e aiutano l'azienda durante l'installazione dei prodotti (documentazione e aggiornamenti, contatti con il supporto ecc.).



Fig. 4.17: Alfresco Enterprise Edition comprende Document Management, Web Content Management, Share e Content Platform. Records Management può essere aggiunto con una sottoscrizione aggiuntiva.

- *Document Management*

<sup>6</sup> Cfr. <http://www.alfresco.com>

Tab. 4.6: Vantaggi e svantaggi di Jive SBS - Fonte: Gartner (Ottobre 2010)

---

Punti forti	Possibili svantaggi
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jive è uno dei produttori di social software più grande, con i suoi 250 dipendenti e i 15 milioni di utenti attivi sia interni che esterni. Jive ha anche una buona trazione per quanto riguarda la distribuzione interna all'azienda.</li><li>• L'azienda ha un gruppo di management forte e con molta esperienza che ha avuto successo in compagnie di software in forte crescita, hanno una buona visione di mercato e offrono particolare attenzione ai social software e ai processi di business collaborativi.</li><li>• Jive sviluppa blog, wiki, ranking e sistemi di votazione, profili utenti e molte altre capacità di social software che facilitano le azioni sia degli utenti interni che di quelli esterni. Con l'acquisizione di Filtrbox Jive ha aggiunto una componente di social media monitoring e può connettersi a depositi di contenuti e applicazioni aziendali. Inoltre nel futuro Jive migliorerà il suo Apps Market e amplierà la comunità di sviluppatori Jive.</li><li>• Jive ha recentemente annunciato numerose collaborazioni tecnologiche, tra le quali spiccano Google e un accordo con Twitter per la licenza di Firehouse per usarlo negli strumenti di analisi. Ha anche annunciato un supporto migliorato per video, presenze on-line, microblogging e iPhone.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jive potrebbe trovare delle difficoltà nell'espandere il suo settore di supporto e vendite, insieme alle sue collaborazioni con altri produttori, per poter procedere di pari passo con la sua crescita interna. Jive ha cominciato a espandere le vendite e il supporto anche fuori dal Nord America ma risulta essere ancora molto piccola.</li><li>• Jive potrebbe trovarsi in svantaggio competitivo nei confronti di produttori che non raggiungono lo stesso numero di funzionalità di Jive SBS, ad esempio, ma che hanno una maggiore diffusione (per altri prodotti) all'interno delle aziende.</li><li>• Non è ancora stata sviluppata una architettura multitenant per Jive Social Business Software (si pensa che venga usata la virtualizzazione per poter gestire utenti multipli come nel caso della multitenancy).</li></ul>

---

Il gestore di documenti di Alfresco offre un'interfaccia semplificata per la ricerca e la condivisione di file facilitando l'adozione, solitamente lunga e difficoltosa in caso di ECM complessi, da parte degli utilizzatori. Supporta una ricerca tramite browser simile a quella comunemente utilizzata dagli utenti su Google e offre una classificazione e navigazione tra metadati molto comune, simile a quella presente su Yahoo!. Le funzionalità presenti nel pacchetto DM sono le seguenti:

- *Ricerca*: la ricerca usa lo standard OpenSearch e consente di effettuare operazioni di recupero file in vari depositi di dati di Alfresco ma anche in altri compatibili con OpenSearch, tutto tramite il browser.
- *Creazione e gestione documenti*: i file possono essere creati e condivisi tra i vari colleghi, possiedono un link che permette di raggiungerli da varie applicazioni della piattaforma. Ogni utente riceve notifiche in merito ad aggiornamenti della versione del file o su chi l'ha creato o modificato, il tutto attraverso un servizio di libreria che organizza i file. Sono presenti anche funzionalità di conversione tra formati, ad esempio tra PowerPoint e Flash o tra odf e pdf.
- *Collaborazione*: la collaborazione è favorita da meccanismi di notifica RSS e e-mail che permettono risposte e azioni immediati del tipo “accetta/rifiuta” tramite url presenti nel testo del messaggio. La navigazione attraverso cartelle, regole e processi è facilitata per gli utenti meno esperti che possono anche sfruttare i forum integrati per ottenere le informazioni che cercano.
- *Workflow integrati*: attraverso meccanismi basati su jBPM (Business Process Management) si possono gestire i workflow, inoltre sono presenti dashboard per il controllo dei task e la conformità dei documenti, si può verificare il ciclo di vita e il processo di produzione dei documenti stessi.
- *Classificazione tramite metadati*: una gestione automatica dei metadati classifica i file estraendone le etichette più appropriate.
- *Sicurezza*: la presenza di un unico accesso alla piattaforma, attraverso NTLM o LDAP e la possibilità di creare gruppi di utenti e assegnare ruoli, oppure di gestire vari livelli di sicurezza e accessi per i documenti garantisce privacy e sicurezza per i file presenti nel sistema.

- *Web Content Management*

Alfresco Web QuickStart è un insieme di template già pronti per creare siti web personalizzabili e modificabili anche da utenti non appartenenti al settore IT grazie a caratteristiche di gestione e editor semplici da usare. Web QuickStart è costruito sulla piattaforma Alfresco Share che si occupa del content management dei siti web creati, in questo modo si possono realizzare siti con scopi di business anche interni all'azienda e non solo dedicati ai clienti esterni. Le funzionalità offerte da WCM sono:

- *Creazione collaborativa di contenuti web*: gli utenti possono accedere a un sito web, cercare i contenuti di interesse e modificare la pagina direttamente dal browser. Si possono creare documenti con MicroSoft Office o Google Docs e condividerli, mantenendone il formato. Attraverso un meccanismo basato su CIFS gli utenti possono mappare la web library come fosse una periferica di rete virtuale, facilitando la condivisione di file con gli altri utenti attraverso un semplice drag & drop. La creazione collaborativa è favorita da sistemi di approvazione automatica, creazione di workflow ecc.
- *Amministrazione semplificata*: i siti web possono essere creati e gestiti anche da utenti poco esperti grazie alla presenza di strumenti automatici che consentono le modifiche, l'aggiunta di contenuti e la modifica della navigazione senza dover accedere direttamente alle pagine XML. Le pagine contengono anche sezioni aggiornabili dinamicamente, ad esempio con i casi di studio più recenti direttamente in home page.
- *Piattaforma aperta e standard comuni*: Alfresco Web QuickStart si basa su una licenza software Apache e usa standard aperti come Java, CMIS, Rest, SpringSource e Spring Surf, garantendo la massima flessibilità per lo sviluppo di applicazioni web. L'architettura web di Alfresco è riassunta nella figura 4.18.

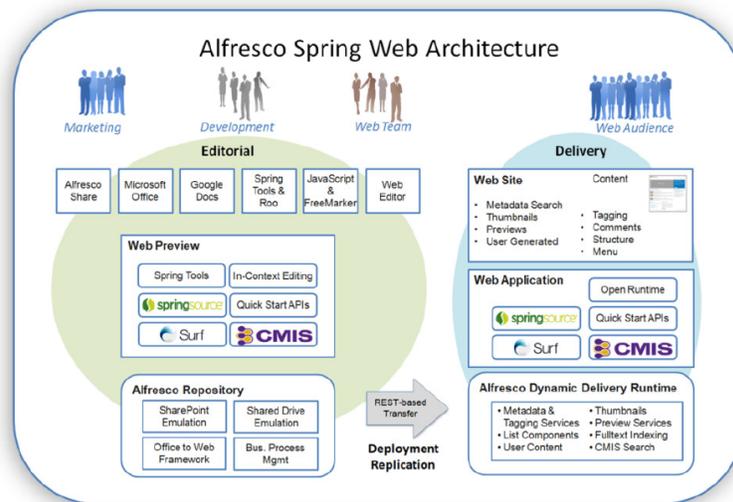


Fig. 4.18: Alfresco Web Content Management è costruito su standard aperti e basato su Java e SpringSource.

- *Share - Collaborative Content Management*

Alfresco Share unisce tutte le fonti di collaborazione e contatti sociali che gli utenti sono abituati a usare tutti i giorni (LinkedIn, Facebook, iGoogle, RSS feed ecc.) in un'unica piattaforma integrata in azienda, in modo da controllare i flussi e orientarli verso un miglioramento delle connessioni tra dipendenti e quindi una maggiore produttività degli stessi. Lo scopo di Alfresco Share è quello di favorire la produzione collaborativa di documenti con strumenti di signaling per controllare le eventuali modifiche, condivisione di file, ricerca di informazioni ecc. L'applicazione, oltre a un'interfaccia intuitiva e a un ambiente che risulti familiare anche ai più inesperti offre varie funzionalità:

- *Strumenti Web 2.0*: blog, wiki, forum di supporto, social tagging e RSS feed sono tutte caratteristiche presenti in Alfresco Share, a queste si aggiungono liste di attività relative ai progetti e calendari.
  - *Libreria di documenti*: il caricamento collettivo di documenti, ad esempio all'interno di un progetto, viene facilitato da alcuni strumenti, tra i quali una visualizzazione in flash che evidenzia la versione del software usata per creare il documento (ad esempio Microsoft Office 2010) oppure l'autore, i metadati e altre informazioni utili. Gli aggiornamenti inoltre sono disponibili tramite feed RSS.
  - *Ricerche*: gli strumenti di ricerca riguardano sia i contenuti, ricercabili anche attraverso metadati, che il personale e i contatti di cui gli utenti hanno bisogno.
  - *Collaborazione virtuale*: Alfresco Share permette la creazione di team virtuali con componenti anche esterni all'azienda, riducendo le distanze fisiche e favorendo l'interazione tra i colleghi. La possibilità di creare pagine e dashboard personalizzati consente di rendere visibili e disponibili le funzionalità più utili ad un determinato progetto. Ogni utente del sistema inoltre è sempre aggiornato, tramite feed RSS su ciò che accade nella piattaforma, se vengono inseriti o modificati contenuti, aggiunte persone ecc. Un esempio di utilizzo è visibile in figura 4.19.
  - *Implementazione di nuove funzioni e supporti*: la piattaforma è altamente scalabile e con componenti già pronti e facilmente modificabili Alfresco Share permette di aggiungere funzionalità senza dover scendere direttamente a modificare il codice Java o .Net. Infine sono presenti supporti per CMIS (Content Management Interoperability Services, offrendo una piattaforma per implementare e testare nuove applicazioni) e SharePoint (riducendo i costi di integrazione).
- *Content Platform*

Alfresco offre uno strumento Open Source per costruire applicazioni web dinamiche e funzionali, con il contributo della comunità si possono ridurre notevolmente i costi. Si possono infatti riutilizzare i software grazie alla

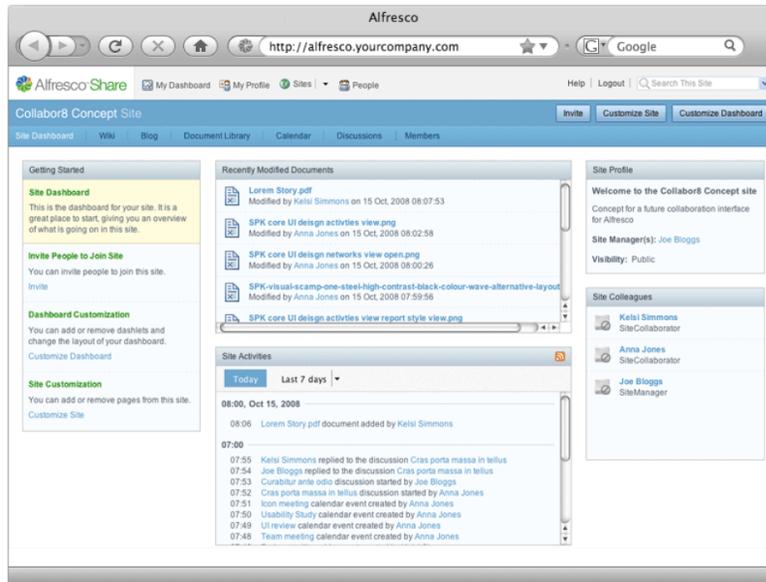


Fig. 4.19: Con Alfresco Share ogni utente, in una sola pagina, ha a disposizione tutte le informazioni più importanti su contatti, aggiornamenti, contenuti ecc.

ampia compatibilità e alle poche restrizioni che invece sussistono nel mondo dei software proprietari. Le funzionalità offerte da Alfresco Content Platform sono usufruibili e direttamente integrate con tutti gli strumenti che si basano sulla piattaforma di Alfresco, la piattaforma è costruita con tecnologie aperte che ne aumentano la scalabilità:

- *Java Content Repository scalabile*: la piattaforma dedicata alla progettazione di contenuti web di Alfresco si basa su Java ed è scalabile (secondo una ricerca di Unisys Corporation) fino a centomila oggetti.
- *Architettura di Mash-Up innovativa*: il nuovo standard per le applicazioni web è REST (Representational Transfer State) che sposta l'attenzione sulle risorse e sui contenuti aggiornati dinamicamente, esso è realizzato da linguaggi come JavaScript, PHP e Ruby. Queste nuove possibilità rendono il software di Alfresco modificabile facilmente grazie a componenti già disponibili e facilmente integrabili, rende semplice il mash-up di applicazioni diverse e lo sviluppo di nuove funzionalità web rapidamente configurabili. Attraverso un URL pilotato da REST è facile unire nella stessa pagina contenuti prodotti da applicazioni sia interne che esterne alla piattaforma.
- *Standard aperti*: la natura Open Source di Alfresco rende più semplice l'adozione della piattaforma in quanto, grazie alla compatibilità con vari formati, può gestire una grande quantità di contenu-

ti e di riutilizzare le risorse già presenti in azienda, integrandole o riprogettandole secondo nuovi standard.

- *Records Management*

Si tratta di un contenuto ottenibile tramite una sottoscrizione addizionale a quella per gli altri software di Alfresco, si basa sulla piattaforma di Document Management. Un record è la versione finale di un documento e contiene informazioni essenziali e condivise da tutti che lo identificano come prodotto finale di, ad esempio, una sequenza di modifiche collaborative apportate da vari utenti. Esso ha, nel sistema, un identificativo unico che permette di riconoscerlo e contiene dati come l'autore, la data di pubblicazione ecc. La necessità di rendere ufficiali i documenti è sempre più frequente oggi, con il sempre crescente numero di leggi che regolano la produzione e la diffusione di documenti digitali, uno strumento che gestisca con rigore ed efficienza questi particolari è sempre più importante. Le funzioni di Alfresco Records Management si possono riassumere in tre aree:

- *Catturare*: gli utenti possono accedere alla piattaforma dal browser, via web o in rete sfruttando il protocollo CIFS e creare, modificare e pubblicare record. Attraverso il protocollo IMAP inoltre si può accedere al CRM anche con le e-mail.
- *Gestire e controllare*: una volta che i record sono stati creati essi possono essere gestiti con Alfresco Records Management che consente varie azioni quali tener traccia di chi accede ai file, registrare le modifiche e le azioni che vengono compiute sul record oppure identificarli con un numero sequenziale e assegnarvi metadati predefiniti o creati dagli utenti.
- *Archiviazione*: una volta che i record sono arrivati alla fine del loro ciclo di vita essi devono essere archiviati o convertiti in formati pubblici o semplicemente distrutti. Con questo software è possibile fare tutto questo secondo gli standard più diffusi, creare archivi ed esportarli, il tutto in maniera semplice o automatica (se definito dall'utente).

#### *Analisi di Alfresco Enterprise Edition secondo il modello SLATES*

**S**EARCH: lo standard utilizzato da Alfresco per le ricerche è OpenSearch mentre il motore di ricerca è Apache Lucene. Le ricerche vengono effettuate direttamente da browser ma possono essere creati script di ricerca con query personalizzate. Si possono cercare documenti, persone, record ecc. il tutto attraverso un'unica veloce interfaccia, sfruttando anche i tag e le classificazioni effettuate dagli utenti.

**L**INKS: essendo una piattaforma basata sul web anche qui i link sono una parte fondamentale e infatti si possono creare collegamenti sia a documenti interni che, ad esempio a pagine o contatti esterni. In Alfresco è presente anche

uno strumento di Link Management che permette di verificare, con un report molto descrittivo, quali link non funzionino e di agire quindi con modifiche o reindirizzamenti. Questo è molto utile in quanto le pagine cambiano spesso e i file ai quali si riferiscono i link potrebbero non esistere più o le pagine essere state spostate.

**A**UTORSHIP: a partire dall'interfaccia utilizzata dall'utente, fino ad arrivare alle pagine web create dallo stesso in Alfresco esistono molte possibilità di modifiche alla piattaforma. La natura Open Source del software inoltre facilita la progettazione di nuove funzionalità o applicativi web per soddisfare i vari bisogni dell'azienda, sfruttando l'apporto della comunità ma anche le capacità, ad esempio, del proprio team IT interno. Tutti gli strumenti di natura Web 2.0 come blog, wiki e forum infine stimolano la produzione di informazioni da parte dei dipendenti.

**T**AGS: ogni contenuto nella piattaforma è classificabile con etichette. Dai documenti ai record, fino alle pagine web, gli utenti possono scegliere (anche tra un elenco predefinito di tag, per facilitare questa operazione durante le prime fasi successive all'adozione del software) i tag più adatti ai loro contenuti e cercare, attraverso gli stessi tag, i file desiderati all'interno dei repository.

**E**XTENSIONS: nella documentazione presente nel sito non sono stati trovati accenni a meccanismi di suggerimento. Se non ci fossero sarebbe una mancanza rilevante in quanto la maggior parte dei social software odierni offre questo tipo di facilitazioni per l'utente, sempre più intenzionato a ricevere solo le informazioni di cui ha bisogno.

**S**IGNALS: sia in Alfresco Share che, ad esempio, in Alfresco Records Management, sono presenti meccanismi di notifica che comunicano agli utenti quando i contenuti vengono aggiunti o modificati. Nel caso di blog, wiki e forum inoltre i dipendenti che sottoscrivono queste fonti ottengono comunicazione, tramite feed RSS o e-mail di avvenuti cambiamenti o aggiornamenti in modo da rimanere sempre collegati al meglio con i loro colleghi e con ciò che accade all'interno della piattaforma.

Alfresco è una buona alternativa OpenSource ai colossi MicroSoft e IBM e offre numerose funzionalità che la rendono una piattaforma di social software affidabile e soprattutto altamente scalabile e personalizzabile, grazie alla sua natura aperta e all'apporto della comunità. L'utilizzo dei più diffusi standard inoltre facilita l'integrazione con i sistemi già esistenti e rende facilmente ampliabili le funzionalità già presenti. Esistono numerose estensioni che permettono, oltre agli altri, di interfacciare Alfresco con MicroSoft Office e con SharePoint, per poter gestire tramite la piattaforma anche contenuti creati con software di altro genere. L'apparente mancanza di meccanismi di suggerimento e azioni consigliate renderebbe poco dinamica la navigazione e costringerebbe l'utente a navigare autonomamente tra i contenuti, purtroppo non esistono nel sito e nella documentazione accenni a riguardo.

### *Quanto costa Alfresco Enterprise Edition*

Il software è Open Source e scaricabile gratuitamente dal sito Internet del produttore, si installa senza costi di licenza e si possono acquistare abbonamenti che prevedono servizi di supporto, assistenza e manutenzione, nonchè libero accesso alla comunità per condividere i problemi e ottenere, eventualmente, delle soluzioni. Non è stato possibile trovare indicazioni sul costo degli abbonamenti.

### *4.5 Non sottovalutare l'Open Source*

Può risultare molto difficile tenere traccia dei continui cambiamenti che interessano il mondo dei produttori Open Source che si occupano di sviluppare piattaforme di social software o ECM in grado di contrastare i leader del mercato, sembrano infatti moltiplicarsi ogni anno invece di consolidare le posizioni acquisite nel tempo con piattaforme di buon livello e con una certa innovazione. Il CMS Watch ha prodotto una ricerca (disponibile a pagamento) dove vengono elencati i software più conosciuti e in “Enterprise Social Software and Collaboration Report” vengono analizzate anche numerose soluzioni Open Source che verranno di seguito citate, per evidenziare come sia possibile affidarsi anche a prodotti gratuiti (per quanto riguarda l’installazione) per avere comunque un trampolino di lancio dal quale poi costruire una Enterprise 2.0 efficiente a all’avanguardia. Cheryl McKinnon è il capo degli agenti di marketing alla Nuxeo (un’azienda che produce un ECM Open Source) e grazie ai quasi vent’anni di esperienza nel settore e a un particolare interesse per le sfide che vedono coinvolti i lavoratori nel settore dell’informazione indica otto motivi<sup>7</sup> per prestare attenzione alle soluzioni Open Source:

1. *Si può iniziare un progetto con un ECM Open Source da subito*: la maggior parte dei produttori di ECM Open Source consente di cominciare a progettare, a ricercare e a creare prototipi fin da subito, semplicemente scaricando l’ultima versione del software dal loro sito Internet. Questo permette, anche durante le fasi iniziali nelle quali non viene stanziato budget a sufficienza, di testare le piattaforme e di scoprire se si può partire con un progetto definitivo o se è meglio cambiare strada. Tutto questo avviene nell’ottica del software aperto che vede nella comunità una componente importantissima e favorisce quindi lo scambio di idee e soluzioni.
2. *Gli ECM Open Source puntano l’attenzione su ciò che serve al cliente e non al produttore*: le aziende cominciano a misurare i ritorni nell’investimento fatto su un ECM una volta che lo stesso è installato e funzionante, solo allora si possono calcolare i risparmi e i guadagni. Molti produttori e venditori di software proprietari rivendicano il valore del prodotto prima dell’acquisto e solo dopo viene fatto il contratto di licenza che vede il produttore in vantaggio rispetto al cliente, il loro livello di conoscenza non è

---

<sup>7</sup> Cfr. Cheryl McKinnon (2010), “8 Things You Should Know About Open Source ECM”, Nuxeo whitepaper

allineato. Nel caso di un ECM Open Source invece i clienti possono scaricare il prodotto gratuitamente e investire nel supporto e nell'assistenza solo una volta che il software viene utilizzato e ne viene quindi percepito il vero valore.

3. *Non si deve per forza essere sviluppatori per utilizzare una piattaforma Open Source*: l'idea diffusa è quella che un software Open Source sia diretto a una clientela esperta di informatica che riesca a operare direttamente sul codice per installare il prodotto. Attualmente le piattaforme aperte sono facili da scaricare e installare e mettono a disposizione interfacce utente semplici da usare anche per quei lavoratori che non hanno molta esperienza col computer. Essi vengono infatti creati per poter essere utilizzati da un largo numero di utenti e per soddisfare le esigenze più comuni, ovviamente possono essere modificati (da un settore IT competente) per rispondere alle specifiche richieste di ogni azienda che li utilizza.
4. *Non confondere Open Source con Free*: il rischio è quello di tralasciare i costi di progetto e di training, oppure di dimenticarsi degli oneri dovuti al passaggio, ad esempio, da una piattaforma di ECM precedente a quella nuova. L'unica cosa "gratis" nei prodotti Open Source sono i costi di licenza, per tutto il resto i progetti che prevedono l'adozione di un ECM Open Source vanno trattati come qualunque progetto di IT che consista nel cambio di strumenti e quindi di metodologie di processo per un buon numero di utenti. Anche l'integrazione e la personalizzazione hanno una parte considerevole nei costi per un progetto di questo tipo e infine ci sono da ricordare i costi annuali per un eventuale servizio di manutenzione e assistenza, molto spesso offerti dal venditore stesso.
5. *I produttori di piattaforme Open Source si occupano di Enterprise 2.0 da anni*: il concetto di Enterprise Social Software viene applicato dai produttori di ECM Open Source fin dalla loro nascita. Sono infatti la condivisione di idee e soluzioni e l'apporto della comunità che hanno permesso a queste aziende di svilupparsi e di offrire dei servizi ai clienti, grazie alla conoscenza acquisita tramite la libera circolazione di consigli, correzione collaborativa di difetti nei prodotti e sviluppo di nuove funzionalità proprio grazie a una concezione aperta e condivisa che parte dalla pubblica diffusione del codice sorgente.
6. *Non tutti i venditori hanno lo stesso modello di business*: è bene verificare che i produttori offrano anche un adeguato supporto dopo la vendita. Non tutti infatti offrono direttamente assistenza ma bisogna, nel caso, affidarsi a ditte esterne che conoscono il software e vendono il servizio di supporto. La trasparenza in questi casi è fondamentale, il rischio è quello di trovarsi senza supporto dopo aver verificato che la piattaforma testata è quella che meglio soddisfa le esigenze dell'azienda. Nel caso si debbano scegliere piattaforme altamente personalizzabili è bene ottenere garanzie sull'assistenza e, eventualmente, sugli interventi in loco da parte

del personale inviato dal venditore per non rischiare di avere un blocco indipendente che non si interfaccia con i restanti software utilizzati già prima all'interno del settore tecnologico dell'azienda.

7. *I software Open Source non vengono sviluppati da un ragazzino all'interno del suo garage*: la maggior parte degli analisti nelle industrie è convinta che l'Open Source sia un fenomeno destinato a rimanere. Le compagnie in questo spazio continuano a crescere ed investono nel marketing, nella distribuzione e nelle vendite come i produttori di software tradizionali, investono anche di più se si parla di sviluppo e supporto in quanto il peer to peer e il contributo della comunità sono valutati molto positivamente.
8. *L'ECM non è più un lusso ma è uno strumento indispensabile per ogni azienda nel XXI secolo*: l'ascesa continua del web nelle aziende indica come sia necessario usare questi nuovi strumenti per rimanere competitivi nei confronti di avversari anche molto più importanti. Un software che sappia gestire al meglio tutta l'intelligenza prodotta all'interno dell'ambiente di lavoro, la renda sicura e ne faciliti la diffusione tra i colleghi è indispensabile.

È quindi un'opzione sempre più plausibile da valutare quando si parte con l'idea di realizzare un progetto di Enterprise 2.0. Le soluzioni sono molte e molto diverse tra loro, offrono le funzionalità più disparate o si specializzano in un solo strumento Web 2.0 (ad esempio i wiki, o i blog ec.). Alcuni esempi vengono riportati da John Eckman di Optaros, che faceva un quadro<sup>8</sup>, nel 2009, di cosa fosse già presente a livello di Open Source nell'ambito dei social software:

- WordPress: inizialmente era una piattaforma che consentiva di pubblicare e gestire blog ma molto frequentemente viene utilizzato come CMS;
- Movable Type: anche questa è una piattaforma di pubblicazione di contenuti che dà anche la possibilità di gestire profili, tag, template ecc;
- Blogger: altro strumento per la pubblicazione di blog molto diffuso e gratuito. I contenuti sono memorizzati nei sistemi di Google.

I tre appena elencati sono i più diffusi per quanto riguarda la creazione di blog on-line ma non coprono per intero il panorama di applicazioni Open Source per la gestione di contenuti e CMS, alcuni esempi sono i seguenti:

- Roller: è un software Open Source basato su Java e Apache che dispone di funzionalità per blog con utenti multipli e viene usato da varie grosse aziende come IBM Developer Works e Sun per gestire i blog degli impiegati;
- Textpattern: è un CMS Open Source che consente di gestire e pubblicare contenuti, utilizzare stili diversi per le interfacce, gratuito e con una comunità di supporto on-line;

---

<sup>8</sup> Cfr. John Eckman (2009), "Evaluating Social Software? Don't Underestimate Open Source", <http://www.optaros.com/blogs>

- b2evolution: altro CMS Open Source che oltre alla principale funzionalità di blog permette gestione di file quali immagini e video, blog multipli e controllo degli accessi delle utenze;
- Pivot: è un software sotto licenza GPL per la creazione di siti web dinamici come blog o live journal e dispone di varie personalizzazioni (template e widget) che possono permettere di usarlo come gestore di contenuti;
- Serendipity: anche questo scritto in PHP e completamente gratuito offre la possibilità di creare blog e siti dinamici ma anche semplici CMS dall'aspetto professionale.

L'elenco continua con altre piattaforme per la gestione dei contenuti molto famose come Plone e Django e piattaforme social quali Joomla!, Pligg e Elgg, tutte in grado di consentire la creazione di semplici siti che se ben personalizzati possono gestire, a costo praticamente nullo (salvo le modifiche e il training iniziali), semplici siti web dinamici con un database, aggiornamento dei contenuti real time, vari widget e moduli con funzionalità diverse ecc.

Un ultimo accenno merita lo standard OpenSocial: una serie di API create da Google in collaborazione con MySpace e altri importanti siti di social network per poter unificare gli sforzi verso una standardizzazione degli strumenti disponibili e utilizzabili per creare siti web e applicazioni sociali. In questo modo sarà possibile usare applicazioni e piccole parti di codice comuni in vari siti con funzioni social, quali l'accesso ai social network più comuni, l'aggiornamento di feed e la condivisione di dati attraverso siti diversi.

Nonostante la ricerca del software perfetto per le esigenze di una particolare azienda sia impossibile lo standard aperto offre moltissime possibilità e trovare quelle più adatte è forse pure più complicato rispetto a una ricerca effettuata tra software proprietari, spesso meglio pubblicizzati e documentati. Il vantaggio però è certamente quello del prezzo, la maggior parte delle soluzioni Open Source infatti è gratuita e sia il codice che le documentazioni (a volte anche comunità di supporto molto attive) sono disponibili on-line per la consultazione di tutti. Il costo iniziale di licenza non esiste e ci si deve preoccupare soltanto delle modifiche e del tempo necessario a imparare al meglio quali sono le funzionalità della soluzione scelta e come si possano adattare al meglio ai problemi presenti nella realtà di interesse. Un pregio particolare del codice aperto è quello che se una funzione predefinita dell'applicazione non soddisfa tutti i requisiti iniziali o addirittura manca la si può progettare in perfetta autonomia e senza il bisogno di chiedere il permesso. Le ampie documentazioni e i forum di discussione forniscono il giusto supporto, le modifiche possono quindi essere effettuate anche da personale non altamente specializzato e risultano meno costose, ad esempio, di modifiche richieste ai produttori di software proprietari che vendono a caro prezzo l'assistenza e la manutenzione.

## 4.6 Cloud Computing e SaaS

Il Cloud Computing consiste nella fruizione di servizi attraverso Internet invece di commercializzare prodotti equivalenti che necessitano di un'installazione diretta sui computer degli utilizzatori finali o sui server aziendali. Negli ultimi anni questo genere di servizio si è sviluppato notevolmente e oltre ai vantaggi intrinseci di questa tecnologia (nessuna necessità di installazioni sui computer in azienda, riduzione della dimensione dei centri di elaborazione e quindi riduzione dei costi di manutenzione degli stessi, possibilità di pagamento in base all'uso effettivo delle risorse ecc.) le garanzie di sicurezza sia in termini di privacy che di prevenzione sulla perdita dei dati hanno portato molte aziende a optare per questa soluzione. Il Cloud Computing si può dividere in tre categorie:

- *Software as a Service (SaaS)*: le applicazioni software vengono usate in remoto. Un esempio molto famoso è Google Docs.
- *Platform as a Service*: viene usata una piattaforma hardware in remoto per supportare determinati servizi. Per esempio si può controllare un sistema di videoconferenza.
- *Infrastructure as a Service*: si sfruttano risorse di memorizzazione e archiviazione di dati in remoto.

Le stime odierne danno un valore del Cloud Computing a livello mondiale di 24 miliardi di Euro e si prevede che questo dato raddoppi entro il 2013. L'appetibilità di questo prodotto viene riscontrata soprattutto dalle aziende di piccole dimensioni in quanto riduce la complessità dei CED e permette un controllo sull'utilizzo effettivo delle applicazioni che risultano molto più scalabili. La scalabilità infatti è un punto forte del Cloud Computing in quanto gli immensi sistemi hardware di chi fornisce questo genere di servizio non soffrono l'aumento di dimensione di una piccola rete aziendale, cosa che invece sarebbe problematica per il settore IT di una PMI.

Gli esempi di aziende italiane che hanno abbracciato la “nuvola” sono molteplici e alcuni di questi vengono citati nel rapporto “Fattore Internet: come Internet sta trasformando l'economia italiana”, tra i quali spicca il progetto “Nuvola Italiana” di Telecom Italia che offre un servizio di Cloud Computing all'avanguardia per quanto riguarda la modalità IaaS. Sempre più aziende scelgono Google Docs per gestire i propri documenti di ufficio o si affidano a Salesforce.com per applicativi gestionali e CRM (ad esempio la gestione delle paghe o la formazione del personale).

In un interessante whitepaper<sup>9</sup> che riassume le opportunità offerte dal Cloud Computing, Bitrix (un'azienda che produce piattaforme software di comunicazione) evidenzia le principali differenze tra le normali installazioni e l'utilizzo di sistemi SaaS, visibili in tabella 4.7.

<sup>9</sup> Cfr. Bitrix (2010), “Enterprise 2.0 in the Cloud: new business opportunities and effective IT investments”

Tab. 4.7: Le principali differenze tra installazione on-premise e installazione SaaS - Fonte Bitrix (2010)

	On-premise deployment	SaaS deployment
<i>Acquisizione di software Enterprise 2.0</i>	Il cliente acquista una licenza software completa e paga le sottoscrizioni e i rinnovi per ottenere gli aggiornamenti delle applicazioni.	Il cliente paga un canone mensile in base all'attuale numero degli impiegati che usano il software e in base al carico di utilizzo dello stesso.
<i>Acquisizione di software addizionali</i>	La messa in atto del progetto richiede l'installazione di software addizionale come sistemi operativi, un web server, database e strutture informatiche per la sicurezza.	Non ci sono spese extra. L'ambiente software compatibile viene messo a disposizione da parte del fornitore del servizio.
<i>Acquisizione di hardware</i>	Il progetto richiede l'acquisto e l'installazione di hardware.	Non ci sono spese extra. L'hardware è messo a disposizione dal fornitore del servizio.
<i>Installazione</i>	Sia il software che l'hardware richiedono un'installazione e un'attenta configurazione.	Non ci sono spese extra. L'installazione è eseguita in remoto su un VPS (Virtual Private Server) dedicato creato dal fornitore del servizio.
<i>Manutenzione</i>	Software e hardware richiedono manutenzione e un continuo controllo da parte di personale IT qualificato.	Non ci sono spese extra. La manutenzione fa parte dei servizi forniti e compresi nel canone mensile.

Lo stesso studio evidenzia però come l'adozione di software on-premise sia più vantaggiosa in una prospettiva di 3-4 anni, rispetto all'opzione SaaS che invece risulta meno onerosa sul breve periodo ed è quindi indicata per le situazioni di startup. Con l'andare del tempo infatti le soluzioni on-premise sono più convenienti in quanto si ottengono, soprattutto nel caso di grandi aziende, delle agevolazioni e oltre a queste c'è la possibilità di ottenere personalizzazioni e sviluppo di funzionalità specifiche che il Cloud Computing non permette. Per quanto riguarda le piccole imprese però la riduzione del TCO (Total Cost of Ownership) è significativa, soprattutto all'inizio infatti si può risparmiare fino all'80% in termini di hardware, installazione e manutenzione.

I motivi per passare al Cloud Computing sono molteplici, i principali vantaggi, ricavati effettuando qualche ricerca, sono i seguenti:

- *Startup facile*: tutte le applicazioni e le infrastrutture sono attaccate alla “nuvola”. Quindi per accedere a qualsiasi risorsa l'utente ha solo il bisogno di accedere alla rete, senza particolari richieste hardware interne all'azienda. Inoltre queste operazioni sono molto veloci e non c'è la necessità di installare software su ogni computer.
- *Flessibilità*: il Cloud Computing è un insieme di risorse virtuale. In questo modo un'azienda può facilmente cambiare la richiesta di banda, il numero di utenti connessi e il numero di applicazioni rese a loro disponibili in base alle reali necessità del momento.
- *Minori costi e spesa di capitale*: almeno inizialmente il Cloud Computing permette di avere dei risparmi significativi. Acquistando le infrastrutture necessarie, le attrezzature di supporto necessarie, e sostenendo il costo per le comunicazioni solo una volta, i costi influiscono sul capitale in maniera largamente minore. Anche se sono i fornitori a decidere il costo del servizio con una piccola finestra di ricerca si possono effettuare scelte sagge.
- *Scalabilità*: aggiungere nuovi equipaggiamenti a un'azienda in crescita e memorizzare e analizzare il crescente numero di informazioni prodotte sia dagli utenti interni che da quelli esterni sono sfide costanti per il dipartimento IT di qualsiasi azienda. Una scelta iniziale fondata sul Cloud Computing permette di applicare queste modifiche (aggiunta di software e funzionalità o espansione di caratteristiche e requisiti computazionali) semplicemente cambiando il tipo di contratto col fornitore ed espandendo le caratteristiche scelte in precedenza.

In alcuni casi però la scelta di passare alla “nuvola” può risultare sconveniente, soprattutto se si tratta di grosse aziende con richieste di SLA (accordi sul livello di servizio fornito) particolari o con requisiti di sicurezza superiori alla media. Gli svantaggi del Cloud Computing possono essere riassunti in questi punti:

- *Prestazioni*: solitamente le prestazioni garantite sono elencate nel contratto. Comunque, bisogna assicurarsi che il tipo di performance che ci si aspetta di ricevere dal fornitore siano garantite dal contratto e che la

cloud sia in grado di rispettare le richieste. Nel caso opposto infatti, se la “nuvola” non fosse in grado di supportare il traffico, allora l’azienda ne rimetterebbe sia in termini di prestazioni che di immagine.

- *Service Level Agreement*: il SLA è previsto dal contratto e viene concordato con il fornitore. Questi accordi sono molto dettagliati ed è quindi molto importante verificare quali servizi siano realmente offerti, per non rischiare di effettuare una decisione errata e troppo rischiosa. Risulta fondamentale capire quanto si paga in base alla qualità del servizio offerto, questo sarà usato come fattore discriminante, ad esempio, tra due diversi fornitori prima della scelta finale.
- *False promesse*: ogni fornitore di servizi Cloud Computing presenterà la propria offerta come in grado di rispondere alle effettive necessità dell’azienda, in termini di sicurezza, prestazioni ecc. In realtà al momento dell’installazione possono verificarsi spiacevoli sorprese, ad esempio una qualità di servizio inferiore. Trovare un fornitore affidabile costa tempo e denaro e richiede cautela.
- *Problemi di sicurezza*: anche se negli ultimi tempi i meccanismi di sicurezza sono notevolmente migliorati, affidare i propri dati aziendali al fornitore del servizio può causare significative perdite di privacy per l’azienda. La sicurezza e il segreto aziendale sono a rischio nei sistemi di Cloud Computing.

Gli esempi di fornitori di servizi basati sul Cloud Computing che offrono applicazioni sottoforma di SaaS sono molti e sempre più diffusi. Di seguito vengono citati i più famosi anche se il panorama odierno è molto ampio:

- *Amazon Web Services*: è un insieme di servizi offerti in modalità Cloud Computing e IaaS da Amazon, che dispone di grandi quantità di server e quindi di potenza di calcolo non sfruttata. Amazon offre risorse di calcolo (Amazon EC2), backup e storage (Amazon S3), basi di dati (Amazon Simple DB) e altro.
- *Google Apps*: Google mette a disposizione dell’utente una serie di strumenti utili e sicuri basati sul web. Alcuni esempi sono Gmail per la posta elettronica, Google Docs per la condivisione di documenti, Google Calendar per organizzare calendari di appuntamenti, oltre a Google App Engine per realizzare applicazioni web dinamiche basate proprio su Google Apps.
- *Microsoft Windows Azure*: si tratta di una piattaforma che fornisce servizi utili e applicazioni Microsoft (come Windows Server o SQL Server) agli sviluppatori. Tra i servizi offerti con Windows Azure si memorizzano dati e si usano applicazioni che risiedono sui centri di calcolo di Microsoft, con SQL Azure si gestiscono database relazionali basati su SQL Server.
- *Salesforce.com*: è il leader del mercato per quanto riguarda le applicazioni SaaS. Vengono offerte numerose funzionalità in modalità di Cloud

Computing, ad esempio una piattaforma per creare applicazioni proprie, una piattaforma CRM, applicazioni per il marketing (Sales Cloud 2) o per l'assistenza dei clienti (Service Cloud 2).

Gli esempi sono davvero tanti e nascono continuamente fornitori di servizi che scelgono questa strada per iniziare e dar vita a nuove idee di business, spinti dalla crescente necessità per le aziende di flessibilità e scalabilità dei sistemi. Il Cloud Computing non è la soluzione a tutti i problemi delle startup ma può essere un buon inizio, inoltre se non ci sono grandi pretese di sicurezza e segretezza dei dati è un buon modo per risparmiare i costi di gestione e manutenzione dei centri di calcolo. Ovviamente le personalizzazioni ai software non sono possibili ma c'è la possibilità, tramite l'IaaS di usare applicazioni proprie su sistemi hardware forniti sotto forma di servizio. Le tendenze attuali portano a guardare con ottimismo anche questa opzione e in futuro la domanda sarà sempre più alta. Anche il Cloud Computing è quindi una soluzione valutabile da parte di un'azienda che voglia rinnovare i propri sistemi informatici, in vista di crescita rapide (come le community informali e i sistemi social prevedono) e senza costi eccessivi di installazione.

## 5. CASI DI STUDIO

In questo capitolo vengono presentati alcuni casi famosi di aziende che hanno scelto di sfruttare le nuove tecnologie, in particolare i sistemi Enterprise 2.0 per portare nuove risorse e rendere più efficienti i processi all'interno dell'ambiente lavorativo, sia per quanto riguarda la gestione interna che nella comunicazione con il cliente, sfruttando campagne di marketing più mirate e dirette. Si sono scelti due casi importanti, il primo è IBM per l'adozione di un sistema che consente all'azienda di coordinare un grandissimo numero di dipendenti, in diversi stati del mondo e che, grazie agli strumenti (sviluppati dalla stessa multinazionale) di collaborazione, sono in grado di rendere più facili le comunicazioni e i progetti su vasta scala che coinvolgono i vari team sparsi sul globo. Il secondo, Barilla, invece rappresenta un caso importante (il primo in Italia) per quanto riguarda il crowdsourcing e l'uso di un blog per arrivare direttamente al cliente e sfruttarne le idee per migliorare l'immagine del brand ma nello stesso tempo migliorare i prodotti e crearne di nuovi secondo le indicazioni dei consumatori stessi. Infine si è scelto di presentare due PMI innovative del nord Italia, Project Group S.r.l. (Brescia) e Lago S.p.a. (Padova), citate da Emanuele Quintarelli nel suo blog<sup>1</sup>, che attraverso una rivoluzione nel modo di concepire l'azienda e sfruttando l'appoggio di strumenti Web 2.0 sono riuscite a ottenere un abbattimento dei costi a fronte di investimenti contenuti. Nel caso delle due PMI oltre alla ricerca on-line si è potuta utilizzare un'intervista via e-mail che ha permesso di conoscere meglio, attraverso un contatto diretto, le due aziende per avere un'idea più completa sui due casi.

### 5.1 *Le grandi aziende multinazionali*

#### 5.1.1 *IBM Software*

Il caso di IBM rappresenta un esempio di livello internazionale e di grandissime dimensioni di come si possano ottenere risultati di business grazie agli strumenti di collaborazione sociale tra colleghi all'interno di un'azienda che ha dipendenti in tutto il mondo e ha bisogno di potenziare notevolmente le comunicazioni tra essi. IBM ha più di 400mila dipendenti in molti stati del mondo e nel 2010 ha registrato un reddito operativo di oltre 19 miliardi di dollari. Ottenere una

---

<sup>1</sup> Cfr. <http://www.socialenterprise.it/index.php/2008/09/07/il-caso-lago-enterprise-20-come-arma-strategica-della-pmi>  
<http://www.socialenterprise.it/index.php/2009/04/05/da-enterprise-20-a-pmi-20-il-caso-project-group>

partecipazione ampia da parte degli interessati, e di conseguenza un sensibile miglioramento nei processi e soprattutto nei contatti richiede un programma di adozione che incoraggi la collaborazione, ispiri l'evangelismo (ovvero la pratica diffusa tra gli utenti di incentivare i propri colleghi ad usare i nuovi strumenti), aiuti ad abbattere le barriere gerarchiche dell'organizzazione e riesca a integrare le nuove tecnologie con i già consolidati flussi lavorativi degli impiegati. Un'intervista<sup>2</sup> del 2.0 Adoption Council a Luis Suarez (Knowledge Manager, Community Builder e Social Computing Evangelist in IBM) traccia le linee principali del progetto e spiega attraverso le parole di Suarez come un processo di cambiamento così complicato sia possibile anche in un'azienda di dimensioni così grandi, il tutto semplicemente partendo dalle persone giuste. Fin dal 2001 i social media sono stati introdotti in IBM ma è stato dal 2005 in poi che hanno avuto una rapida e decisiva diffusione all'interno dell'organizzazione, il progetto BlueIQ è partito quando sono state definite le politiche e le linee guida interne per regolare il comportamento di tutta l'azienda nei confronti delle nuove tecnologie. All'inizio si sono concentrati gli sforzi nel capire quali fossero le reali esigenze e i campi di applicazione dove potevano essere inseriti i nuovi strumenti, parallelamente in IBM si è cercato di individuare i rischi principali dovuti all'adozione di questi nuovi processi, i rischi potenziali possono trasformarsi in vere e proprie catastrofi se non vengono adeguatamente previsti in un'azienda di queste dimensioni. Il progetto è partito dal reparto vendite ma con l'idea di allargarsi al resto dell'azienda, sia in America che negli stati del mondo dove risiedono le moltissime sedi di IBM. Luis Suarez afferma: "... *qualsiasi cosa fosse creata per il reparto vendite, noi volevamo che fosse trasferita verso tutti gli altri.*", ovvero sfruttando gli sforzi fatti in un settore particolare si poteva raggiungere anche il resto dell'organizzazione e in seguito si sono usati molti dei software prodotti in questa fase per diventare leader nel mercato dei produttori di piattaforme per l'Enterprise 2.0 (IBM Connections e Lotus Software). Il piccolo team scelto all'inizio consisteva soltanto di 9 persone, tra cui Suarez, ma grazie a una comunità di innovatori (incentivata dall'utilizzo di social software per gestire le comunicazioni) composta da 50 persone entusiaste dei nuovi strumenti di Enterprise 2.0 sono riusciti ad arrivare fino a 250 utenti nei primi sei mesi e addirittura a 1.300 nel giro di un anno. In poco tempo il progetto si è espanso fino a coinvolgere tutte le persone che fanno parte del gruppo, in tutto il mondo, ovviamente con periodi di introduzione che hanno evidenziato anche diversi modi di usare lo stesso strumento e come sottolinea lo stesso Suarez: "*La percentuale di accessi dipende dallo strumento. Il modo in cui lavoriamo, questa cultura, dipendono da come le persone vogliono lavorare.*", sono numerosi i casi di blog usati per scopi diversi e sempre più diffusi tra i dipendenti in IBM. Il programma di adozione prevedeva vari componenti elencati di seguito:

- Puntare sullo spirito di volontariato degli early adopters: gli innovatori sono disposti ad aiutare i propri colleghi a scoprire le nuove funziona-

<sup>2</sup> Cfr. Dachis Group e 2.0 Adoption Council (2011), "Selling Social to Sales and Beyond", IBM Case study

lità. Questa attività di volontariato in IBM può essere incentivata con promozioni o premi produzione.

- Formalizzare e diffondere le tecniche pratiche sviluppate dagli utenti stessi: in questo modo dalle esperienze degli utenti si ricavano utili linee guida.
- Fare chiarezza sul posizionamento delle alternative multiple dei metodi e degli strumenti: eliminando le ridondanze e concentrandosi sui processi e non sugli strumenti.
- Abbattere le barriere: il team iniziale lavora attraverso l'organizzazione coordinando le operazioni di adozione degli strumenti tra dipendenti di vari settori, reclutando nuovi ambasciatori che controllino le operazioni a livello più locale.
- Integrare le tecnologie direttamente nei flussi lavorativi esistenti: il progetto BlueIQ si concentra sui comportamenti e sugli strumenti che completano le procedure lavorative già esistenti.
- Permettere ai leader di servire come modello: l'importante è che ci sia un forte appoggio anche da parte del management e quindi da parte dei responsabili, che fungono in prima persona come esempio per tutti gli altri. Gina Poole (vice presidente del marketing 2.0 in IBM) afferma: *“Come direttrice, ho trovato valore nella riduzione dei costi, incremento della produttività e nelle nuove opportunità che la collaborazione dell'Enterprise 2.0 offre. Inoltre, ho visto il mio gruppo diventare più forte e più motivato. Quando le persone collaborano apertamente, sono ricompensate per la loro partecipazione e vedono l'impatto delle loro idee sul business, si sentono più connessi all'intera strategia di business.”*

Tornando al pensiero di Luis Suarez viene evidenziato come sia importante trovare delle metriche adatte, per poter misurare come la gente reagisce all'introduzione dei nuovi strumenti, senza basarsi soltanto sui dati forniti dalle applicazioni o sul numero di messaggi spediti. Bisogna fare delle indagini accurate tra le persone per capire quali sono realmente i loro problemi e come si può procedere per risolverli, Suarez dice: *“Stiamo misurando quante persone usano gli strumenti e come si sentono nei confronti degli strumenti stessi.”*. IBM usa per il proprio progetto di coinvolgimento collaborativo prodotti che vengono poi venduti come Lotus Connections, LotusLive, Rational Asset Manager, WebSphere Portal Server e altri. Tutti questi strumenti sono integrati tra loro e resi flessibili, altrimenti non si sarebbe in grado di gestire un cambiamento così importante su scala così vasta.

#### *Sviluppi futuri*

La trasformazione Enterprise 2.0 è pienamente in atto e ora si punta a trasferire questa filosofia anche ai partner più stretti e ai collaboratori della stessa IBM. Le possibilità di sviluppo riguardano in particolare:

- Aumento del lavoro che unisce i vari settori dell'azienda e nascita di nuove figure lavorative all'interno del settore organizzativo;
- Maggiore trasparenza a livello orizzontale nell'azienda;
- Aumento dell'informazione e delle capacità analitiche;
- Incremento del flusso di informazioni, cambiamento nella rete e vie più veloci per ottenere le decisioni.

L'abilità di lavorare in maniera orizzontale con gruppi differenti di persone aiuta ad abbattere le barriere dell'organizzazione e permetterà in futuro di aumentare sempre di più il coinvolgimento e la collaborazione di ogni singolo dipendente. Il progetto BlueIQ continua e consente di scoprire nuove esigenze e nuove strategie di adozione, per offrire agli utenti ciò di cui hanno bisogno.

### *I numeri*

La rete sociale di IBM basata su IBM BluePages prevede oggi 600mila profili con circa un milione di ricerche a settimana. Le IBM Communities sono cresciute da 2.100 a oltre 36.000 negli ultimi due anni. La piattaforma di blogging di IBM ospita oltre 33.000 blog, che confrontati con i 16.300 del 2009 mostra un aumento del 50%. Infine le attività interne di IBM e il sistema interno di storage e file sharing contengono, rispettivamente, oltre 176mila singole attività e 239mila file condivisi.

#### *5.1.2 Barilla S.p.a*

Barilla è un'azienda con oltre 16.000 dipendenti che produce un fatturato annuo di oltre 4,5 miliardi di Euro. Il caso italiano di Barilla evidenzia come i nuovi strumenti e la notevole diffusione del Web 2.0 possano essere sfruttati per ottenere un vantaggio non solo dal punto di vista della visibilità sul mercato, ma anche facendo partecipare attivamente i clienti nelle campagne di marketing studiate per pubblicizzare i nuovi prodotti. A Marzo del 2009 Barilla è stata la prima a dare vita a un progetto di co-generazione delle idee, si tratta del progetto "Nel Mulino che vorrei"<sup>3</sup>: realizzato in collaborazione con Ubiquity (un'azienda italiana che opera nel settore dei new media). L'idea è quella di consentire al cliente di proporre nuove idee, riguardo i prodotti, il packaging, proposte per salvaguardare l'ambiente ecc. La comunicazione da parte degli iscritti alla community avviene in maniera diretta, ricevendo delle risposte concrete sia nel caso le loro idee vengano accettate sia nel caso contrario con delle spiegazioni. Il vantaggio per l'azienda è quello di poter indagare su cosa effettivamente i clienti desiderano dal brand e come potervi rispondere in maniera efficace.

Pepe Moder è il responsabile del progetto e assieme ad altre 4 persone si occupa di presidiare le attività di marketing on-line dell'azienda con lo scopo

<sup>3</sup> <http://www.nelmulinochevorrei.it>

di “Tradurre bisogni presenti nelle piattaforme di comunicazione dei brand in strategie di posizionamento nel mondo digitale.”, come egli stesso sottolinea. Paradossalmente la difficoltà nel gestire questo progetto risiede nei giovani, abituati a utilizzare questo genere di strumenti senza regole precise, ma è proprio a questi ultimi che l’iniziativa è rivolta, si cerca di sfruttare la loro voglia di entrare nei processi produttivi dell’azienda. Le idee proposte dalla gente vengono poi valutate e sul sito vengono pubblicati i tempi necessari per l’analisi dell’idea di business, i tempi di progettazione e di effettiva realizzazione del prodotto, in modo da rendere la comunità realmente partecipe di quello che accade in azienda. Questa nuova concezione dell’ambiente lavorativo è rafforzata anche dal pensiero di Eugenio Perrier, direttore di marketing in Barilla, riassunto in un’intervista<sup>4</sup> del Luglio 2010 fatta da Manuela Gianni di ICT4 Executive:

- *Nell’arco di un decennio l’avvento del digitale ha cambiato il modo di fare marketing in azienda, in particolare nella relazione coi consumatori. Nella sua esperienza personale, come è cambiato il ruolo del Marketing Manager?*

L’osservazione più interessante - e per certi versi sorprendente - è che l’avvento del digitale sta rendendo necessaria una maggiore umanizzazione del ruolo del Marketing Manager. Con gli strumenti oggi disponibili, il rapporto uno ad uno con i consumatori non è più una chimera, ma una realtà che va gestita ed alimentata ogni giorno. E questo rapporto maggiormente diretto lo si riesce ad alimentare solo con un approccio di comunicazione trasparente, onesto.

- *L’importanza dei mezzi di comunicazione innovativi è percepita dal top management?*

Nella nostra esperienza, l’importanza di questi mezzi è sentita moltissimo dal top management, che è il primo promotore dell’adozione di una strategia di comunicazione più moderna. Certo, magari non è tecnicamente preparato a gestirla, ma per quello ci si deve dotare delle necessarie competenze.

- *Come è nato e si è sviluppato l’approccio di Barilla verso Internet e cellulare?*

Direi che si è sviluppato per gradi. Ad un iniziale periodo di curiosa osservazione, che però faticava a trovare traduzione in una efficace strategia digitale, è succeduta una maggiore determinazione ed acquisizione di consapevolezza, che ha portato in modo progressivo ma costante e convinto a sperimentare e poi ad adottare delle soluzioni innovative e coraggiose, come per esempio il caso de “Il Mulino che Vorrei”.

- *Attraverso “Il Mulino che vorrei” Barilla ha saputo costruire una propria community e instaurare un dialogo coi consumatori in chiave Enterprise*

<sup>4</sup> Cfr. <http://www.ict4executive.it>

*2.0. A un anno dal lancio, quali i risultati e gli sviluppi previsti per questa iniziativa pionieristica in Italia?*

Il Mulino che Vorrei è una straordinaria avventura, che finora ha portato oltre 200mila persone ad entrare in contatto diretto con la marca, proponendo oltre 3.000 idee di prodotto, comunicazione, promozione e via dicendo. A questi vanno aggiunti alcuni milioni di contatti attivati attraverso il social network su cui la piattaforma ha lavorato. Un grande lavoro di “umanizzazione” della marca che ha portato un forte avvicinamento alle persone, permettendoci di entrare ancora una volta nelle loro vite, con il loro permesso naturalmente. In questo momento, l’impegno principale è quello di riuscire a mantenere fede alla promessa fatta e quindi riuscire a realizzare le prime idee proposte dagli utenti.

- *Quanto del budget pubblicitario viene destinato ai new media? La logica seguita è quella di destare l’interesse di consumatori sempre più critici e competenti o si tratta ancora di sperimentazioni, o addirittura di “mode” da seguire?*

Come da nostro costume, non rilasciamo indicazioni relative alla ripartizione dei nostri investimenti. Però è certamente una quota in crescita, lo si può capire anche solo osservando il numero ed il tipo di iniziative che stiamo portando on-line. La logica è quella di trovare, per ogni brand, la propria personale impronta e attraverso questa coinvolgere sempre di più le persone ed avvicinarsi a loro. Non per moda, ma per convinzione e perché la gente adesso non la si può più tenere distante.

- *Quali sono secondo lei le principali barriere nell’adozione degli strumenti digitali come strumenti di marketing e comunicazione aziendale?*

Personalmente credo che sia solo un problema di sviluppo di una cultura di marketing nuova, attraverso la quale si possa riuscire a vedere il potenziale del digitale non per l’aspetto tecnico - spesso ostico per chi fa marketing - ma per quello sociologico, quindi come strumento potente che permette di avvicinarsi ai propri clienti reali e potenziali.

- *Una ricerca del Reputation Institute ha recentemente premiato Barilla riconoscendola come l’azienda italiana che gode della migliore reputazione nel mondo. Quali sono le armi vincenti della sua azienda in termini di innovazione e comunicazione?*

Crederci sempre che ci possa essere una soluzione migliore, che non è ancora stata trovata e sperimentata. E provare a raggiungerla con professionalità e serietà.

- *Siete da poco sbarcati sull’App Store con l’applicativo iPasta. È la prova che credete che il Mobile potrà giocare un ruolo importante nel futuro nel marketing aziendale?*

iPasta è un primo interessante esempio, sviluppato dai colleghi della Pasta, di utilizzo del Mobile in modo coerente a quelli che sono i valori di una

marca. È certamente la dimostrazione che ci crediamo molto, e non è che l'inizio.

Quello che emerge dall'intervista è quindi una visione molto aperta anche da parte di Barilla nei confronti delle nuove tecnologie. Una grossa azienda con molti dipendenti e conosciuta in tutto il mondo sfrutta le potenzialità di Internet per aumentare la propria visibilità e nello stesso tempo rafforzare i rapporti con i clienti, facendoli sentire parte della marca e comunicando direttamente con loro attraverso il crowdsourcing. In un'altra intervista, condotta da Simone Tornabene (mushin.it) lo stesso Perrier afferma: *“Penso che per una piccola azienda possa essere paradossalmente più facile, perché non è ingabbiata dentro i processi che necessariamente caratterizzano le aziende di grandi dimensioni. E penso che i vantaggi possano essere davvero tanti, dall'ottenere accesso ad un più ampio spettro di possibilità di innovazione (più idee disponibili) ad una maggiore e più efficiente possibilità di entrare in contatto e coinvolgere/informare i potenziali clienti dei prodotti e servizi offerti (per esempio attraverso gli strumenti di social networking).”* mettendo in evidenza come anche per le PMI sia fondamentale guardare al futuro appoggiandosi sugli strumenti di Web 2.0 che facilitano la comunicazione e semplificano i processi.

### I numeri

Il Mulino che Vorrei ha oggi oltre 200mila persone in contatto diretto con la marca, le idee proposte sono oltre 4.500 e i commenti risultano 7.600. I dati sono in aumento e dimostrano come la gente sia interessata al progetto, proponendo idee sul prodotto, sulla comunicazione, sulla promozione ma anche iniziative riguardanti l'ambiente. Barilla è molto attiva anche sui social network (Facebook e Twitter in particolare) con alcuni milioni di contatti.

## 5.2 Le PMI italiane

### 5.2.1 Lago S.p.a.

L'azienda Lago ha sede a Villa del Conte (Padova) e ha 160 dipendenti. È una ditta che produce arredamento e negli ultimi anni ha aumentato notevolmente il suo fatturato grazie all'introduzione di tecnologie di Enterprise 2.0 che ne hanno cambiato l'organizzazione. La scintilla è partita dal basso, dai dipendenti ed è subito stata sposata dall'amministratore delegato, Daniele Lago, giovane (39 anni) e con la voglia di cambiare. Il cambiamento radicale sta nel cambiare visione, in questo caso si è scelto di vedere l'azienda dall'alto (come dice lo stesso Lago durante una conferenza tenutasi a Padova nell'ambito del RIE Forum 2011), per avere una visuale più totale del mondo e del mercato all'interno dei quali l'azienda è inserita. Grazie alla scintilla iniziale e alla competenza di Nicola Zago (responsabile della comunicazione) oggi Lago sfrutta la maggior parte degli strumenti Web 2.0 per raggiungere i clienti ma anche per migliorare la gestione dei processi interna: blog, wiki, foto e video e servizi erogati in

modalità SaaS sono ormai entrati nella normalità dell'azienda e ne consentono un veloce sviluppo giorno per giorno.

La componente fondamentale che ha permesso il diffondersi di queste tecnologie è stata innanzitutto l'atmosfera e il modo di lavorare dell'azienda, come lo stesso Lago dice durante la sua esposizione nella conferenza di Marzo 2011 *“Il valore molto spesso è dato dall'aria che si respira all'interno dell'ambiente lavorativo, questa cosa non si può copiare ed è intangibile.”*. La visione di Daniele Lago è quindi innovativa e si adatta perfettamente alla filosofia della Social Enterprise, ovvero un'organizzazione orizzontale che permetta alle idee di essere generate e condivise da lavoratori considerati di pari livello. Le riunioni infatti vengono svolte alla presenza di componenti di tutti i settori, dal design al marketing fino alla produzione. Questo modo di lavorare e di vivere l'impresa è mosso dal coinvolgimento totale dei dipendenti nelle mansioni che svolgono, l'imprenditore fissa alcuni concetti fondamentali che è bene citare: *“Quando si parte con un progetto di questo tipo è bene non sposare filosofie precise ma lasciare che ognuno, almeno all'inizio, segua la sua strada. . . tutto questo ruota attorno all'idea di creatività diffusa, ovvero di un sistema azienda nel quale ogni individuo si sente parte di una squadra ed ha un ruolo fondamentale nel flusso produttivo dell'impresa . . . il coinvolgimento dei dipendenti aiuta gli stessi a tenersi in goal e a non perdere di vista gli obiettivi.”*. Quello che evidenzia Lago è quindi una mescolanza di fattori che però non vengono imposti dall'alto, ma nascono direttamente dalle persone e crescono grazie all'aiuto di tutti e ad azioni di formazione del personale quasi giornaliera. Dopo la nascita della cultura sociale in azienda il resto, ovvero l'adozione di tecnologie che possano supportare questo mare di idee e le incanalino verso la diffusione in azienda perché diventino utili a tutti i dipendenti, avviene come naturale conseguenza e si cerca di scegliere gli strumenti più adatti a soddisfare le esigenze dei singoli individui diventati comunità viva e attiva. Quello che conta, secondo Daniele Lago, non è il valore del singolo individuo o la sua professionalità, ma la partecipazione che egli mette nel suo lavoro e il numero di connessioni che i dipendenti riescono a instaurare, questa è la base dell'Enterprise 2.0: se aumentano le connessioni aumenta la partecipazione e quindi aumenta l'efficienza di tutti i processi produttivi. Nasce pian piano un dipendente interdipartimentale, che non si occupa solo dei propri compiti ma aiuta a risolvere i problemi degli altri, risolvendoli a volte più in fretta. Un'ultima cosa che viene evidenziata nella conferenza, sui processi interni, è come sia importante comunque mantenere un organigramma direzionale di tipo standard affiancato a una circolarità delle idee vista come un sentimento comune che renda gli obiettivi raggiunti un risultato di squadra e non da attribuire al solo imprenditore, Lago dice: *“Non mi interessa il solo profitto, è una questione di cultura, 50% profitto e 50% cultura, bisogna dare una possibilità a tutti.”*

Per quanto riguarda le relazioni con l'esterno viene sottolineata la necessità di aprirsi al cliente attraverso forum e blog, sfruttando i social network e gli strumenti di condivisione video e immagini, per semplificare le operazioni di marketing ma anche per dare un senso di trasparenza al cliente. Inoltre è fondamentale istruire anche i componenti della propria filiera produttiva, far

arrivare l'innovazione anche ai partner commerciali come ad esempio i fornitori.

### Cos'è cambiato in Lago

- *Design Conversations e Lakebloggers*: la prima cosa che è stata fatta è un corporate blog (visibile in figura 5.1), creato con WordPress, che ha consentito di cambiare il modo di comunicare in azienda, sia all'interno che con l'esterno. Superata la fase iniziale di adozione dei nuovi strumenti il blog ha aumentato in breve tempo il numero di visite e di commenti che, pur lasciati liberi, non si sono mai trasformati in attacchi o critiche non costruttive. Successivamente grazie all'utilizzo della piattaforma Typepad si sono creati vari blog, i Lakebloggers (ora non più utilizzati), dove componenti diversi dell'azienda, innovatori, scrivevano i loro post in modo da diversificare le fonti di informazione.

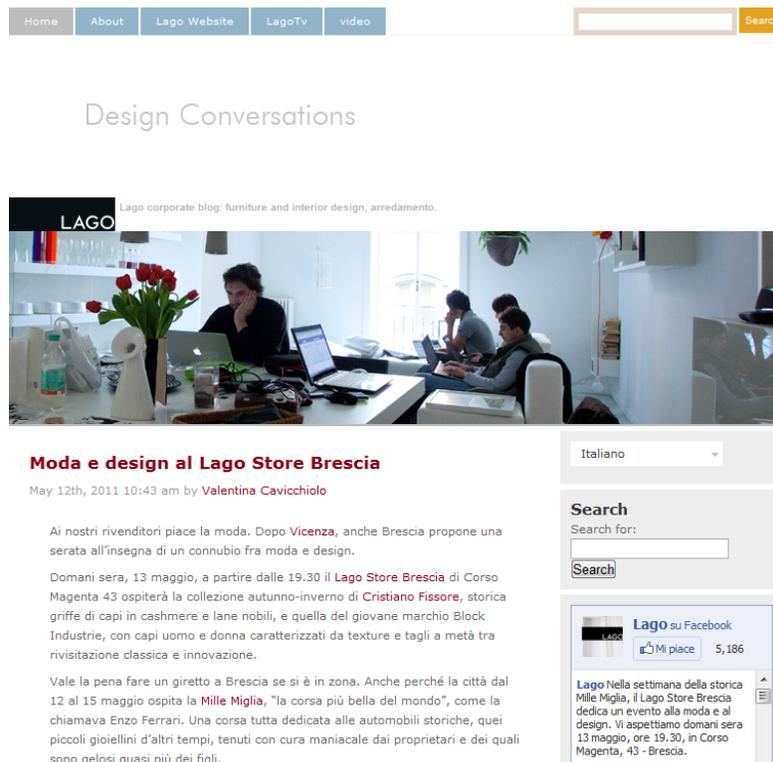


Fig. 5.1: Il blog di Lago, Design Conversations, è un'utile fonte di notizie e informazioni che riguardano l'azienda. Viene usato come punto di incontro per esperti di design o semplici curiosi, ogni post è accettato e i dipendenti Lago rispondono con frequenza.

- *Usare il Web 2.0*: subito si sono spostati contenuti video, immagini e cataloghi sui siti di condivisione quali Flickr, Blip, Twitter per velocizzare la diffusione e lo scambio di informazioni con l'esterno. Lago supporta le proprie campagne di marketing grazie anche alle comunità on-line sui social network come Facebook.
- *Comunità*: in Lago si cerca di puntare sulle persone e sulle connessioni che si creano tra le stesse. Ecco quindi che le community, soprattutto informali, che nascono in questo ambiente fertile sono un motivo di forza per l'azienda. Grazie a Ning è stata creata una comunità dei rivenditori che favorisce lo scambio di idee e di consigli. Infine è disponibile attraverso il sito principale [www.lago.it](http://www.lago.it) l'accesso alla community dei clienti dove è possibile chiedere aiuto, esporre problemi e discutere di tutto ciò che riguarda i prodotti dell'azienda, si tratta di [community.lago.it](http://community.lago.it), un intero ambiente dedicato ai consumatori.
- *LagoStudio*: un'iniziativa importante di Lago riguarda un workshop per giovani designer che si tiene più volte durante l'anno a Cittadella (Padova) e permette a numerosi studenti di design provenienti da università di tutta Europa di confrontarsi in un ambiente attivo e aperto, di imparare e di esporre le proprie idee. Lago seleziona dieci persone per formare un team e cercare nuove idee da sfruttare nell'azienda. Questo è un modo nuovo di vedere l'ambiente lavorativo, accettando conoscenze che provengono dall'esterno, senza considerare l'impresa come un luogo chiuso ma aprendo gli occhi verso alternative giovani e innovative.

### Intervista

Di seguito viene presentata un'intervista nata da una corrispondenza via e-mail con Mattia Ballan, CRM Manager in Lago e Francesca Durante, dell'ufficio marketing dell'azienda. Vengono presentati gli aspetti principali del progetto e citati alcuni numeri interessanti che consentono di comprendere meglio lo sviluppo dello stesso.

- *Quando è partito il progetto e con quali investimenti? Sono state effettuate delle fasi di testing iniziale su diversi software?*

Francesca: Il progetto di piattaforma sociale (chiamata OLGA) è nato nel 2008, ma è stato permesso da un percorso sui temi del 2.0 che trova origine nel blog Design Conversations ancora nel 2006 e si è sviluppato attraverso l'adozione di molti social tools (es. Vimeo, Flickr, SocialText, Zoho, ...). Questi primi esperimenti hanno comportato investimenti molto bassi e l'impegno di poche persone, mentre il lancio della piattaforma di intranet 2.0 ha richiesto qualche decina di migliaia di Euro di investimento. La scelta è caduta direttamente su una piattaforma molto accreditata (quella di Jive Software).

Mattia: Il progetto dell'intranet (denominata poi OLGA), è stato il risultato di un'idea nata dal reparto Marketing. Dopo una fase di sperimen-

tazione di vari sistemi per la condivisione di workspaces è stato lanciato il progetto vero e proprio. Come first adopters in Italia abbiamo potuto adottare una delle piattaforme più diffuse e già utilizzate da grandi aziende (Jive).

- *Chi ha avuto l'idea iniziale per il cambiamento?*

F.: L'idea iniziale è nata dall'area marketing, in particolare grazie al talento e alle conoscenze di Nicola Zago e ha poi ricevuto uno slancio in termini di soluzione organizzativa con la collaborazione di Stefano Schiavo, dell'area Operations e Lean.

- *Com'è partito il progetto? Quante persone sono state impiegate all'inizio e quanti usano oggi gli strumenti Enterprise 2.0?*

F.: All'inizio siamo partiti con un pilot di 30 persone, che comprendeva diversi responsabili di area. L'area pilota è stata sviluppata nel processo di sviluppo prodotto che aveva le caratteristiche adatte (trasversalità funzionale, diretto effetto sul cliente, grande presenza di comunicazioni non strutturate) coinvolgendo circa 15 persone. Il progetto è stato condotto utilizzando strumenti di visual management e sviluppando l'engagement dei partecipanti attraverso premi e dinamiche più ludiche. Dopo qualche mese di training abbiamo allargato l'adozione a tutte le persone degli uffici. Ad oggi tutte le risorse degli uffici (circa 80 utenti) e una decina di risorse di produzione utilizzano l'intranet. Si tratta di più del 50% dei dipendenti. A questi si aggiungono soggetti esterni (partner, fornitori, consulenti). Clienti diretti (negozi) e consumatori sono coinvolti nelle community specifiche.

M.: Oggi abbiamo più di 100 utenti. Il dato è inferiore al numero dei dipendenti semplicemente perché in produzione non tutti hanno il computer. Il numero utenze è cresciuto di pari passo con le nuove assunzioni.

- *Quanto tempo è durata l'introduzione delle nuove applicazioni? Ci sono state difficoltà?*

F.: Qualche mese per il lancio dell'area pilota (ma già dopo qualche settimana l'adozione del gruppo di lavoro era al top e risorse esterne all'area cominciavano a sperimentare gli strumenti su altri processi). Non ci sono state eccessive difficoltà.

M.: L'introduzione e l'adozione del sistema è stata progressiva, ancora oggi avviamo di tanto in tanto delle attività per richiamare, formare e favorire l'adozione della piattaforma da parte dei nuovi utenti (bisogna tenere conto che abbiamo molti nuovi dipendenti). Ognuno quando arriva va introdotto alle dinamiche Enterprise 2.0 e guidato a comprendere come lo strumento può facilitare e migliorare le sue attività quotidiane.

- *Il management dell'azienda è sempre stato d'accordo? Chi prendeva le decisioni in merito?*

F.: Ottenuto comunque il commitment della proprietà, i due manager che hanno condotto il progetto (marketing + operations) hanno fatto un'azione di engagement dal basso coinvolgendo ancor più le singole risorse operative che i loro responsabili (in ogni caso coinvolti e allineati).

- *Ci sono stati miglioramenti sensibili a livello di aumento del fatturato o di diminuzione dei costi di manutenzione e gestione interna?*

M.: L'utilizzo delle e-mail per lo scambio delle informazioni si è ridotto, come il numero delle riunioni. Uno dei benefici derivanti dallo strumento è la possibilità di scambiarsi informazioni e coinvolgere più colleghi in modalità asincrona, in uno spazio unico e condiviso. E accumulando know-how facilmente rintracciabile negli anni successivi. Quando abbiamo avviato il progetto, dopo qualche mese abbiamo misurato una riduzione del 90% del timing riunioni, e abbiamo verificato che un risultato del genere è stato reso possibile da un continuo scambio on-line invece che di persona. Normalmente le riunioni adesso vengono dedicate agli avanzamenti di progetto e alle decisioni strategiche mentre tutta la parte operativa viene discussa on-line. In realtà la misurazione è stata effettuata nell'ambito ristretto di alcuni progetti, quelli che avevano un'area attiva nell'intranet. Quindi nella lettura del dato tieni conto che i tempi recuperati venivano poi re-investiti in altre attività di altri progetti (tra cui anche altre riunioni).

Non ho dati precisi sulla riduzione di e-mail, anche perché rimane uno strumento di notifica importante dei contenuti creati. Cioè gli utenti attivano discussioni e creano documenti in OLGA, ma poi inviano notifiche alle persone interessate tramite l'e-mail. Il punto su cui focalizzarsi è piuttosto l'ottimizzazione e la nuova gestione della conoscenza che vede la condivisione come tema principale. Un documento inviato via e-mail, è disponibile solo ad alcuni destinatari e crea confusione nelle diverse revisioni che circolano; se viene condiviso in un'area univoca come l'intranet e lì tutti intervengono rimane un patrimonio di conoscenza per l'azienda, sempre rintracciabile grazie alle avanzate funzionalità di ricerca attraverso i tag, e semplicemente notificato alle persone via un link tramite l'e-mail.

F.: Non si può dettare una diretta relazione tra questi parametri e l'adozione della piattaforma social. L'approccio 2.0 ha avuto effetti nel knowledge management e nel decision making che si sono misurati in termini di riduzione dei tempi dedicati alle riunioni e di velocità nel processo di decision making. Come per tutto quanto riguarda progetti marketing è invece difficile misurare in maniera diretta un ROI. L'azienda ha visto comunque una crescita importante del fatturato (CAGR 42%).

- *C'è stato un aumento del personale in seguito all'adozione dei nuovi sistemi?*

F.: Anche in questo caso l'aumento c'è stato, ma è il risultato di una crescita esito di molte azioni (design, marketing, distribuzione, operations, ...).

- *Chi usa i nuovi strumenti adesso e perché? Wiki, blog, forum... con quale funzione sono usati all'interno dell'azienda? In quali settori dell'azienda?*

F.: Tutta l'azienda utilizza i nuovi strumenti per diverse funzioni. Dal coordinamento nei processi di sviluppo del prodotto o degli ordini al Controllo di Gestione, dalle discussioni sulle attività di progetti di miglioramento alla formalizzazione di procedure della Qualità. Anche gli aspetti di crescita organizzativa e collaborazione sono figli della trasparenza, dell'abbattimento delle rigide logiche gerarchiche, dell'emersione di talenti che sono tipici dell'adozione di logiche 2.0.

M.: L'utilizzo degli strumenti è distribuito all'interno dell'azienda in maniera abbastanza uniforme. Favorisce lo scambio e la comunicazione ed è organizzato in aree che spesso corrispondono a progetti specifici che coinvolgono persone da diversi dipartimenti. L'utilizzo dei tag, e l'apertura consente di rintracciare facilmente documenti e discussioni in maniera trasversale favorendo la partecipazione di tutti. Come community ogni utente è responsabile dei contenuti che inserisce, ed è anche spinto a partecipare costruendo la sua reputazione aziendale sulla base dei contributi che riesce a dare.

- *Sviluppi futuri, adozione di nuove tecnologie?*

F.: Allargamento alla produzione, sviluppo di nuove aree (management control 2.0, quality system 2.0, ...), ma anche emersione spontanea di nuovi utilizzi. Importanti sviluppi in senso di social CRM sono già visibili verso clienti e consumatori (community appartamento community.lago.it).

L'intervista a Mattia Ballan e Francesca Durante di Lago permette di avere una visione positiva del progetto di Enterprise 2.0 soprattutto per quanto riguarda la collaborazione tra i dipendenti. Essi in sintesi affermano che la comunicazione, oltre a essere migliorata, viene trasformata in risorsa permanente per l'azienda, grazie ai numerosi repository accessibili tramite ricerche efficienti e tag per consentire condivisioni e revisioni su file di progetto realizzati in maniera collaborativa. Questo infatti non è possibile con le semplici e-mail (che vengono ancora usate) e consente di risparmiare tempo grazie a riunioni più brevi. I costi iniziali contenuti sottolineati dalla Durante, e le non eccessive difficoltà di installazione portano a pensare che un progetto di Enterprise 2.0 sia un modo per innovare senza incidere troppo sul budget o sugli sforzi dedicati all'IT.

#### *I numeri*

Il 25% dei 160 dipendenti dell'azienda è stato assunto nel 2008. Il fatturato è cresciuto, a partire dal 2005 (nel 2006 Lago è diventata S.p.a. affiancando alla conduzione familiare una ristrutturazione dei processi e dell'organizzazione aziendale), da 5 a oltre 30 milioni di Euro. Le città, in Italia e all'estero, che ospitano un negozio monomarca Lago sono 26 tra cui Roma, Milano, Lione, Praga, Londra e sono affiancati da una rete, in tutto il mondo, di negozi selezionati che ospitano prodotti dell'azienda.

### 5.2.2 Project Group S.r.l.

Project Group ha sede a Brescia e arruola nel suo staff una ventina di dipendenti. Si occupa di consulenza nell'ambito di organizzazione aziendale e gestione dei vari processi all'interno dell'ambiente di lavoro, offrendo anche servizi di formazione a distanza. Anche qui la scintilla è partita da un dipendente giovane, in questo caso il neolaureato Fabrizio Martire, che ha portato l'azienda a utilizzare wiki e blog e strumenti SaaS in modo da trasformarla in una Social Enterprise e ampliarne gli orizzonti. Un'azienda che offre consulenza crea numerosi file, appunti, partecipa a conferenze e meeting dei quali si perde buona parte del contenuto perché non se ne tiene traccia e i documenti prodotti durante queste fasi risiedono molto spesso nei computer di chi li ha creati e non sono condivisi, rischiando di reinventare soluzioni già viste e di perdere quindi molto tempo (e profitto). La necessità quindi ha portato al cambiamento, per risolvere un problema comune si è pensato di adottare nuovi strumenti, senza una scelta precisa del management ma sfruttando l'idea di un nuovo assunto. Le prime fasi di sperimentazione partono verso la metà del 2008 e vengono cercati gli strumenti più adatti a soddisfare le reali esigenze degli utenti. Nasce così un blog interno, si presentano le prime difficoltà, ovvero non tutti i dipendenti sono abituati a scrivere testi e a pubblicarli, di conseguenza si crea un wiki di supporto (prima con Life Ray, poi con DocuWiki e WordPress fino ad arrivare alla scelta di Confluence) proprio per aiutare i lavoratori a formarsi e si scoprono bug e difficoltà con l'aiuto degli stessi utenti che, scrivendo nel wiki o nel blog evidenziano i maggiori problemi.

Sono stati i primi ostacoli ad aumentare la partecipazione da parte di tutti i colleghi, la voglia di risolvere i problemi, la manualità acquisita nell'utilizzare questi nuovi strumenti e la diffusa idea che la strada intrapresa fosse quella giusta ha permesso in poco tempo un notevole aumento degli accessi al wiki creato con Confluence e utilizzato anche per la gestione delle commesse aziendali e la condivisione di informazioni. Cristina Recenti, partner di Project Group afferma: *“La formazione del personale sulla wiki è stata ridotta a due mezzette giornaliere (per il resto sono stati stimolati a lanciarsi e imparare sbagliando.”* questo mostra come l'approccio social che viene solitamente applicato alla rete funziona anche in azienda, la formazione avviene con l'ausilio del wiki e delle informazioni che si reperiscono grazie al contributo dei colleghi, i costi si riducono notevolmente e non sono più necessarie noiose riunioni programmate alle quali i dipendenti non hanno voglia di partecipare. Sempre sulla questione formazione e adozione iniziale Fabrizio Martire dice: *“ Abbiamo deciso di imparare ad usare diversi tipi di applicazioni, di cui alcune sono state scartate, questo in un'organizzazione non può che portare a momenti di confusione ma alla lunga accresce la consapevolezza di ciò che è la rete e di cosa può dare.”* e ancora una volta si percepisce quanto sia importante il sentimento comune di far parte di un gruppo più ampio, si ricevono risposte ma si possono anche dare e la collaborazione diventa il motore dell'azienda. In breve tempo Project Group ha dovuto affidarsi ai server di Amazon e ai suoi Web Services per poter gestire più agilmente la notevole quantità di accessi al sistema, sull'utilizzo di servizi in modalità di

Cloud Computing Martire concorda: “Per quanto riguarda Amazon, non posso che consigliare l'utilizzo della cloud, i costi sono sensibilmente minori, così tanto da non apparire nemmeno fra le voci più consistenti del progetto.” ecco quindi che, almeno nella fase di startup, per un'azienda di piccole o medie dimensioni usare la cloud è vantaggioso in termini di impatto economico iniziale.

### Cos'è cambiato in Project Group

- *Sito Internet e blog*: la rivoluzione è partita dall'introduzione di un blog aziendale che potesse raccogliere le informazioni degli utenti e facilitare le comunicazioni e la condivisione. Oggi anche il sito Internet è cambiato ed è incentrato sul blog, come si può vedere in figura 5.2, dove si possono reperire molte notizie che riguardano l'azienda. Le informazioni essenziali come i contatti e, ad esempio, la struttura dell'organizzazione si raggiungono facilmente dalla home page. Con questa apertura oltre a migliorare i processi si aiutano anche partner e clienti a conoscere l'azienda e a partecipare direttamente alla vita lavorativa della stessa, anche se dall'esterno.

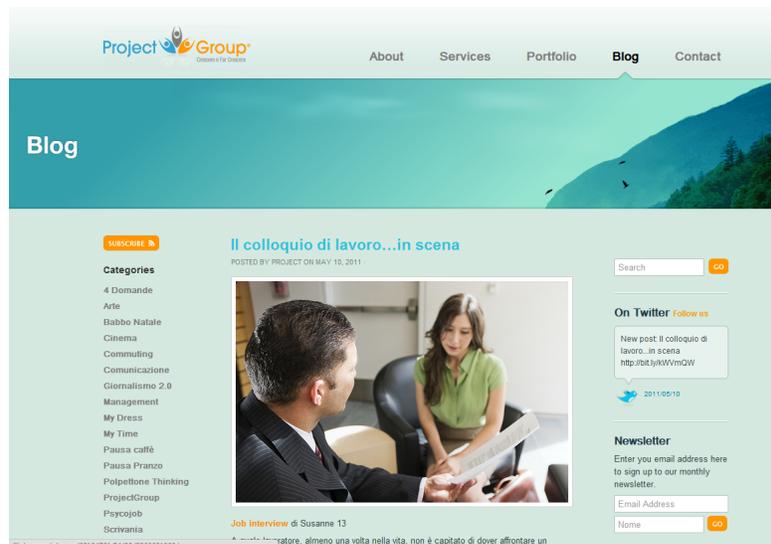


Fig. 5.2: Il sito Internet di Project Group contiene informazioni sull'azienda e un blog che si è evoluto nel tempo e si basa su WordPress dove si possono trovare le ultime notizie.

- *Wiki di supporto*: i primi wiki sperimentali di supporto, utilizzati nella prima fase del progetto per abituare gli utenti a utilizzare questi sistemi, sono stati sostituiti da una piattaforma più evoluta basata su Confluence e Refined Wiki (un tema di Confluence adatto alle aziende e molto personalizzabile).

- *Comunicazione innovativa:* per quanto riguarda i servizi di messaggistica, calendari condivisi, e-mail e la gestione di Google Docs l'azienda ha scelto di utilizzare Google Apps Premier, una suite di applicazioni disponibile in modalità SaaS che permette agli utenti in mobilità di comunicare e condividere agilmente file solo grazie a una semplice connessione a Internet.

### *Intervista*

Di seguito viene presentata un'intervista nata da una corrispondenza via e-mail con Diego Cagnoni, responsabile dei servizi IT e di gestione della conoscenza in Project Group. Vengono presentati gli aspetti principali del progetto e citati alcuni numeri interessanti che consentono di comprendere meglio lo sviluppo dello stesso.

- *Quando è partito il progetto e con quali investimenti?*

Il progetto è partito a Giugno 2008 a fronte di un investimento contenuto. Il percorso di implementazione di un'infrastruttura IT che favorisse la collaborazione del lavoro e la condivisione di informazioni è passato attraverso diversi stage di revisione ed ottimizzazione, provando vari strumenti. Le informazioni riguardo ai vari passaggi e all'analisi del feedback sono purtroppo frammentarie.

- *Chi ha avuto l'idea iniziale per il cambiamento? Chi ha dato la scintilla?*

L'idea iniziale è arrivata da uno dei consulenti (junior in quel periodo) di nome Fabrizio Martire. Si può vedere la sua figura come quella di sponsor e champion di tutto il progetto.

- *Com'è partito il progetto? Quante persone sono state impiegate all'inizio e quanti usano oggi gli strumenti Enterprise 2.0?*

Il progetto è partito successivamente ad una riflessione generale sul sistema informatico ed informativo dell'azienda. Riconosciuto il carattere critico e strategico ricoperto dalla conoscenza in Project Group, il passo seguente è stato quello di trovare modalità e strumenti che permettesse la strutturazione di conoscenza fino ad allora tacita ed inespressa. Il team di sviluppo del progetto era composto da 5 persone. Non è stato introdotto ufficialmente un progetto pilota, di conseguenza il target delle strategie di adozione era riferito a tutti i dipendenti dell'azienda. Ad ora, il sistema Enterprise di Project Group si è integrato a tutti gli effetti con le modalità di lavoro, diventando, a tutti gli effetti, la intranet aziendale.

- *Sono state effettuate delle fasi di testing iniziale su diversi software o si è scelta una piattaforma continuando su quella strada?*

Il processo d'implementazione ed adozione è passato attraverso diverse fasi di Learning and Refinement. Inizialmente si era scelto di utilizzare una piattaforma basata su mediawiki, successivamente (per ragioni legate alla

difficoltà di utilizzo ed alle funzionalità richieste) si è passati ad una piattaforma più matura (Atlassian Confluence) e ricca. Anche ora, a distanza di anni, si cercano sempre nuove modalità d'integrazione degli strumenti per poter essere maggiormente efficienti ed efficaci.

- *Quanto tempo è durata l'introduzione delle nuove applicazioni? Ci sono state difficoltà?*

Il progetto è durato di per sé fino a settembre 2008. Non è mai concluso realmente, in quanto i sistemi e le persone sono sempre sottoposti ad un processo migliorativo continuo. Le difficoltà ci sono sempre in questo genere di progetti: lo strumento può non essere stato scelto correttamente per i bisogni dell'azienda; oppure alcuni utenti risultano maggiormente restii all'adozione e, in questi casi, occorre intervenire velocemente.

- *Il management dell'azienda è sempre stato d'accordo? Chi prendeva le decisioni in merito al progetto?*

Il management dell'azienda ha svolto la funzione di abilitatore e ha fornito la giusta autorevolezza al progetto. Le decisioni venivano prese dal CEO dell'azienda e dai partecipanti al progetto.

- *Ci sono stati miglioramenti sensibili a livello di aumento del fatturato o di diminuzione dei costi di manutenzione e gestione interna?*

Posso fornire alcuni dati in percentuale riguardanti i vantaggi ottenuti.

Vantaggi tangibili:

- Un risparmio di costo sull'office automation del 100%. Questo risparmio è stato ottenuto passando da Office, e dall'acquisto delle sue licenze, a Google Apps.
- Un risparmio di costo del 60% su posta e calendari. Risparmio conseguito dall'utilizzo di Gmail e Gcalendar inseriti all'interno di Google Apps.
- Un risparmio sulla telefonia del 52%, dato dal passaggio dalla telefonia tradizionale alla telefonia VoIP.
- Un risparmio sull'hardware aziendale del 75%. Risparmio raggiunto dall'eliminazione del vecchio server di posta e conseguente abbattimento dei costi di manutenzione.
- Un risparmio sugli applicativi del 63% in quanto la maggioranza degli applicativi utilizzati ora è SOA.
- Risparmio di tempo delle riunioni del 28%.
- Risparmio di tempo del training di una nuova risorsa del 75%.

Vantaggi intangibili:

- Un engagement maggiore del personale e una motivazione maggiore.

- Una percezione migliorata del mercato.
  - Un know-how fruibile e di facile accesso.
  - Maggiore innovazione e crescita.
- *C'è stato un aumento del personale in seguito all'adozione dei nuovi sistemi?*

È stata assunta una nuova risorsa che si occupasse della gestione del sistema, del perpetual improving della piattaforma e della gestione della community interna.

- *Chi usa i nuovi strumenti adesso e perché? Wiki, blog, forum... con quale funzione sono usati all'interno dell'azienda? In quali settori dell'azienda?*

La funzione aziendale che maggiormente utilizza gli strumenti social è la funzione di produzione. Vengono utilizzati efficacemente wiki, blog ed RSS. Il wiki interno viene utilizzato come repository di conoscenza dell'azienda e per la gestione dei progetti in modalità collaborativa. Il blog interno viene usato per comunicazione e informazione.

- *Sviluppi futuri, adozione di nuove tecnologie?*

Stiamo vagliando di continuo nuove tecnologie, ma soprattutto, nuove modalità per raggiungere ancora maggiori livelli di efficacia, efficienza e agilità di business.

Dall'intervista a Diego Cagnoni emergono alcuni spunti su cui riflettere, ad esempio il continuo cambiamento e sviluppo, l'eterna fase beta che caratterizza i progetti di Enterprise 2.0. L'azienda è continuamente alla ricerca di nuove tecnologie e funzionalità che permettano di migliorare il lavoro. Un altro aspetto interessante che viene evidenziato dai dati forniti è il notevole risparmio ottenuto grazie alle tecnologie SOA (Service Oriented Architecture), da notare infatti il risparmio del 100% sull'office automation grazie a Google Apps. I costi di gestione di un progetto di questo tipo quindi sono davvero contenuti e anche una media azienda, se gestita dalle persone giuste, può cambiare la propria organizzazione verso una concezione 2.0 dell'azienda, facilitando le comunicazioni e magari espandendo il proprio mercato, attraverso un semplice blog.

#### *I numeri*

Project Group ha circa 20 dipendenti in vari settori e nel 2009 fatturava 1,1 milioni di Euro (dal 2008 al 2009 ha avuto una crescita del 20%). Grazie all'introduzione degli strumenti di Enterprise 2.0 sopra citati ha ottenuto effettivi vantaggi e miglioramenti che nel 2009 erano misurabili in un abbattimento dei costi di installazione dei sistemi collaborativi dell'85%, riduzione dei costi di infrastruttura tecnologica del 75% (anche grazie all'adozione di sistemi in modalità di Cloud Computing) e una notevole riduzione del tempo dedicato alle riunioni: due ore in meno per commessa ogni settimana si traducono in 160 ore al mese risparmiate.

## 6. ANALISI DELLA DIFFUSIONE DEL FENOMENO ENTERPRISE 2.0

### 6.1 *Enterprise 2.0 nel mondo*

Un'indagine condotta da Forrester Research<sup>1</sup> e riportata da Prunesti in "Enterprise 2.0" evidenzia come a livello globale vi sia stato un aumento degli investimenti nel settore delle tecnologie per la collaborazione on-line, questo nonostante la crisi economica ancora in atto. La sensazione è che molte di queste aziende (anche di grandi dimensioni) abbiano scelto di investire in queste nuove tecnologie adesso per ottenere vantaggi considerevoli nel futuro. Il 68% delle aziende europee e nordamericane infatti ha attuato investimenti di questo tipo nel 2009. Si registra inoltre una notevole e costante diffusione delle tecnologie collaborative, in particolar modo per quanto riguarda i sistemi di videoconferenza e l'instant messaging, considerati oggi elementi indispensabili, ma aumenta anche la diffusione dei team workspaces per avere uno spazio comune dove condividere i file, ad esempio, nell'ambito di un progetto.

Il 2.0 Adoption Council ha condotto delle ricerche<sup>2</sup> sullo stato di adozione generale dell'Enterprise 2.0 e il 61% delle aziende affidano la sua implementazione agli early adopters, a quelle persone cioè che sono più propense ad adottare le nuove tecnologie, mentre soltanto il 28% degli intervistati afferma di aver diffuso il sistema e i nuovi strumenti alla maggioranza dei dipendenti. Un dato rilevante riguarda lo stato di maturità dei progetti all'interno delle aziende che hanno scelto di intraprendere questa strada, il 6% di esse infatti afferma che l'Enterprise 2.0 è implementata in maniera completa all'interno dell'azienda, tra queste ci sono anche grandi multinazionali come Cisco e IBM. La maggior parte delle aziende del campione però afferma di aver cominciato un buon numero di progetti ma di coprire solo parte dell'organizzazione (il 26% degli intervistati) oppure di usare molte applicazioni ma che non coprono tutti i settori dell'azienda (il 34% del campione). Questo significa che il fenomeno si sta rapidamente espandendo ma che trova ancora qualche difficoltà a varcare tutte le barriere all'interno dell'azienda, forse a causa di vincoli da parte del management o per una naturale avversione contro i cambiamenti di cultura soprattutto da parte dei lavoratori più anziani (a differenza degli innovatori che accettano volentieri i nuovi strumenti). Nelle strategie di adozione per sistemi di questo tipo la tecnica consigliata è quella del bottom-up, la scintilla infatti deve arrivare dal

---

<sup>1</sup> Cfr. <http://www.forrester.com/research>

<sup>2</sup> Cfr. Frappaolo C., Keldsen D. e Scrupski S. (2009), "The State of Enterprise 2.0 Adoption Q4 2009", The 2.0 Adoption Council Research Series - Report No. 2

basso, ovvero dalle persone e dagli utilizzatori diretti del sistema. La ricerca ha però evidenziato come spesso si preferisca un approccio misto. Solo il 21% delle iniziative è controllato in maniera totalmente verticale e solo il 28% sfrutta un approccio prettamente social driven ed emergente dal basso. Nel 52% dei casi però si è cercato di unire questi due approcci e di affiancare l'adozione spontanea da parte dei collaboratori a un coordinamento e a una guida più strutturata con l'appoggio del top management.

I motivi dell'adozione di sistemi Enterprise 2.0 sono riassunti in figura 6.1 ed è evidente come la maggior parte delle aziende scelga questi strumenti per facilitare la comunicazione e le connessioni tra team di lavoro distanti tra loro (ben il 92% degli intervistati) ma anche per aumentare la visibilità sul mercato e la produttività dell'azienda. Una buona percentuale infine, quasi la metà ovvero il 46%, sceglie di implementare un sistema di Enterprise 2.0 per ridurre i costi dovuti ai vecchi modi di lavorare e soprattutto di comunicare.

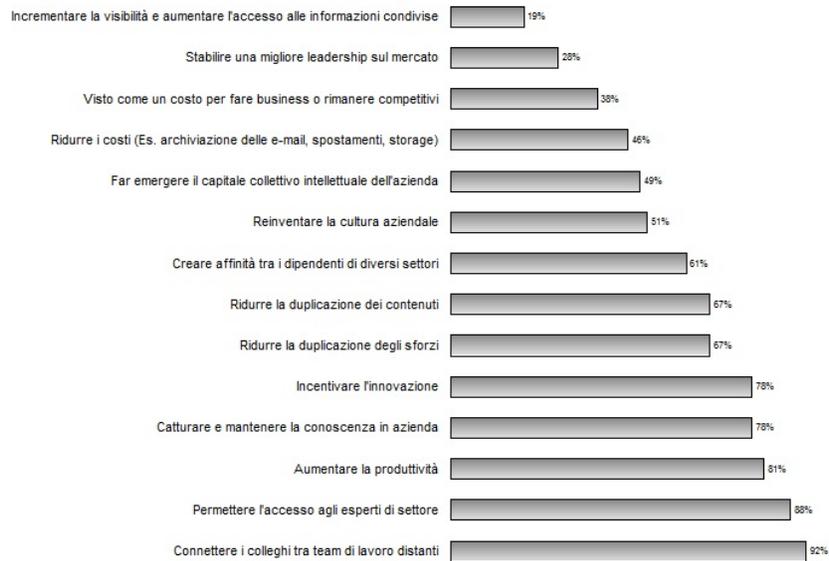


Fig. 6.1: I principali motivi di adozione delle tecnologie Enterprise 2.0 in azienda.

Secondo le global survey di McKinsey<sup>3</sup> del 2009 le principali barriere all'utilizzo degli strumenti Web 2.0 e più in generale dei social media in azienda sono molte ma spiccano in particolare il ruolo dei team manager e della cultura aziendale che non incoraggiano l'uso di strumenti Web 2.0 (management e cultura sono le barriere principali rispettivamente secondo il 49% e il 39% degli intervistati), seguono poi limiti tecnici come la scarsa abilità del reparto IT considerato non adatto a sviluppare i nuovi strumenti o la difficoltà nel misurare il ROI (entrambe riconosciute come barriere dal 34% degli intervistati). Tra i motivi di non adozione emergono in particolare:

<sup>3</sup> Cfr. <http://www.mckinseyquarterly.com>

- la difficoltà a trovare metriche valutative efficienti (ad esempio, l'82% delle aziende intervistate dal 2.0 Adoption Council non sa in che modo misurare il ROI dell'adozione di questi strumenti in azienda);
- la cultura aziendale poco incline all'innovazione digitale;
- la paura o l'avversione nei confronti dei nuovi strumenti da parte dei leader dell'azienda o del top management.

La soddisfazione dopo l'adozione dei nuovi strumenti è percepita soprattutto nella possibilità di creare nuovi ruoli e funzioni all'interno dell'organizzazione (dal 33%) e nel miglioramento delle interazioni tra l'impresa e i suoi fornitori (dal 26% degli intervistati).

La situazione è quindi interessante e molto viva soprattutto oggi che il fenomeno Enterprise 2.0 è ormai molto conosciuto e diffuso in tutto il mondo, nelle grandi imprese soprattutto ma anche nelle PMI e anche nel nostro paese ci sono esempi di successo. Il livello di adozione dei sistemi di social computing e comunicazione, grazie a uno studio effettuato su 50 aziende da Executive Board può essere riassunto in una curva a "S" visibile in figura 6.2: quello che si nota è una grande percentuale di utenti (tra il 30 % e il 45%) che usa applicazioni mobili per il supporto delle e-mail e delle comunicazioni oltre a sistemi di presenza awareness (per conoscere se gli altri utenti sono disponibili a chattare) e si tratta in entrambi i casi di tecnologie con una distribuzione abbastanza estesa tra le aziende. Una tecnologia in fase sperimentale che riscuote un buon successo (circa il 30% degli utenti la utilizzano) è la location awareness, ovvero sistemi che consentono di conoscere, grazie a ricevitori gps, di sapere dove si trova una determinata persona o veicolo. La curva conferma infine che le applicazioni più usate e che risiedono nel percorso di adozione tipico sono soprattutto i sistemi di unified communications, di enterprise search e le applicazioni per videoconferenza. Il microblogging, il social bookmarking e i mashup sono ancora in fase sperimentale e poco diffusi tra gli utenti che hanno partecipato alla ricerca ma hanno un livello di adozione accelerato e si prevede che nei prossimi anni possano diventare indispensabili in ogni azienda che sfrutti strumenti di tipo social per migliorare il proprio business.

## 6.2 *Enterprise 2.0 in Italia*

Uno studio del Boston Consulting Group<sup>4</sup> mette in evidenza la crescita costante dell'utilizzo di Internet in Italia sia da parte dei consumatori per raggiungere una maggiore quantità di informazioni e sia da parte delle aziende per sfruttare un canale sempre più veloce e diffuso, attraverso il quale semplificare i propri compiti di marketing ma non solo, anche, ad esempio, per la gestione interna e i rapporti con i fornitori. Lo studio, tra le altre cose, sottolinea l'importanza, per le piccole e medie imprese, di essere "on-line-attive": vengono chiamate così

<sup>4</sup> Cfr. Faraldi A., Tardito M. e Vos M. (2011), "Fattore Internet: come Internet sta trasformando l'economia italiana", The Boston Consulting Group

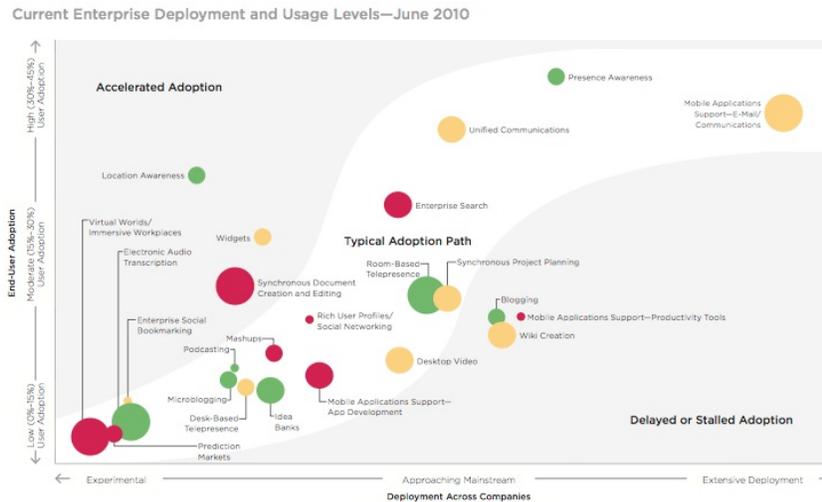


Fig. 6.2: Curva di adozione dei sistemi di social computing e comunicazione, derivata da uno studio su oltre 50 aziende nel mondo per mappare l'utilizzo di 24 tecnologie. - Fonte: <http://executiveboard.com>

le imprese che possiedono un sito e che effettuano attività virtuali di marketing o di e-commerce. La ricerca, effettuata su 1000 imprese italiane, fornisce alcuni dati importanti su come questo tipo di realtà aziendali abbia negli ultimi anni aumentato il fatturato, migliorato la gestione interna e assunto nuovo personale nonostante la crisi diffusa sul nostro territorio. I dati raccolti mostrano come il 34% delle aziende on-line-attive abbiano registrato un aumento del personale negli ultimi cinque anni, a differenza delle aziende off-line (aziende prive di un sito Internet). Il maggiore aumento di posti di lavoro si è registrato nel settore marketing e pubblicità ma anche nel settore tecnologico e del retail, tutte attività che richiedono una buona presenza on-line e una certa familiarità con gli strumenti web. I vantaggi del web sono percepiti soprattutto in termini di miglioramento delle campagne di marketing (più mirate e con un target più ampio) e dell'interazione con i clienti e l'ampliamento della clientela anche all'estero (la trasparenza e la semplicità delle comunicazioni rendono più facili i contatti e gli scambi di informazioni con clienti anche a livello internazionale). Tutti questi dati mostrano come sia importante per le piccole e medie imprese spostarsi on-line e gli esempi di aziende che usano il web (in particolare per raggiungere i clienti) e accrescono ogni giorno il loro potenziale grazie a esso sono numerosi, soprattutto nell'ambito dell'e-commerce (Terashop, Sediarrada, SassiWeb ecc.).

Il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano ha istituito degli osservatori che si occupano di registrare i cambiamenti nei vari settori dell'economia in Italia e uno di questi è dedicato all'Enterprise 2.0. Sono stati ricavati dati importanti grazie al coinvolgimento di 160 tra CIO e HR manager di aziende e enti governativi che hanno introdotto sistemi Enterprise 2.0 all'inter-

no delle loro organizzazioni. Quello che risulta è una certa difficoltà per questi progetti nel superare la fase introduttiva e entrare a pieno nei processi e nel sistema organizzativo dell'intera azienda. Essi si limitano solo ad aree ristrette o vengono usati per determinati processi che diano una immediata riduzione dei costi (ad esempio strumenti di comunicazione più efficienti facilitano lo scambio di informazioni e riducono i costi per queste operazioni). Lo studio analizza anche gli investimenti ICT previsti dalle aziende e nel 35% dei casi si riscontra una contrazione del budget, a testimonianza del fatto che non si è ancora convinti che investire nell'innovazione tecnologica sia così vantaggioso. I progetti restano in una fase embrionale e non riescono a maturare, il 90% delle aziende infatti ha in corso iniziative di Unified Communication and Collaboration e di Enterprise Content Management, mentre il 57% ha iniziative di social network and community, ma i progetti rimangono tali, molto spesso, e non si procede con la crescita effettiva. Gli autori dello studio<sup>5</sup> "L'Enterprise 2.0 alla resa dei conti" individuano tre settori di cambiamento che vengono principalmente interessati da queste nuove metodologie di lavoro e gestione interna e li analizzano secondo vari aspetti:

- *Strumenti 2.0*: lo studio evidenzia come le aziende, in genere, utilizzino a pieno strumenti di Unified Communication, Project Centric Collaboration e Live Collaboration ma non sfruttino ancora a pieno le potenzialità di blog, forum, wiki, podcasting, videosharing e social networking che presentano comunque un buon livello di diffusione ma non hanno il livello di maturità raggiunto dai primi. I campi dove vengono maggiormente impiegati questi strumenti sono la gestione dei Sistemi Informativi, il marketing, la gestione delle risorse umane e la comunicazione interna. I benefici che questi nuovi strumenti offrono variano in base ai processi interessati dal cambiamento. I vantaggi più rilevanti si registrano in un miglior supporto alla collaborazione e alla gestione della conoscenza. I manager delle imprese tendono a favorire i progetti che prevedono l'adozione di strumenti che restituiscano un ritorno economico immediato, ecco quindi che ci si orienta verso soluzioni che riducano i costi quali, ad esempio, i software che migliorano le comunicazioni.
- *Organizzazione 2.0*: come già spiegato la vera spinta parte dalle persone e dal cambiamento culturale di cui necessita l'azienda se si vuole che i nuovi strumenti abbiano l'effetto desiderato. I principali cambiamenti devono riguardare principalmente sei principi indicati dallo studio:
  - Flessibilità nel cambiamento di ruoli e processi;
  - Collaborazione emergente tra i colleghi senza badare alle gerarchie;
  - Apertura verso attori esterni come clienti e fornitori;
  - Creazione diffusa e partecipativa di contenuti e informazioni;

<sup>5</sup> Cfr. Corso M. e Mainetti S. (2010), "L'Enterprise 2.0 alla resa dei conti", Politecnico di Milano, Osservatorio Enterprise 2.0

– Socialità e apertura nelle comunicazioni e nei rapporti tra le persone.

L'obiettivo è quello di ottenere un nuovo modo di pensare all'interno dell'ambiente di lavoro, che riesca a migliorare i rapporti tra i dipendenti e faciliti quindi l'adozione dei nuovi sistemi. In media (esaminando i livelli di maturità di 62 organizzazioni) si è capito che le persone sono più orientate al cambiamento di quanto non lo sia, invece, l'organizzazione stessa, soprattutto per quanto riguarda i principi di apertura, socialità e co-creazione. Per quanto riguarda la flessibilità invece gli organi direttivi dell'azienda risultano più orientati al cambiamento.

- *Sistema Informativo*: l'idea diffusa è quella che i sistemi informativi debbano evolvere di pari passo con la nuova cultura aziendale. Senza un cambiamento nel modo di concepire il settore IT infatti si rischia di avere sistemi rigidi e non integrati che alla lunga diventano un vincolo per l'intera azienda. La tendenza è quella di andare verso un sistema informativo integrabile con diverse applicazioni in breve tempo, aumentando la flessibilità ma anche la complessità, a causa di un'architettura composita e della sempre più frequente migrazione verso software gestiti come servizi e Cloud Computing. Il risultato sarà una piattaforma altamente personalizzabile e scalabile, in grado di rispondere velocemente alle sempre più onerose richieste del personale che usa i sistemi.

In generale quello che emerge dalla ricerca del Politecnico di Milano e evidenziato dal libro di Alessandro Prunesti, "Enterprise 2.0: modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda", è un concetto di social enterprise caratterizzato da due visioni contrapposte:

- una visione miope riguardo a quello che potranno essere gli sviluppi futuri del fenomeno e dell'innovazione digitale, lasciando gli investimenti negli strumenti di collaborazione Web 2.0 a tempi non di crisi, considerandoli ora un lusso non sostenibile;
- una visione più pratica e concreta che riconosce il fenomeno come un processo tangibile e promettente in ottica di una innovazione nell'organizzazione delle aziende e sfruttando la crisi come un'opportunità per investire in strumenti poco costosi e con buoni margini di miglioramento e crescita per il futuro.

Gli appartenenti alla seconda categoria, considerati innovatori, puntano molto sugli strumenti di Enterprise 2.0 e appoggiano l'idea di un'organizzazione orizzontale contrapposta alla ormai, secondo la loro visione, superata organizzazione gerarchica poco flessibile e quindi poco adatta al mercato odierno in continua evoluzione. I valori di collaborazione e co-creazione vengono visti con molto ottimismo e diffusi all'interno degli ambienti lavorativi andando sempre più in contro alle esigenze degli utenti stessi, in un contesto competitivo all'avanguardia senza puntare soltanto alla tecnologia usata.

Lo studio del Politecnico di Milano evidenzia come le PMI italiane comincino a investire nei servizi di Cloud Computing e Software as a Service preferendoli soprattutto per svolgere compiti relativi all'amministrazione (il 40% degli intervistati) ma anche per la gestione documentale, la comunicazione integrata e i sistemi di CRM (il 25% degli intervistati). Ancora poche sono le aziende che sfruttano il Cloud Computing per la gestione delle risorse umane (solo il 10% degli intervistati) e per l'office automation (il 5% degli intervistati). La tendenza è quella, soprattutto per le piccole e medie aziende, di affidarsi almeno nella fase di startup a strumenti di questo tipo che abbattano notevolmente i costi di adozione (soprattutto per quanto riguarda i costi di manutenzione e di mantenimento dell'hardware) e sono altamente scalabili in vista di una crescita futura.

## 7. CONCLUSIONI

Il lavoro esplorativo svolto mi ha permesso di conoscere meglio il tema trattato, di analizzarne i vari punti principali e di capire di cosa si tratta e quale sia la situazione attuale rispetto all'adozione di sistemi di Enterprise 2.0. In particolare ho riscontrato sia nei blog che in testi disponibili in libreria che il fenomeno è ampiamente diffuso e che anche le PMI cominciano (anche in Italia) a guardare con meno timore al cambiamento, spinte dalla crisi e dalla necessità di trovare nuovi modi a costi contenuti per aumentare l'efficienza e la visibilità sul mercato. L'esposizione dei concetti principali dell'Enterprise 2.0 è stata fatta in maniera breve e riassuntiva in quanto in rete si trovano facilmente (consultando Wikipedia ad esempio) informazioni sul fenomeno e su tutto ciò che lo circonda, con opinioni più o meno autorevoli di questo o di quell'esperto in materia. Lo scopo infatti è quello, da parte mia, di introdurre alle voci e alle terminologie che successivamente vengono citate senza spiegazione nel testo e che rappresentano l'ossatura tecnologica (e in parte culturale) dell'impresa definita "Social". Il vero lavoro di raccolta e analisi è stato fatto durante la stesura della parte che riguarda la linea guida per realizzare un progetto di Enterprise 2.0, in rete è infatti complicato trovare articoli completi sul tema e anche i libri tralasciano alcune voci (come i rischi o gli svantaggi) sviluppate ad esempio, più nel dettaglio, su blog o report che possono essere aggiornati con più frequenza. Durante la ricerca ho avuto modo di percepire un certo fermento sui siti dedicati al tema e di vedere come molte piccole aziende di sviluppo software si dedichino a sviluppare anche solo parte degli strumenti necessari a passare a una nuova concezione aziendale (ad esempio realizzando wiki, o gestori di blog che semplifichino e personalizzino le comunicazioni ecc.).

Le difficoltà maggiori sono state riscontrate nel raccogliere sufficienti informazioni sui software e sulle piattaforme Enterprise 2.0, non sempre i siti dei produttori danno informazioni sul prezzo e i contatti e-mail sembrano funzionare solo per gli Stati Uniti (o per aziende disposte a comprare). Comunque sulle community che trattano l'argomento si trovano cenni ai prezzi e, dove possibile, sono stati riportati per poter meglio valutare quanto costino queste soluzioni e se non sia il caso di pensare (soprattutto per una piccola o media impresa) direttamente a soluzioni più economiche come l'Open Source.

Una particolare nota merita l'esperienza avuta tramite i contatti con le due PMI italiane presentate, le risposte alle e-mail sono sempre state puntuali e cortesi, a testimonianza che la concezione aperta che si è sviluppata in queste aziende viene dal personale stesso e viene trasportata all'esterno attraverso i canali comunicativi. La percezione è stata quella infatti di avere a che fare con

persone aperte al dialogo e disponibili a diffondere la loro idea di azienda, in modo quasi da simulare le comunità aperte che si trovano comunemente in rete e che si formano nei più diffusi social network.

L'Enterprise 2.0 è un fenomeno relativamente nuovo, l'idea finale tratta dalle ricerche fatte è quella che le aziende si stiano muovendo in questa direzione, soprattutto quelle composte da personale giovane e abituato ad usare tutti i giorni sistemi di comunicazione veloci e immediati, diversi dai fax e dalle e-mail. I costi di adozione infatti non sono proibitivi e non sono paragonabili, ad esempio, al cambio di un gestionale che richiede personale e risorse economiche notevoli. Il cambiamento infatti deve partire dal basso, già molte aziende hanno sistemi per permettere al personale di fare delle proposte, basta automatizzare questi processi e renderli standard grazie all'uso delle nuove tecnologie.

Le aziende che scelgono questa strada, spinte sempre più dal loro modo di pensare "sociale", hanno la possibilità di partire avvantaggiate rispetto ai concorrenti, ottenendo maggiore visibilità grazie a campagne di marketing mirate e più vicine alla gente ma anche migliorando la gestione dei propri processi interni. I vantaggi principali derivano infatti dalla rete di relazioni che queste piattaforme (attraverso le community, i contatti, i sistemi di messaging ecc.) consentono di creare, sia con i fornitori che con i clienti. In futuro le aziende saranno sempre meno chiuse e sempre più connesse globalmente, avranno flussi lavorativi che richiederanno un contatto continuo per soddisfare le esigenze di clienti in tutto il mondo e la comunicazione sarà semplificata dai nuovi sistemi che ogni giorno vengono sviluppati e migliorati. I lavoratori già oggi chiedono più collaborazione e meno gerarchia, la figura dell'imprenditore "padrone" non è compatibile con le nuove generazioni che si troveranno, invece, a proprio agio in un ambiente lavorativo che offra a loro strumenti simili a quelli che usano a casa.

Lo scopo di questo documento è quello di presentare l'Enterprise 2.0 in modo imparziale ma durante lo svolgimento del lavoro ed entrando in questa ottica nuova mi è stato difficile non appoggiare questa filosofia. Un giorno forse lavorerò in un'azienda 2.0 o proverò a essere la scintilla, l'innovatore, che darà il proprio contributo affinché questo cambiamento possa avvenire.

## ELENCO DELLE TABELLE

3.1	Le principali differenze tra un comune progetto IT e un progetto di Enterprise 2.0 sono raggruppabili nella seguente tabella. . . . .	31
4.1	Costi di licenza di MicroSoft SharePoint 2010 . . . . .	59
4.2	Vantaggi e svantaggi di MicroSoft SharePoint 2010 - Fonte: Gartner (Ottobre 2010) . . . . .	61
4.3	Costi di licenza della piattaforma di IBM . . . . .	72
4.4	Vantaggi e svantaggi di IBM WebSphere Portal e Lotus Software - Fonte: Gartner (Ottobre 2010) . . . . .	73
4.5	Costi di licenza di Jive SBS . . . . .	84
4.6	Vantaggi e svantaggi di Jive SBS - Fonte: Gartner (Ottobre 2010)	85
4.7	Le principali differenze tra installazione on-premise e installazione SaaS - Fonte Bitrix (2010) . . . . .	97

## ELENCO DELLE FIGURE

2.1	Alcuni concetti chiave che descrivono l'Enterprise 2.0 e i suoi strumenti riassunti in una mappa concettuale. . . . .	14
3.1	Le Balance Scorecard consentono di tenere sotto controllo le varie aree del progetto. . . . .	19
3.2	L'approccio user centric nello sviluppo delle nuove tecnologie in azienda porta a una riduzione dei tempi e dei costi di formazione e avviamento dell'intero progetto. . . . .	23
3.3	Il lancio del progetto si basa su alcune operazioni fondamentali che vanno gestite in stretta fusione tra loro. . . . .	25
3.4	Un esempio di utilizzo di Google Analytics per effettuare ricerche e misurazioni sull'utilizzo degli strumenti web in azienda. . . . .	28
3.5	Non è sempre facile misurare il ROI in un progetto Enterprise 2.0. Ma molto spesso è l'unico linguaggio che viene interpretato dal management. . . . .	29
3.6	2.0 Adoption Council Research Report - Storyboard dei processi per l'adozione di una piattaforma Enterprise 2.0. . . . .	33
4.1	Il metodo di valutazione SLATES con una breve descrizione per ogni aspetto. . . . .	48
4.2	Il Magic Quadrant redatto da Gartner evidenzia come oltre ai tre big del settore (MicroSoft, Jive e IBM) anche altri produttori stanno emergendo e arricchiscono il mercato di soluzioni. . . . .	53
4.3	Un'immagine che riassume le principali funzionalità della piattaforma di MicroSoft. . . . .	54
4.4	Un esempio di sito creato con SharePoint. . . . .	55
4.5	Con MySites è possibile creare una propria pagina profilo e rendere più semplice la ricerca del personale all'interno dell'azienda. . . . .	56
4.6	I cruscotti (dashboard) sono personalizzabili e si possono scegliere quali informazioni visualizzare e dove. . . . .	57
4.7	Gli acceleratori di business di IBM WebSphere Portal. . . . .	62
4.8	Nella pagina iniziale sono presenti i vari widget con le informazioni di maggiore interesse. . . . .	66
4.9	Le Team Places sono spazi dedicati e condivisi da un team di progetto. Un unico posto per condividere informazioni e contenuti. . . . .	67

---

4.10	I widget creati con Lotus Mashup sono salvati in un catalogo e resi disponibili agli utenti attraverso InfoSphere MashupHub. Il tutto è interfacciato con WebSphere. . . . .	68
4.11	L'integrazione di OmniFind con molte applicazioni consente una buona flessibilità e l'utilizzo in diverse realtà aziendali. . . . .	70
4.12	La piattaforma Jive Engage si sviluppa su tre livelli: la dorsale che sta alla base della piattaforma, i moduli applicativi e una serie di connettori. . . . .	74
4.13	Le ricerche in Jive permettono, attraverso menù a tendina, di filtrare i risultati, rendendo l'operazione più agevole. . . . .	76
4.14	I dashboard di Jive mostrano numerosi grafici e statistiche sul comportamento degli utenti all'interno della piattaforma. . . . .	76
4.15	Con Matter Most vengono visualizzati solo i risultati più importanti tra tutti i contenuti seguiti. . . . .	80
4.16	Nell'interfaccia di MicroSoft Office compaiono nuove funzionalità come la Jive Dashboard per controllare le attività relative a un determinato documento. . . . .	82
4.17	Alfresco Enterprise Edition comprende Document Management, Web Content Management, Share e Content Platform. Records Management può essere aggiunto con una sottoscrizione addizionale. . . . .	84
4.18	Alfresco Web Content Management è costruito su standard aperti e basato su Java e SpringSource. . . . .	87
4.19	Con Alfresco Share ogni utente, in una sola pagina, ha a disposizione tutte le informazioni più importanti su contatti, aggiornamenti, contenuti ecc. . . . .	89
5.1	Il blog di Lago, Design Conversations, è un'utile fonte di notizie e informazioni che riguardano l'azienda. Viene usato come punto di incontro per esperti di design o semplici curiosi, ogni post è accettato e i dipendenti Lago rispondono con frequenza. . . . .	109
5.2	Il sito Internet di Project Group contiene informazioni sull'azienda e un blog che si è evoluto nel tempo e si basa su WordPress dove si possono trovare le ultime notizie. . . . .	115
6.1	I principali motivi di adozione delle tecnologie Enterprise 2.0 in azienda. . . . .	120
6.2	Curva di adozione dei sistemi di social computing e comunicazione, derivata da uno studio su oltre 50 aziende nel mondo per mappare l'utilizzo di 24 tecnologie. - Fonte: <a href="http://executiveboard.com">http://executiveboard.com</a>	122

## BIBLIOGRAFIA

- [1] Joey Bernal. *Web 2.0 and Social Networking for the Enterprise*. Pearson plc, 2009.
- [2] Bitrix. *Enterprise 2.0 in the cloud: new business opportunities and effective it investments*, 2010.
- [3] M. Corso, S. Mainetti, and AA. VV. *L'enterprise 2.0 al tempo della crisi: la concretezza di chi osa*. Technical report, Politecnico di Milano, 2009.
- [4] M. Corso, S. Mainetti, and AA. VV. *L'enterprise 2.0 alla resa dei conti*. Technical report, Politecnico di Milano, 2010.
- [5] N. Drakos, J. Mann, and C. Rozwell. *Magic quadrant for social software in the workplace*. Technical Report G00207256, Gartner RAS Core Research, 2010.
- [6] A. Faraldi, M. Tardito, and M. Vos. *Fattore internet: come internet sta trasformando l'economia italiana*. Technical report, The Boston Consulting Group, 2011.
- [7] C. Frappaolo, D. Keldsen, and S. Scrupski. *The state of enterprise 2.0 adoption q4 2009*. Technical Report 2, The 2.0 Adoption Council Research Series, 2009.
- [8] Dachis Group. *Selling social to sales and beyond*. Technical report, 2.0 Adoption Council, 2011. IBM Case Study.
- [9] Jim Hoskins. *Exploring IBM Accelerators for WebSphere Portal*. Maximum Press, 2009.
- [10] R. Kaplan and D. Norton. *The balanced scorecard - measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, pages 71–79, 1 1992.
- [11] Cheryl McKinnon. *8 things you should know about open source ecm*. *Nuxeo whitepaper*, 2010.
- [12] MicroSoft. *Microsoft SharePoint 2010 Evaluation Guide*. MicroSoft, 2010.
- [13] Douglas Oberhelman. *Coming to terms with web 2.0*. *Reference Reviews*, 21:5–6, 2007.

- 
- [14] Alessandro Prunesti. *Social media e comunicazione di marketing*. Franco Angeli, 2009.
- [15] Alessandro Prunesti. *Enterprise 2.0: Modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda*. Franco Angeli, 2010.
- [16] Dick Stenmark. How intranets differ from the web: organisational culture's effect on technology. Technical report, Göteborg University, 2005.
- [17] Gil Yehuda. A framework for 2.0 adoption in the enterprise. Technical Report 1, The 2.0 Adoption Council Research, 2009.

## SITOGRAFIA

- [18] <http://blogofcollectiveintelligence.com>.
- [19] <http://www.google.com/intl/it/analytics>.
- [20] <http://blog.socialcast.com>.
- [21] <http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe>.
- [22] <http://dqindia.ciol.com/content/industry/focus>.
- [23] <http://sharepoint.microsoft.com>.
- [24] <http://www-01.ibm.com/software/it/websphere>.
- [25] <http://www.jivesoftware.com>.
- [26] <http://www.alfresco.com>.
- [27] <http://www.socialenterprise.it>.
- [28] <http://www.nelmulinochevorrei.it>.
- [29] <http://www.ict4executive.it>.
- [30] <http://www.forrester.com/research>.
- [31] <http://www.mckinseyquarterly.com>.
- [32] <http://www.slideshare.net/stefanoepifani>.
- [33] [http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise\\_social\\_software](http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_social_software).
- [34] [http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise\\_2.0](http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_2.0).
- [35] <http://www.executiveboard.com/>.