



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

La cultura della partecipazione in azienda. Enterprise 2.0 e gli strumenti abilitanti:

il caso Carel Industries

*The culture of participation in organizations.
Enterprise 2.0 and enablers:
Carel Industries case study.*

Relatore:

Prof. Marella Andrea

Laureando:

Dott. Galesso Matteo

Anno Accademico 2014-2015

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale

Firma del relatore

Firma dello studente

*“La più grande difficoltà nasce non tanto dal persuadere la gente
ad accettare le nuove idee,
ma dal persuaderli ad abbandonare le vecchie.”*

John Maynard Keynes

Indice

INTRODUZIONE	9
CAPITOLO 1	
IMPRESA 1.0, LEARNING ORGANIZATION E DISTRETTI INDUSTRIALI GLOBALI: TRAIETTORIE EVOLUTIVE DELL'IMPRESA 2.0	11
1.1 Introduzione	13
1.2 Transactional Cost Economics, Resource-Based-View e Network Theory: l'evoluzione del concetto d'impresa.....	14
1.2.1 <i>Le altre teorie economiche d'impresa</i>	19
1.3 Learning organization e strutture organizzative per l'impresa 2.0.....	20
1.3.1 <i>Struttura organizzativa per la Learning Organization: la HyperText Organization</i>	27
1.4 La conoscenza come asset strategico: l'organizzazione knowledge-based.....	32
1.4.1 <i>I knowledge workers</i>	33
1.5 I Distretti Industriali in una prospettiva knowledge-based: il ruolo dei Knowledge-Intensive-Business-Service nel contesto italiano.....	35
1.4.3 <i>I KIBS come interfacce cognitive globale-locale</i>	39
CAPITOLO 2	
WEB ED ENTERPRISE 2.0: FENOMENOLOGIA E DATI A SUPPORTO	42
2.1 Introduzione	44
2.2 L'azienda fra web 2.0 ed enterprise 2.0.....	44
2.2.1 <i>Gli strumenti dell'enterprise 2.0</i>	50
2.3 All'interno della black box: opinioni organizzative sul 2.0	55
2.3.1 <i>Verso una governance dell'enterprise 2.0: il disallineamento fra management ed executives</i>	65
2.3.2 <i>Il ruolo della funzione IT</i>	68

CAPITOLO 3

ENTERPRISE 2.0 E LE COMUNITA' DI PRATICA.....71

3.1 Introduzione	73
3.2 Problematiche operative: dalle criticità del mercato alle necessità nei contesti aziendali.....	74
3.2.1 <i>Le criticità del mercato</i>	74
3.2.2 <i>Necessità emergenti nei contesti aziendali: modelli e percorsi</i>	80
3.2.3 <i>Classificazione dei bisogni emergenti secondo gli strumenti 2.0</i>	86
3.3 Le comunità all'interno delle organizzazioni: confini e problemi definatori.....	90
3.3.1 <i>Le comunità in pratica e le Comunità di Pratica</i>	93
3.4 Individuare e coltivare Comunità di Pratica all'interno delle organizzazioni	99
3.4.1 <i>Tipologie di comunità nelle organizzazioni</i>	101
3.4.2 <i>Dall'identificare al coltivare le Comunità di Pratica: modelli d'intervento e fasi del processo</i>	109

CAPITOLO 4

ENTERPRISE SOCIAL NETWORK: TECNOLOGIE A SUPPORTO DELLE COMUNITA' DI PRATICA120

4.2 Gli Enterprise Social Network	122
4.2.1 <i>Quali vantaggi per l'organizzazione?</i>	126
4.2.2 <i>Quale piattaforma scegliere?</i>	130
4.3 Analisi delle principali piattaforme collaborative: il posizionamento dei vendors nel mercato	132
4.3.1 <i>Analisi della piattaforma Tibbr</i>	136

CAPITOLO 5

IKNOWLEDGE SHARING AREA ED ENTERPRISE SOCIAL NETWORK: IL CASO CAREL INDUSTRIES.....144

5.1 Introduzione	146
5.2 Presentazione dell'azienda: storia organizzativa, prodotti, mercato.....	146
5.2.1 <i>La ragioni del successo: tecnologie e mercato</i>	148

5.2.2 <i>La ragioni del successo: organizzative</i>	150
5.3 La struttura organizzativa del gruppo Carel	156
5.4 KSA e la comunità virtuale dei sofwaristi	160
5.4.1 <i>Le fasi evolutive del progetto</i>	161
5.4.2 <i>I risultati del progetto</i>	164
5.5 Il progetto Carel Social Network	165
5.5.1 <i>La fase di assessment organizzativo</i>	168
5.5.2 <i>Le comunità presenti all'interno dell'organizzazione</i>	180
5.5.3 <i>La fase di scelta del pilot del progetto</i>	184
5.6 La gestione della funzione CST prima e dopo l'avvio del progetto.....	189
5.6.1 <i>La gestione del processo di assistenza clienti via Carel Social Network</i>	196
5.7 Il questionario di valutazione della conoscenza organizzativa.....	198
5.7.1 <i>Risultati del questionario e valutazioni finali</i>	204
CONCLUSIONI	216
BIBLIOGRAFIA	221

Abstract

As Web 2.0, Enterprise 2.0 also has its domain in relations and co-domain in technology; technology, in fact, is nothing but the result and the mirror of a predefined set of social relations, which is in charge of computer language and in the form of a user-friendly interface that looking from reality. The Enterprise 2.0 as a discipline and as an organizational behavior is able to meet the emerging needs of the enterprises, in which they can find an answer in the use of 2.0 technologies to manage knowledge, processes and corporate communication. Needs ranging from the need to dominate globalization and hyper-competition and the rise of digital natives to changing consumer behavior; by the need to understand new models of social business participatory decision to invest in the management of organizational knowledge.

Based on this scenario, the goal that proposes this thesis is to analyze the phenomenon of Enterprise 2.0 from the organizational point of view, as a set of logical and participatory technologies borrowed from the world of social media - the term is understood in its wider meaning - that can have a significant impact on business processes, functions, people and the relationships that develop between employees of the organization.

Introduzione

Da quando Tim O'Reilly nel 2004 ha inventato il termine di Web 2.0 per spiegare l'evoluzione prorompente della rete e del World Wide Web già iniziata da qualche decennio, si sono susseguite convention, seminari, convegni, articoli e la letteratura del settore ha iniziato ad approfondire e tradurre formalmente le caratteristiche proprie di questa rivoluzione proveniente dal web. A fianco della generazione che ha in qualche modo creato ed alimentato questo cambiamento radicale, una generazione che si può dire nata nel web 2.0, si inseriscono coloro che fino ad un certo momento sono stati degli “spettatori” di questa rivoluzione, guardando il fenomeno da lontano ma apprezzando la sua capacità di contagiare molti aspetti della vita quotidiana, personale ed anche lavorativa: stiamo parlando delle imprese.

Ben presto, anche i nativi non digitali hanno compreso che i cambiamenti avvenuti nella comunicazione fra gli utenti all'interno non solo del web, ma anche e soprattutto nelle relazioni quotidiane “offline”, potevano essere interpretati e studiati anche nelle organizzazioni, come parte di un fenomeno più ampio che identifica ed analizza il modo di stare di un individuo nella società. Se intendiamo lo *società* come un insieme di individui uniti da rapporti di varia natura, in cui si instaurano forme di cooperazione, collaborazione, divisione dei compiti e che assicurano la sopravvivenza e la riproduzione dell'insieme stesso e dei suoi membri, allora l'impresa si trova ad essere, com'è sempre stata, parte integrante ed attiva della rivoluzione 2.0.

E' proprio sulla base di questa prospettiva che si fonda quell'approccio organizzativo ed il filone di studi denominato Enterprise 2.0, ovvero il tentativo di ricreare quell'ambiente caratterizzato da logiche di collaborazione, partecipazione e condivisione proprio delle community online, dei forum di discussione, dei blog, e di tutti gli strumenti ed oggetti che occupano il web 2.0, all'interno della struttura organizzativa dell'impresa. Se il web 2.0 rappresenta un'evoluzione del Web e dei suoi modelli di business, l'Enterprise 2.0 può essere considerato come un fenomeno di “rottura” dai modelli organizzativi tradizionali, che ha lo scopo di aprire i confini sia interni che esterni dell'impresa, e di ripensare i tradizionali schemi di collaborazione e relazione funzionali gerarchici, verticali, poco democratici.

Come il web 2.0, anche l'Enterprise 2.0 ha il suo dominio nelle relazioni ed il codominio nella tecnologia; la tecnologia, infatti, non è altro che il risultato e lo specchio di un insieme predefinito di relazioni sociali, che si occupa di tradurre in linguaggio informatico e sotto forma di un'interfaccia user-friendly ciò che osserva dalla realtà. L'Enterprise 2.0 come disciplina e come comportamento organizzativo nasce dall'esigenza di soddisfare i bisogni emergenti dell'impresa, che possono trovare una risposta nell'utilizzo delle tecnologie 2.0 per gestire la conoscenza, i processi e la comunicazione aziendale. Bisogni che vanno dall'esigenza di dominare la globalizzazione e l'ipercompetizione all'ascesa dei nativi digitali e al cambiamento del comportamento del consumatore; dalla necessità di comprendere i nuovi modelli di social business partecipativo alla decisione di investire nella gestione della conoscenza organizzativa.

Sulla base di questo scenario, l'obiettivo che si propone questa tesi è di analizzare il fenomeno Enterprise 2.0 dal punto di vista organizzativo, ovvero come un insieme di logiche e tecnologie partecipative mutuato dal mondo dei social media – il termine va inteso nel suo significato più ampio – capaci di avere un impatto significativo sui processi di business, sulle funzioni, sulle persone e relazioni che si instaurano fra i dipendenti dell'organizzazione: dagli executives ai C-Level.

Nel primo capitolo verranno analizzate le principali teorie economiche d'impresa ed organizzative che hanno contribuito, nel corso degli anni, a ridefinire i confini operativi e competitivi dell'impresa, contribuendo a creare un momento di rottura fra la concezione classica e quella dell'organizzazione “moderna” 2.0: il passaggio è dalla concezione dell'impresa che controlla il mercato attraverso il meccanismo dei prezzi, ad un'organizzazione che utilizza e gestisce la conoscenza organizzativa per creare un vantaggio competitivo sostenibile. Come esempio virtuoso di Learning Organization nel contesto italiano, verranno descritte le principali caratteristiche dei Distretti Industriali e dei KIBS che si pongono come interfaccia cognitiva tra la conoscenza locale e quella globale.

Il secondo capitolo si occupa di dare una definizione del fenomeno Web 2.0 ed Enterprise 2.0, tracciandone le caratteristiche principali e dando spazio alle opinioni organizzative di chi ha implementato nuove forme di collaborazione e partecipazione all'interno dell'impresa. Lo scopo è quello di analizzare le diverse opinioni, suddivise in base a

funzioni, processi aziendali, ruoli organizzativi, circa l'adozione di strumenti e logiche 2.0 all'interno dell'organizzazione. Anche qui, verrà dato spazio a ciò che accade nel contesto produttivo italiano.

Obiettivo del terzo capitolo è, invece, quello di mappare le criticità dell'ambiente competitivo globale nell'era della knowledge economy e dei bisogni emergenti che le organizzazioni hanno sviluppato negli ultimi anni, in risposta proprio al fenomeno ipercompetitivo globale. Questo ci servirà per introdurre uno degli strumenti principali dell'Enterprise 2.0: le Comunità di Pratica, entità organizzativa molto discussa, dai confini ancora incerti, ma indiscutibilmente necessaria e complementare per tutte quelle imprese che si vogliono confrontare con l'Enterprise 2.0.

Nel quarto capitolo verrà descritto ed analizzato uno dei più importanti strumenti di Enterprise 2.0: l'Enterprise Social Network, famiglia tecnologica che comprende una serie di piattaforme collaborative e di social networking, segmentate nel mercato in base alle funzioni e processi organizzativi che si propone di servire. In particolare, viene proposta un'analisi funzionale dell'Enterprise Social Network denominato “Tibbr”, strumento scelto ed adottato dalla multinazionale nordestina Carel Industries per la gestione di alcuni specifici processi.

All'interno del quinto ed ultimo capitolo viene presentato il caso di studio scelto per questa tesi: il caso Carel Industries, organizzazione multinazionale leader nel mercato dei sistemi di refrigerazione, condizionamento ed umidificazione, operante nel mercato B2B. Si tratta dell'implementazione in azienda di due differenti strumenti 2.0, ma complementari sotto certi aspetti, capaci di cambiare profondamente processi organizzativi e modalità di comunicazione all'interno dell'azienda: il primo è una Knowledge-Sharing-Area, denominata appunto KSA, nella quale softweristi di Carel, beta-tester e clienti collaborano per lo sviluppo dei controlli programmabili da installare nei sistemi di condizionamento; il secondo, è il già citato Enterprise Social Network, rinominato poi Carel Social Network, utilizzato per la gestione di un processo ritenuto fondamentale, ovvero quello relativo all'assistenza ed al supporto clienti.

CAPITOLO 1.

IMPRESA 1.0, LEARNING ORGANIZATION E DISTRETTI INDUSTRIALI GLOBALI: TRAIETTORIE EVOLUTIVE DELL'IMPRESA 2.0

1.1 Introduzione

Questo primo capitolo si propone di ricostruire il percorso evolutivo che ha portato a ridefinire l'impresa moderna come un'organizzazione knowledge based, ovvero come una comunità specializzata nella produzione, diffusione e trasferimento della conoscenza, all'interno della quale si inseriscono gli strumenti del Web 2.0 e dell'Enterprise 2.0 che hanno contribuito a ridefinire i confini, le teorie organizzative e le strategie competitive dell'impresa nella Knowledge Economy.

Nei paragrafi che seguono questa introduzione, verranno analizzate le principali teorie economiche che hanno contribuito alla definizione dell'impresa nell'era del 2.0, partendo dalla Transactional Cost Economics fino ad arrivare alla Resource-Based-View ed alla Network Theory; sono proprio queste due ultime teorie ad aver creato le basi teoriche e concettuali su cui si fondano tutte le moderne teorie organizzative e d'impresa. In particolare, verrà dato spazio a quelle teorie economiche ed organizzative che hanno utilizzato il concetto della conoscenza per spiegare i comportamenti delle imprese nel mercato, ed anche nella definizione delle variabili e dinamiche della struttura interna come riflesso della strategia adottata nei confronti del mercato.

Con l'obiettivo di rimanere coerenti con il punto di vista organizzativo attraverso cui questa tesi è stata pensata, verrà dato ampio spazio all'analisi teorica della struttura organizzativa “ideale” che un'impresa dovrebbe adottare per sfruttare tutte le potenzialità degli strumenti 2.0 che, nel momento storico attuale, sono ormai diventati una realtà imprescindibile che ogni organizzazione deve tenere in considerazione.

Negli ultimi paragrafi, invece, uno sguardo ad uno dei fenomeni più duraturi e di successo del sistema produttivo italiano: i Distretti Industriali. Argomento che viene analizzato in una prospettiva knowledge-based, per dimostrare come i Distretti Industriali possano essere considerati un esempio di Learning Organization, soprattutto quando vengono in contatto con i cosiddetti Knowledge-Intensive-Business-Service – KIBS –, ovvero organizzazioni che operano come interfacce tra il locale, dominio dei distretti, ed il sistema competitivo globale.

1.2 Transactional Cost Economics, Resource-Based-View e Network Theory: l'evoluzione del concetto d'impresa

Le teorie economiche neoclassiche si concentrano nel prevedere i comportamenti delle imprese nel mercato secondo il modello di autoregolazione dei prezzi; il livello dei prezzi delle imprese di un certo settore fornisce informazioni relative a quel mercato. Tali informazioni sono disponibili “a costo zero”, il che permette alle imprese di prendere decisioni efficienti circa la propria strategia competitiva.

Le ipotesi da cui si muove l'analisi dell'economia neoclassica, che ha come obiettivo la massimizzazione dei profitti, sono queste: concorrenza perfetta, razionalità assoluta ed informazioni disponibili a costo zero. Le scelte individuali delle imprese sono autonomamente coordinate dal sistema dei prezzi e non vi è la necessità di sviluppare strutture organizzative per il coordinamento dell'impresa; nella realtà economica, invece, è ben visibile il ruolo organizzativo dell'impresa e la sua capacità di influenzare i mercati attraverso strategie organizzative e non solo legate al prezzo.

La teoria neoclassica, dunque, non è in grado di spiegare perché sia necessaria una struttura organizzativa in quanto il mercato dovrebbe, attraverso il meccanismo dei prezzi, assicurare un coordinamento perfetto. Da questo presupposto nasce la *Teoria dei Costi di Transazione*, con il preciso obiettivo di rispondere alla seguente domanda: perché nasce l'impresa?

La Teoria dei Costi di Transazione – d'ora in poi TCE, *Transaction Cost Economics* – ha il suo massimo esponente in R. Coase, che nel 1937 pubblica un saggio intitolato *The Nature of the Firm*; qualche decennio più tardi, O. Williamson riprende le intuizioni di Coase e ne sviluppa l'impianto analitico proponendosi di rendere utilizzabile la teoria a fini normativi e prescrittivi; per questo motivo, si fa riferimento ad entrambi gli autori quando si vuole descrivere la TCE.

La TCE considera aspetti differenti rispetto alla teoria economica classica, concependo l'impresa come composta da soggetti diversi e preferendo focalizzarsi sull'analisi della struttura interna dell'azienda e sulle relazioni tra dipartimenti e business unit. L'obiettivo della

TCE è di eliminare quell'assunto della teoria economica classica che considera le risorse allocate solo attraverso il meccanismo dei prezzi, focalizzandosi su due concetti fondamentali:

- quello di *gerarchia*, ovvero l'insieme delle regole formali che definiscono procedure e meccanismi di funzionamento proprie di qualunque impresa;
- e quello di *mercato*, ovvero libertà di iniziativa contrattuale dei singoli soggetti.

Sulla base di questi due concetti, la TCE individua l'origine dei costi di transazione a cui tutte le imprese sono soggette come, ad esempio:

- costi per il reperimento delle informazioni, che non sono a costo zero;
- costi necessari per definire e stipulare l'accordo contrattuale fra le parti;
- costi legati all'incertezza riguardo l'impossibilità di stipulare contratti completi quando l'orizzonte temporale è molto ampio.

In altre parole, i costi di transazione sono quei costi che è necessario sopportare per risolvere quell'incertezza oggettiva propria dei rapporti fra le imprese nel mercato; la concezione di tali costi è del tutto assente nella teoria neoclassica. Coase definisce l'impresa in questo modo:

[...]come un sistema di contratti che nasce quando la divisione e direzione delle risorse è dipendente da un imprenditore, e nasce perché, in certe situazioni, internalizzare certe transazioni costa meno che lasciarle sul mercato.”

(Fonte: Coase, 1937)

L'impresa nasce dunque dall'esigenza di ridurre i costi di transazione, ponendosi come un'organizzazione opposta al meccanismo dei prezzi del mercato. Williamson, completa la teoria della TCE introducendo determinati fattori umani ed ambientali che contribuiscono a rendere imperfetto il contesto in cui l'impresa opera. Questi fattori sono:

- *razionalità limitata*: non è possibile prevedere tutti i possibili casi;
- *asimmetria informativa*: le parti non sono in possesso delle stesse informazioni;
- *azzardo morale*: le parti possono essere inclini a comportamenti opportunistici, anche a danno della controparte.

Secondo la TCE, l'impresa esiste perché riduce la complessità dell'ambiente – la specializzazione porta ad avere le informazioni che servono, eliminando quelle non rilevanti – riduce la razionalità limitata e l'incertezza, alimenta processi decisionali adattivi e sviluppa linguaggi comuni, riduce l'opportunismo, promuove aspettative convergenti e agevola la cooperazione, aumentando la fiducia tra le parti e rendendo più facile il controllo.

In aperto contrasto con la TCE e nel tentativo di conciliare teorie economiche e teorie organizzative per spiegare le scelte strategiche delle imprese, si sviluppa un filone di studi chiamato della *Resource-Based-View*, che fonda le proprie basi su presupposti differenti. La *Resource-Based-View* – d'ora in poi RBV – tenta di spiegare le scelte strategiche che stanno alla base del comportamento delle imprese, ma sotto un differente punto di vista: la RBV si pone come obiettivo di spiegare perché alcune imprese riescano a raggiungere posizioni di vantaggio competitivo che durano nel tempo e maggiori margini di profitto.

Il principio fondante della RBV è che alla base del vantaggio competitivo sostenibile risieda in un set di risorse di valore che l'impresa ha a disposizione. Queste risorse sono materiali - patrimonio d'impresa – oppure immateriali – marchi, brevetti, know-how – ed affinché si trasformino in un vantaggio competitivo a lungo termine è necessario che queste risorse siano eterogenee, non facilmente imitabili né sostituibili. E' un paradigma centrato sui processi di appropriazione del valore creato attraverso le risorse, intendendo con risorse tutti quegli assets, capacità, processi organizzativi, attributi dell'impresa, informazioni, conoscenza, controllati dall'impresa che le permettono di adottare e implementare strategie che ne migliorino l'efficienza e l'efficacia [Barney, 1991].

La RBV è stata spesso criticata in quanto non fornisce la spiegazione su come, dove e perché si formino queste risorse a disposizione dell'impresa, assumendo semplicemente che queste risorse esistano. Alcuni autori cercano di sopperire a questa mancanza attraverso

l'introduzione del concetto di *capabilities*, o più precisamente di *dynamic capabilities*¹, ovvero quelle risorse che sono in grado di assorbire e ricombinare conoscenza in modo tale da creare un vantaggio competitivo e di mantenerlo nel tempo. Il loro valore, tuttavia, non è dato tanto dal possesso quanto dalla capacità di accedervi, impiegarle, scambiarle e ricombinarle. Queste competenze, attraverso la combinazione e ricombinazione delle capacità di base, vengono trasformate in competenze firm specific, strumentali per strategie di successo ed indispensabili per formare l'abilità di risposta alle turbolenze ed ai cambiamenti del mercato.

Accanto alle teorie economiche d'impresa esiste un'altra teoria, molto più vicina alle discipline sociologiche che a quelle economiche, che vede il suo punto di riferimento nell'analisi delle reti sociali: la *Network Theory*. La Teoria dei Network vede le relazioni sociali in termini di nodi – *nodes* – e legami – *ties* – all'interno delle quali i nodi, ovvero gli individui, si relazionano con altri nodi che, attraverso l'interazione ed i legami, modificano il comportamento organizzativo: scopo della Network Theory è scoprire ed analizzare i legami tra gli individui.

Il primo autore che sviluppò la Network Theory fu Barnes, quando nel 1954 pubblicò uno studio² condotto su una piccola comunità locale norvegese. Dal contributo di Barnes emerse che, oltre ai network sociali ed ai network di classe, esistevano anche network professionali e personali all'interno dei quali i nodi non erano sempre uguali, ma taluni avevano molte più connessioni degli altri e talvolta anche relazioni con nodi esterni alla comunità di riferimento.

Barnes utilizza una similitudine per descrivere la suddivisione in funzioni, tipica dell'azienda moderna:

¹ Teece et al. (1997) definiscono le dynamic capabilities come “l'abilità di integrare, costruire e riconfigurare competenze provenienti dall'interno e dall'esterno per rispondere ai rapidi cambiamenti del mercato”.

² Barnes J.A. (1954), Class and committees in a Norwegian island parish, in Human Relations vol. VII,1

“Quando pescano gli uomini non sono più uguali; essi sono organizzati in catene gerarchiche e differenziati secondo le funzioni [...]. Allo stesso modo la fabbrica di motori da barca è organizzata gerarchicamente per necessità della produzione, con un consiglio di amministrazione, managers, capireparto e operai. I gruppi di uomini che sono insieme a bordo dei pescherecci o nei reparti della fabbrica sviluppano e perpetuano altri modi di interazione che modificano la configurazione dei network di classe, oltre a influire sugli stessi compiti produttivi. Cioè c'è un sistema esterno nettamente organizzato in modo gerarchico, mentre il sistema interno è costituito dal network dell'amicizia e della conoscenza”

(Barnes, 1954)

Esiste, quindi, un legame molto stretto fra la conoscenza organizzativa e l'analisi delle reti sociali: tutti i rapporti all'interno di un'organizzazione si sviluppano attraverso legami e relazioni, attraverso i quali si diffonde, scambia e ricombina conoscenza.

La teoria che analizza i legami sociali attraverso i network si sviluppa quindi su più ambiti disciplinari, per spiegare come le imprese interagiscono fra loro, descrivendo i legami sia informali che formali esistenti fra i membri di un'organizzazione sia a livello aziendale che interaziendale.

Con la RBV e la Network Theory inizia quindi a svilupparsi il concetto della conoscenza, intesa come fattore di rilevante importanza come la classica triade terra/capitale/lavoro, all'interno dell'organizzazione e dell'importanza della sua gestione profittevole.

1.2.1 Le altre teorie economiche d'impresa

Per comprendere chiaramente come la conoscenza, e la sua relativa gestione, siano così importanti per le organizzazioni, è necessario ripercorrere alcune delle principali teorie

manageriali ed organizzative che hanno riconosciuto l'importanza di questo fattore organizzativo.

Nel dominio delle teorie economiche, il primo contributo è quello della Scuola Economica Austriaca rappresentata da F. Hayek e J. Schumpeter. I due autori concepiscono la conoscenza in modo soggettivo, ovvero posseduta da ogni individuo in base al contesto in cui questo si trova – in questo senso, la conoscenza è differente per ogni tipo di organizzazione – ed opposta alla conoscenza scientifica. Schumpeter, in particolare, per far fronte ai cambiamenti imprevedibili del sistema economico e dell'ambiente competitivo, propone la combinazione e la ricombinazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita: questo circuito di trasformazione della conoscenza, facilitato dall'eventuale presenza delle già citate *dynamic capabilities*, può portare all'acquisizione di vantaggi competitivi.

Anche E. Penrose utilizza un punto di vista simile per descrivere la conoscenza, ma spostando il focus sulla singola azienda e non più sull'intero sistema economico. Secondo l'autrice, esiste una stretta relazione fra le varie tipologie di risorse con le quali un'azienda opera e lo sviluppo di idee, esperienze, e conoscenza dei suoi manager ed imprenditori:

“There is a close relation between the various kinds of resources with which a firm works and the development of the ideas, experience, and knowledge of its managers and entrepreneurs, and we have seen how changing experience and knowledge affect not only the productive services available from resources, but also ‘demand’ as seen by the firm.”

[Penrose, 1959]

Per la studiosa, manager ed imprenditori hanno un ruolo fondamentale nel “mescolare” le risorse disponibili in azienda, quindi la conoscenza in primis, allo scopo di conseguire un vantaggio competitivo. La crescita dell'impresa è vista come un processo dinamico in cui il management interagisce con le risorse disponibili in azienda, la quale viene considerata come un *repository di conoscenza*: il valore d'uso della conoscenza è considerato il volano principale dell'attività aziendale.

Ultima delle teorie economiche da prendere in esame è la *Evolution Theory of Economic Change* elaborata da Nelson & Winter. Anche questi due studiosi vedono la l'azienda come un repository di conoscenza, nel quale vengono immagazzinate le routines,

ovvero quei set comportamentali routinari, regolari, prevedibili che vengono utilizzati dall'impresa per svolgere l'attività economica. L'innovazione è quel processo per cui le conoscenze routinarie da prevedibili diventano imprevedibili, producendo appunto il momento di rottura che porta all'innovazione. A Nelson e Winter va attribuito il riconoscimento che l'essenza della tecnologia va posta nella conoscenza; tuttavia, tale riconoscimento non ha ancora un collegamento esplicito fra creazione della conoscenza tecnologica e processi organizzativi.

1.3 Learning organization e strutture organizzative per l'impresa 2.0

Fra le teorie economico-manageriali, particolare rilievo assume il lavoro condotto da Nonaka e Takeuchi³, i quali si propongono di formulare una teoria generale sul processo di creazione della conoscenza organizzativa attraverso uno studio che, iniziando da premesse teorico-filosofiche, si conclude nella spiegazione delle dinamiche e dell'evoluzione della conoscenza, analizzando anche gli aspetti strutturali ed organizzativi che possono risultare utili ai manager in ambito operativo.

Il focus dei due autori è sul processo attivo di creazione della conoscenza all'interno dell'organizzazione; oltre a descrivere ed analizzare il processo, Nonaka e Takeuchi costruiscono, sulla base dei riferimenti teorici, un'ipotetica struttura organizzativa per l'impresa che opera nella knowledge economy, supportata attraverso il ricorso a cases studies di grandi aziende giapponesi leader nel mercato mondiale.

Nonaka e Takeuchi descrivono accuratamente lo sviluppo e la creazione di conoscenza organizzativa all'interno dell'impresa: la conoscenza organizzativa si crea attraverso un processo a spirale che prevede l'interazione fra conoscenza tacita ed esplicita, attraverso differenti livelli ontologici, da individuale ad organizzativo; l'interazione si fonda sulla conversione di conoscenza tacita in esplicita e viceversa.

³ Nonaka I., Takeuchi., (1993), *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York

Il modello di conversione della conoscenza proposto da Nonaka e Takeuchi, è il modello SECI:

- (S) *Socializzazione*
- (E) *Esteriorizzazione*
- (C) *Combinazione*
- (I) *Interiorizzazione*

Direzione del processo di conoscenza	Caratteristiche	Esempio
Da tacita a Tacita	E' un processo di condivisione di esperienza e di creazione di forme di conoscenza tacita quali modelli mentali e abilità tecniche condivise attraverso l'osservazione, l'imitazione e la pratica	<i>Training on-the-job</i>
Da Tacita ed Rsplicita	E' il processo di espressione della conoscenza tacita attraverso concetti espliciti in forma di linguaggio, metafora, ipotesi, modello. E' sociale perché basato sulla comunicazione	<i>Brainstorming</i>
Da Esplicita ad Esplicita	E' un processo di memorizzazione di concetti	<i>Istruzione formale, master, formazione</i>
Da Esplicita a Tacita	Traduzione concreta della conoscenza esplicita in tacita; processo individuale che permette di ampliare le proprie conoscenze. E' l'ultimo stadio dopo il quale la creazione di conoscenza organizzativa ricomincia.	<i>Formazione personale, cultura personale</i>

Tabella 1: Il modello SECI, rielaborazione personale su modello di Nonaka e Takeuchi, 1993

Nonaka e Takeuchi riassumono l'intero processo di creazione di conoscenza organizzativa in questo schema “a imbuto”:

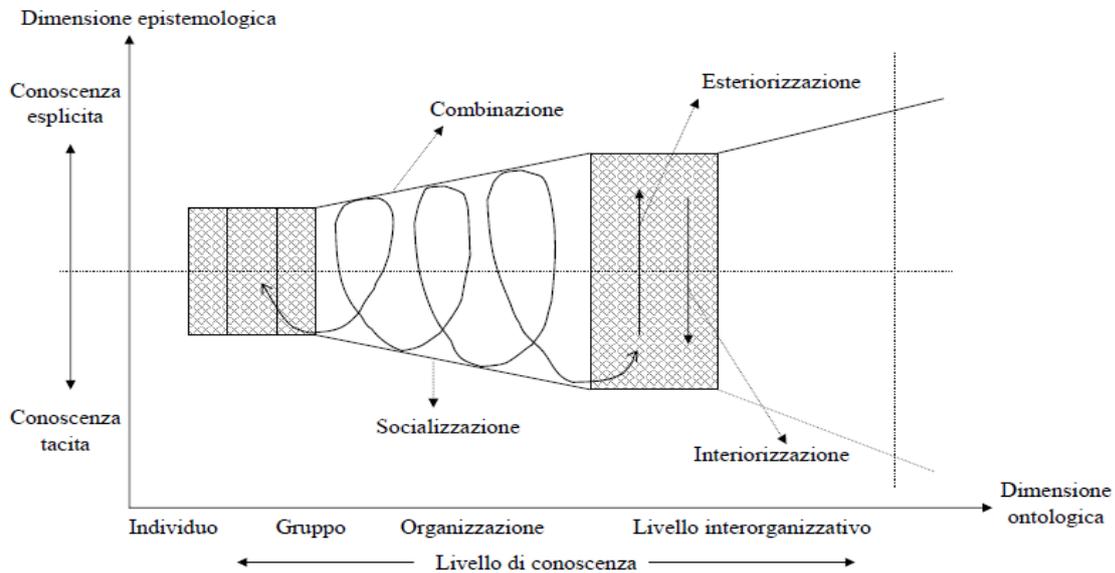


Illustrazione 1: Processo di creazione della conoscenza, Nonaka e Takeuchi, 1993

Le due variabili sull'asse delle ascisse e delle ordinate rappresentano due dimensioni che coesistono nel processo di creazione e formalizzazione della conoscenza organizzativa:

- *dimensione ontologica*: si ritiene che la conoscenza organizzativa derivi da processi di cattura, archiviazione, trasformazione, organizzazione, utilizzo, internalizzazione, integrazione e condivisione della conoscenza prodotta dagli individui;
- *dimensione epistemologica*: si evidenzia la distinzione tra conoscenza esplicita e tacita, ovvero tra conoscenza strettamente “personale”, difficilmente formalizzabile se non codificata tramite contatto diretto, e conoscenza esplicita, ovvero codificata, facile da trasmettere anche a livello informale.

La metafora dell'imbuto evidenzia quali siano i processi che consentono alla conoscenza tacita di divenire esplicita e rigenerarsi continuamente senza mai uscire dal contesto ambientale di riferimento.

La teorizzazione sulla creazione di conoscenza di Nonaka e Takeuchi può sembrare un tentativo di modellare un percorso che, in realtà, in molte aziende avviene automaticamente ed in modo, per così dire, “inconscio” e senza bisogno di formalizzazioni: questo può essere in parte vero. Tuttavia, solamente le aziende che mettono in campo le risorse economiche, tecnologiche e manageriali adeguate allo scopo di sfruttare volontariamente e consapevolmente questo circolo virtuoso di creazione di conoscenza organizzativa sono in grado di ottenere i benefici attesi attraverso un efficiente sistema – anche informatico – di knowledge management.

Il modello SECI di Nonaka e Takeuchi si inserisce nel quadro teorico della *learning organization*, letteralmente “l'organizzazione che apprende”, termine coniato da P. Senge che, nella sua celebre pubblicazione⁴, contrappone l'approccio gerarchico e burocratico delle strutture organizzative “classiche” ad una concezione dell'impresa simile a quella di un organismo vivente.

Anche C. Argyris e D. A. Schon⁵ hanno contribuito alla definizione della learning organization attraverso l'introduzione del concetto di apprendimento organizzativo. L'apprendimento organizzativo è una necessità per le organizzazioni che vogliono modificarsi di continuo: esattamente come avviene per gli individui, anche le organizzazioni devono confrontarsi con il “nuovo”. Gli autori citati concordano nel sostenere che l'apprendimento organizzativo comporta due tipologie di attività:

- nell'ottenere know-how allo scopo di risolvere problematiche in linea con gli obiettivi ed i presupposti condivisi: prende il nome di *Single Loop Learning*.

⁴ Senge, P., (1990) “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization”, Currency Business, London

⁵ Argyris, C., Schon, D., (1978) “Organizational Learning”, Addison-Wesley, Reading, MA

- nel definire nuovi presupposti – paradigmi, schemi, modelli mentali, prospettive, obiettivi specifici – capaci di sovrapporsi ai precedenti: prende il nome di *Double Loop Learning*.

Si distinguono dunque due tipologie di circuito interessate nel processo di apprendimento organizzativo. Gli individui operano sulla base di una propria mappa mentale, modello interpretativo di riferimento e frutto di apprendimenti precedenti, dal quale vengono dedotte le regole di azione in una determinata situazione o contesto; se i risultati sono in linea con le aspettative attese, possono generarsi due tipologie di apprendimento:

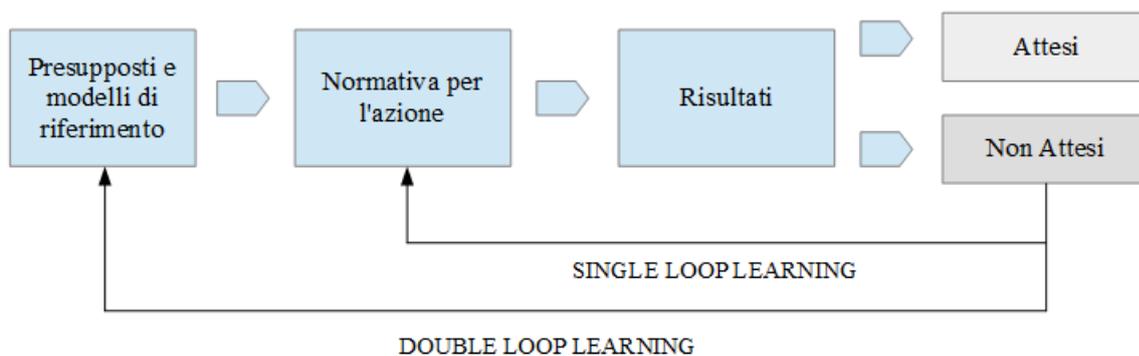


Illustrazione 2: Single & Double Loop Learning, elaborazione personale

Nel *Single Loop Learning* vengono ricercate norme, regole più efficaci ma sempre all'interno dello stesso modello di riferimento teorico-pratico; nel *Double Loop Learning*, invece, vengono messi in discussione i presupposti di riferimento cercando di cambiare gli assunti che stanno alla base. Molte organizzazioni restano “intrappolate” in un circuito del tipo *Single Loop*, in una sorta di schema comportamentale di tipo “stimolo-risposta” attraverso cui non si genera quell'apprendimento organizzativo alla base della learning organization.

Per realizzare l'apprendimento organizzativo, nonostante la complessità del modello *Double-Loop-Learning*, è possibile individuare una lista di interventi orientati alla massimizzazione delle azioni per la realizzazione di una learning organization. Queste azioni hanno una dimensione esterna ed una interna:

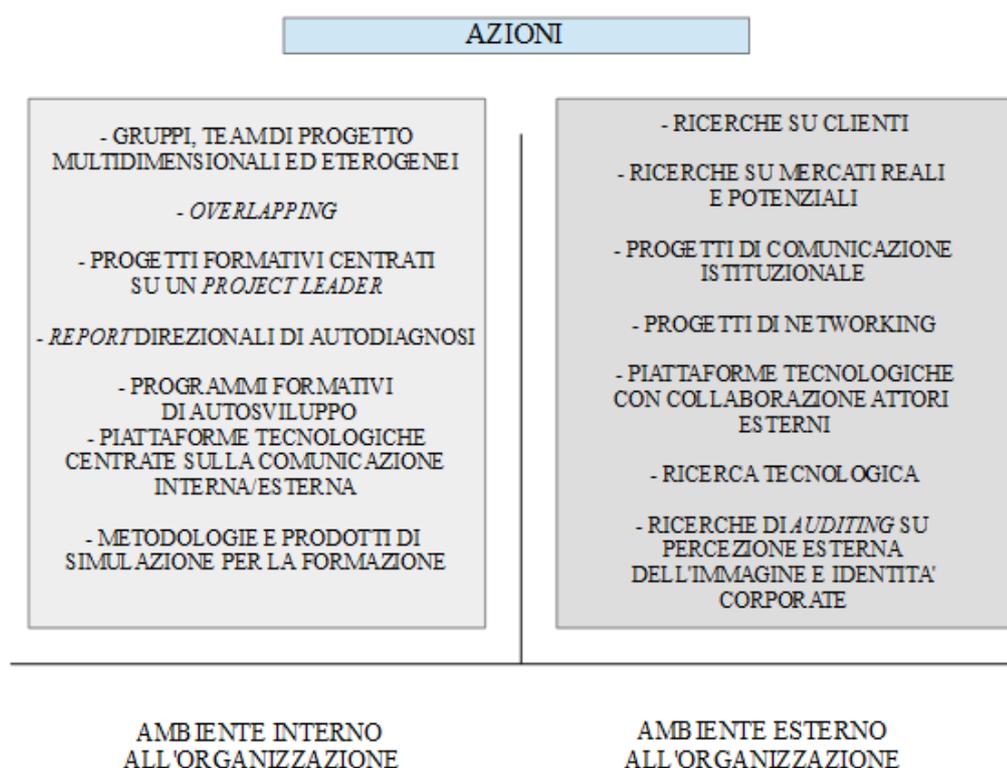


Illustrazione 3: Azioni e circuito di apprendimento, Miggiani, 1994

Affinché queste azioni possano trovare “terreno fertile”, è necessario che ogni organizzazione che voglia rientrare nel modello descrittivo della learning organization riesca ad intervenire su alcune leve fondamentali⁶:

⁶ Fonte: www.opsonline.it/risorse/articoli_km_og.asp

- *Visione*: l'identità organizzativa di ogni individuo è il risultato di ciò che sente, pensa e di come si comporta; per creare il senso di appartenenza ad una determinata organizzazione, l'individuo deve anzitutto conoscere le norme, le regole ed i valori culturali dell'organizzazione stessa. E' quindi importante che l'azienda elabori una visione formata da: mission aziendale, valori e competenze distintive.
- *Competenze*: la competenza è un mix di conoscenze – patrimonio di nozioni rispetto un preciso dominio -, capacità – doti personali che traducono in risultati le conoscenze possedute dall'individuo – e qualità individuali, ovvero caratteristiche proprie dell'individuo in grado di influenzare atteggiamenti e comportamenti interagendo con l'ambiente organizzativo.
- *Ruoli e responsabilizzazioni*: il legame tra apprendimento individuale ed organizzativo costituisce il fattore critico di successo, puntando sulle persone giuste, sperimentando e creando casi di successo che siano da esempio per l'intera organizzazione.
- *Tecnologie di supporto alle prestazioni*: i sistemi informativi devono essere progettati ed integrati in modo mettere l'individuo nella condizione di sapere di più, fare di più e farlo meglio.

La learning organization è un costrutto generalmente usato non in senso tecnico ma soprattutto per il suo valore di metafora di forme organizzative flessibili, efficaci, in grado di attivare partecipazione e l'*empowerment* delle risorse umane [Tommasini, 1998]. Secondo P. Senge, il modo di essere delle organizzazioni è un prodotto di cosa le persone pensano e di come interagiscono fra loro.

1.3.1 Struttura organizzativa per la Learning Organization: la HyperText Organization

Dato che la learning organization rimane un costrutto principalmente teorico, alcuni autori hanno tentato di darle una formalizzazione pratica elaborando una struttura organizzativa “ideale” da associare ai concetti teorici della learning organization. In particolare, Nonaka e Takeuchi hanno coniato il termine di *HyperText Organization* – letteralmente “organizzazione ipertestuale” – per descrivere di quale struttura organizzativa debbano dotarsi quelle organizzazioni che vogliono utilizzare la conoscenza come sorgente di un vantaggio competitivo. Gli stessi Nonaka e Takeuchi spiegano così la loro proposta:

“Come un documento ipertestuale reale, l'*organizzazione ipertestuale* è costituita da una serie di strati e contesti fra loro interconnessi: il sistema di business, il gruppo di progetto ed il patrimonio di conoscenza [...] La caratteristica distintiva dell'*organizzazione ipertestuale* è la capacità dei suoi membri di passare da un contesto ad un altro, la possibilità per essi di muoversi fra i tre contesti descritti per potersi adattare ai requisiti mutevoli delle situazioni interne ed esterne all'*organizzazione*. Tale abilità ricorda la flessibilità dell'utente di un computer, che può muoversi facilmente attraverso un documento ipertestuale.”

(Fonte: Iacono, G., 2000)

E' chiaro che, per un'*organizzazione*, la definizione di una struttura organizzativa è principalmente guidata da scelte tattiche e, di conseguenza, una forma di struttura “ottima” in senso assoluto non esiste. Tuttavia, tra le strutture organizzative possibili è evidente che, se l'obiettivo è quello di dare all'*organizzazione* che apprende una forma aperta e flessibile, è necessario evitare alcune scelte estreme che impediscano l'apprendimento organizzativo e la gestione efficiente ed efficace della conoscenza. Per comprendere il fondamento dell'*organizzazione ipertestuale* è quindi necessario analizzare brevemente le principali forme organizzative presenti in letteratura:

- la *struttura burocratica*, caratterizzata da una prevalenza di legami gerarchici, verticali, e basata sull'accentramento dei poteri decisionali. Caratteristica di questa struttura è anche la divisione in funzioni o unità organizzative rigide, ovvero senza la presenza di processi trasversali o *cross-funzione*, in quanto è proprio la gerarchia che regola il funzionamento della struttura organizzativa e la rigidità è ciò che ne assicura l'efficienza. E' un tipo di struttura adottata principalmente da organizzazioni che operano in mercati stabili e che commercializza prodotti o servizi a basso contenuto di competenze e creatività;
- la *struttura a rete*, in cui le unità sono, di fatto, indipendenti ed interagiscono attraverso scambi di servizi gestendo le relazioni con il mercato;
- la *struttura piatta*, chiamata anche *struttura funzionale con task force per progetto*, in cui la gerarchia è ridotta all'essenziale e convive con la definizione di responsabilità limitate nel tempo ma complete, con la formazione di *task force* o progetti che costituiscono il nucleo effettivo e dinamico dell'organizzazione aziendale;
- la *struttura ad hoc-crativa*, in cui si opera un bilanciamento tra decentralizzazione e decentramento attraverso la composizione degli approcci fin qui descritti.

Le strutture organizzative descritte possono essere raggruppate in uno schema che ne descrive il passaggio dal paradigma meccanico, tipico delle strutture verticali e formali, al paradigma del sistema biologico, utilizzato per descrivere quell'assetto caratterizzato da strutture orizzontali, aperte, informali:

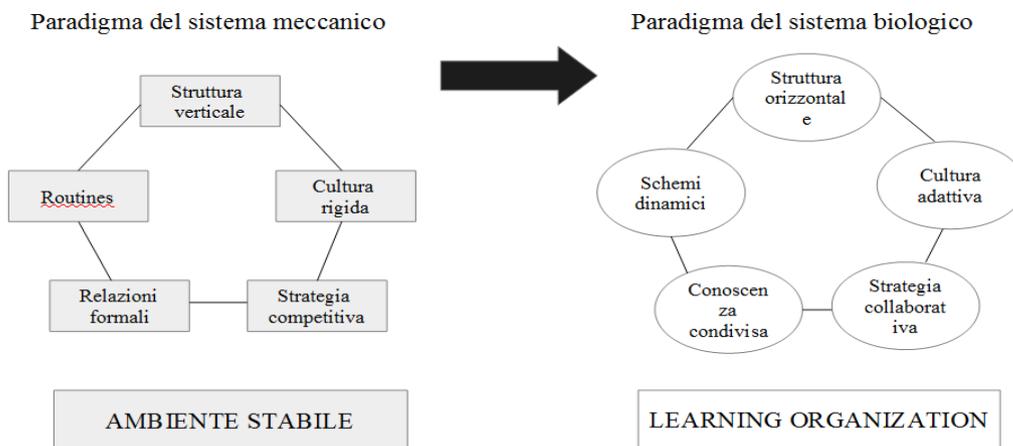


Illustrazione 4: Sistema biologico e sistema meccanico, elaborazione personale

Sulla base di queste premesse, Nonaka e Konno (1993) propongono un design organizzativo capace di dare un fondamento strutturale alla creazione di conoscenza organizzativa, dove il perno del modello è la possibilità di fornire all'organizzazione che crea conoscenza la capacità strategica di acquisire, creare, sfruttare e accumulare, in modo continuo e attraverso la ripetizione di un processo ciclico, nuove conoscenze: la struttura aziendale così definita prende il nome di organizzazione ipertestuale.

L'obiettivo è quello di costruire un modello che consideri il modello burocratico e il modello learning organization come elementi complementari che non si escludano a vicenda. La metafora più appropriata per disegnare questa struttura è quella dell'*ipertesto*, strumento sviluppato nel settore informatico. L'organizzazione ipertestuale è costituita da una serie di strati e contesti fra loro interconnessi che sono: il *sistema di business*, il *gruppo di progetto* e il *patrimonio di conoscenza*. Possiamo visualizzare uno schema esemplificativo della HyperText Organization nel disegno sottostante:

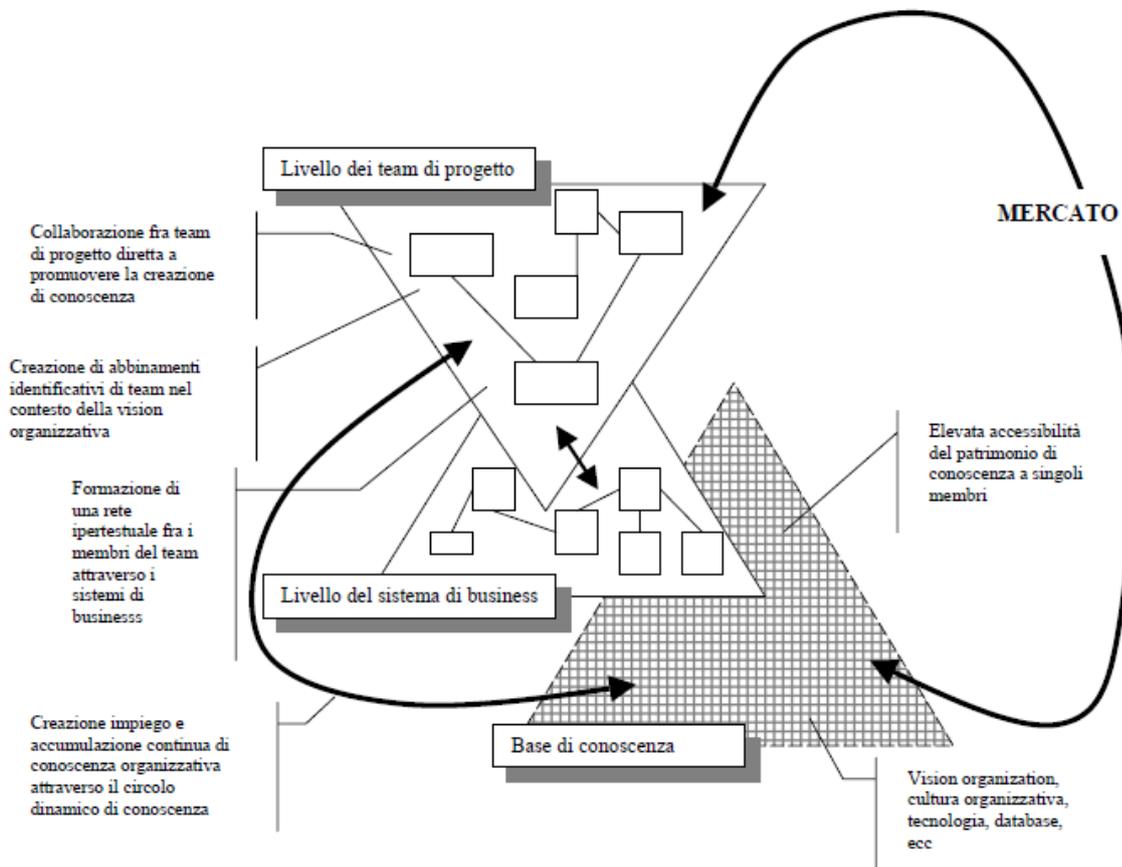


Illustrazione 5: L'organizzazione ipertestuale, IT Consult, 2005

Lo strato centrale è quello relativo al sistema di business, nel quale vengono condotte le operazioni di routine. Questo strato è strutturato come una piramide gerarchica, dato che la struttura burocratica è in grado di garantire un efficiente svolgimento di quelle operazioni di business che hanno comunque bisogno di routines formalizzate e che necessita di un'organizzazione, di fatto, verticale.

Lo strato al vertice è rappresentato dal team di progetto, nel quale gruppi di lavoro, team, task force, comunità di pratica lavorano al fine di creare nuova conoscenza organizzativa, ad esempio sviluppando nuovi prodotti, nuove strategie di marketing, ed anche utilizzando strumenti informatici collaborativi e modalità di apprendimento collettivo. I

membri dei diversi team di progetto sono *cross-function*, ovvero provengono da funzioni/processi aziendali diverse e operano nel team di appartenenza per tutta la durata del progetto oppure in maniera stabile

Lo strato di base, infine, è quello della base di conoscenza, nella quale la conoscenza organizzativa generata nei due strati superiori viene ricombinata per diventare patrimonio dell'intera organizzazione. Questo strato non costituisce un'entità organizzativa reale, ma trova espressione nella corporate vision, nella cultura organizzativa e nella tecnologia utilizzata dai sistemi informativi. La corporate vision definisce l'ambito in cui l'impresa opera e quindi le linee guida lungo le quali l'impresa si deve sviluppare, mentre la cultura organizzativa orienta la mentalità e l'azione di ciascun membro dell'organizzazione. La tecnologia, infine, ha il compito di estrarre la conoscenza esplicita generata nei due strati precedenti.

Questi tre diversi stati, che danno luogo a tre contesti differenti, coesistono nella medesima struttura ed i membri dell'organizzazione sono in grado di passare da un contesto all'altro per potersi adattare ai requisiti mutevoli delle situazioni interne ed esterne all'organizzazione: questa flessibilità è la caratteristica peculiare del sistema ipertestuale.

1.4 La conoscenza come asset strategico: l'organizzazione knowledge-based

Nel precedente paragrafo abbiamo visto come le teorie economiche dell'impresa hanno iniziato a comprendere la centralità e l'importanza del concetto di conoscenza all'interno delle organizzazioni. In particolar modo, la Knowledge Based View [Nonaka, 1994] individua la conoscenza come risorsa strategica fondamentale per lo sviluppo ed il vantaggio competitivo dell'impresa. Le risorse a disposizione dell'impresa si possono suddividere in tangibili, intangibili, finanziarie, organizzative, culturali, ma la suddivisione più importante è fra risorse materiali, che vanno a formare il patrimonio d'impresa, e quelle immateriali che sfruttano i

dati e le informazioni. La prospettiva knowledge-based, completando ed integrando la teoria della resource-based-view, considera la risorsa “conoscenza” - e la sua gestione – come fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo; inoltre, considera la conoscenza come parte del patrimonio d'impresa. La teoria dei network ci suggerisce che le risorse immateriali hanno la capacità di auto-rigenerarsi attraverso i meccanismi di scambio e ricombinazione attivati dalle reti sociali.

La consapevolezza della necessità di gestire la conoscenza ha fatto emergere discipline come il Knowledge Management, nato come conseguenza delle caratteristiche che l'economia ha adottato a cavallo fra gli anni '80 e '90, ovvero dal momento in cui si è compreso che la produzione non avrebbe più rappresentato il solo ed unico fattore critico di successo.

La competizione globale, anzi *l'ipercompetizione*, ha avuto impatti impressionanti soprattutto sotto tre aspetti:

- nella caduta delle barriere geografiche che separavano politicamente ed economicamente i paesi, conseguenza dello sviluppo dei mezzi di comunicazione;
- nella crescita esponenziale del numero dei concorrenti che ogni impresa deve affrontare, che ha portato alla moltiplicazione delle offerte e combinazioni di prodotti/servizi offerti ai potenziali consumatori di tutto il mondo;
- nella necessità per le imprese di innovare sia i prodotti e servizi offerti, sia i processi industriali e finanche quelli organizzativi che permettono alle organizzazioni di rimanere competitive nel mercato.

In questo scenario, come abbiamo detto, la concorrenza fra le imprese si basa sull'informazione, la creatività, le competenze, la conoscenza.

1.4.1 I knowledge workers

Definire la conoscenza come una risorsa strategica per l'organizzazione significa riconoscere l'importanza di coloro che detengono questa risorsa: i cosiddetti *knowledge workers*, ovvero la categoria dei “lavoratori che utilizzano la conoscenza”.

Nel secolo scorso, durante il periodo della società industriale, il lavoro è stato sempre considerato come funzione della tecnologia, tanto che le scienze organizzative si occupavano della relazione uomo-tecnologia nella prospettiva di riduzione dei tempi e del miglioramento dei metodi di utilizzo della stessa. La tecnologia incorporava altissime quantità di conoscenza, ma il “vecchio knowledge worker” che interagiva con la tecnologia si occupava prevalentemente di dominarla, senza possibilità di modificarla e prendendola come un dato di fatto, qualcosa con cui imparare a convivere.

Nell'economia della conoscenza questo modello si è ribaltato e viene soppiantato da nuove strategie competitive orientate all'innovazione, allo sviluppo di servizi ad alto valore aggiunto e basati su di un elevato contenuto informativo. Oltre a ciò, alcuni fattori hanno contribuito notevolmente alla nascita ed allo sviluppo dei knowledge workers. Ad esempio:

- l'*automazione* dei processi industriali e la diffusione di tecnologie nuove basate sull'informazione e sulla cooperazione;
- l'introduzione di nuovi modelli organizzativi orientati a ridurre il peso delle gerarchie, alla flessibilità, ad approcci più orizzontali di tipo creativo e più “democratici”;
- l'aumento registrato nel settore dei servizi ed anche la crescita del contenuto del *servizio* in quei settori tradizionalmente legati al prodotto: sono sempre più numerose quelle aziende che, pur avendo una lunga tradizione nella produzione del prodotto e poche competenze nel comparto del servizio di supporto al cliente o nella funzione marketing, hanno iniziato attività che necessitano di un sistema di knowledge management: customizzazione del prodotto, divisione in cluster di mercato, strategie di fidelizzazione ecc.

La conoscenza, dunque, appartiene sempre più alle tecnologie, alle reti di cooperazione e di comunicazione fra i knowledge workers; non si tratta più di adattare la tecnologia all'individuo o viceversa, ma il problema è quello dell'accessibilità e trasparenza della conoscenza contenuta nelle tecnologie: dominare questo processo significa far parte di un'organizzazione che apprende, un'organizzazione il cui problema centrale è quello di disegnare i sistemi tecnico-organizzativi in funzione del knowledge management.

I lavoratori della conoscenza, che ora costituiscono una percentuale sempre crescente all'interno delle organizzazioni “possederanno sia i mezzi di produzione, sia gli strumenti di produzione [...] i primi attraverso i loro fondi pensione, che stanno emergendo rapidamente in tutti i paesi sviluppati come gli unici reali proprietari, i secondi poiché i lavoratori della conoscenza sono padroni della propria conoscenza e possono portarla con sé ovunque vadano⁷.

1.5 I Distretti Industriali in una prospettiva knowledge-based: il ruolo dei Knowledge-Intensive-Business-Service nel contesto italiano

Abbiamo discusso dell'organizzazione knowledge-based come una realtà organizzativa che fonda la propria strategia competitiva, allo scopo di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile, sulla diffusione, sviluppo, creazione e gestione della conoscenza organizzativa.

Un tipico esempio italiano di organizzazione knowledge-based può essere individuata nei distretti industriali, i quali hanno basato il proprio vantaggio competitivo sul fatto di essere riusciti ad operare come sistemi locali di innovazione. Questa qualità distintiva può essere mantenuta nell'attuale scenario competitivo globale se aumenta il livello di apertura

⁷ Drucker, P., F., (1993), “Post-Capitalist Society”, Harper Business, New York, p. 193

cognitiva dei sistemi distrettuali nei confronti dell'ambiente che li circonda, attraverso la moltiplicazione ed il potenziamento delle relazioni con i detentori esterni di conoscenze utili ai fini competitivi [Grandinetti, Camuffo, 2001].

L'obiettivo per i distretti industriali è quello di mantenere il vantaggio competitivo può essere raggiunto nella misura in cui vi sono organizzazioni che operano come Knowledge Intensive Business Service, ovvero come interfacce cognitive tra il contesto distrettuali ed il più ampio ambiente competitivo, integrando le conoscenze generate nel primo con quelle che circolano al suo esterno. I Knowledge Intensive Business Service – d'ora in poi KIBS – da un lato sono parte del sistema distrettuale perché hanno acquisito conoscenze, know-how e competenze distintive proprie del distretto in cui sono immersi; dall'altro, nelle rispettive aree di competenza, hanno la capacità di assorbire conoscenze esterne e “nuove” per il distretto, grazie alle relazioni fra i KIBS ed i clienti “extra-distrettuali”, depositari di conoscenze differenti.

Tipici settori in cui operano i KIBS sono riassunti nella seguente tabella che utilizza la classificazione delle attività economiche ATECO⁸:

<i>ATECO 2007</i>	<i>Descrizione</i>
72.1	Consulenza per installazione di servizi informatici
72.2	Realizzazione di software e consulenza informatica
72.3	Elaborazione elettronica dei dati
72.4	Attività delle banche dati
72.6	Altre attività connesse all'informatica
73.1	Ricerca e Sviluppo sperimentale nel campo delle scienze naturali
73.2	Ricerca s Sviluppo sperimentale nel campo delle scienze sociali ed umanistiche
74.1	Attività legali, contabilità, consulenza fiscale e societaria, studi di mercato e sondaggi d'opinione, consulenza commerciale e di gestione
74.2	Attività degli studi di architettura, ingegneria ed altri studi tecnici
74.4	Pubblicità

Tabella 2: *Categorie dei KIBS, www.ateco.infocamere.it*

⁸ La classificazione delle attività economiche ATECO è una tipologia di classificazione adottata dall'Istituto Nazionale di Statistica italiano (ISTAT) per le rilevazioni statistiche nazionali di carattere economico.

I primi studi sui KIBS identificavano nel trasferimento unidirezionale di informazione e conoscenza ai loro clienti la funzione distintiva dei KIBS. I contributi più recenti, invece, mettono in risalto un più complesso processo di interazione e co-produzione di conoscenza che coinvolge i KIBS ed i loro clienti, anche alla luce di due fatti importanti: il ruolo che la conoscenza – tacita – riveste in tale processo, e l'elevato grado di personalizzazione che, in genere, caratterizza i servizi *knowledge-intensive* (Grandinetti, 2001).

Di seguito, uno schema molto utile che descrive il ruolo dei KIBS nelle reti del valore e la tipologia di relazione che attivano con i soggetti “esterni”:

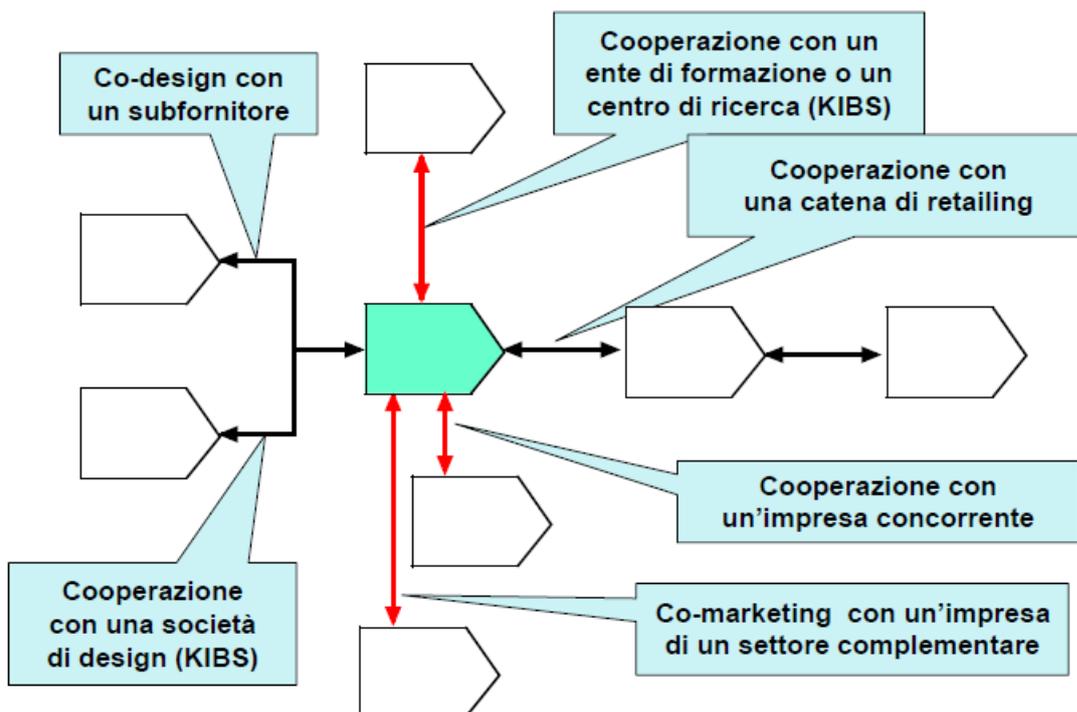


Illustrazione 6: KIBS e rete del valore, Grandinetti, 2011

Lo schema sopra riportato è solo un esempio di come i KIBS siano in grado di attivare un circuito di generazione e diffusione di conoscenza attraverso le relazioni e la partnership con i fornitori, clienti, concorrenti in attività cooperative, di co-design, co-progettazione e co-marketing.

1.4.3 I KIBS come interfacce cognitive globale-locale

I distretti industriali funzionano come un contesto, più precisamente un meta-contesto, caratterizzato da un'alta densità di luoghi in cui si producono conoscenze, rappresentati dai singoli contesti aziendali, e da un altrettanto elevata densità di canali interni di trasferimento della conoscenza. A loro volta, i processi di trasferimento alimentano la produzione di nuova conoscenza, in quanto le conoscenze trasferite possono entrare in combinazione con le altre, generando rielaborazioni e sintesi originali (Rullani, 2003).

Nello scenario competitivo globale, i distretti industriali potranno continuare ad operare come “sistemi locali di innovazione” solamente se saranno in grado di aprirsi cognitivamente nei confronti dell'ambiente che li circonda: compito di tale apertura cognitiva è a carico dei KIBS, che possono fungere da interfacce tra il locale, rappresentato dai distretti, ed il globale, rappresentato da tutto ciò che c'è al di fuori del contesto territoriale.

Accanto ai distretti industriali “tradizionali”, sorgono allora i Distretti Industriali Globali – IDG – ovvero quelle organizzazioni che hanno raggiunto dimensioni considerevoli anche attraverso operazioni di acquisizione e/o fusione con imprese dello stesso distretto o settore. Le attività svolte all'interno del distretto vengono integrate in un disegno più ampio, comprendendo anche [Rullani, 2003]:

- lo sviluppo di relazioni con i fornitori extra-distrettuali di servizi di rilevanza strategica: innovazione tecnologica, sviluppo nuovi prodotti, gestione qualità, marketing, servizi finanziari;

- la cooperazione con partner industriali localizzati all'esterno del distretto, che operano nello stesso settore o in settori collegati, per lo sviluppo congiunto di progetti di innovazione e di strategie di penetrazione commerciale.

Il fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese coinvolge molte delle attività della catena del valore delle organizzazioni, costringendo tali soggetti a ripensare i confini delle relazioni con gli altri in un'ottica di *global networking*: accedere a conoscenze su base internazionale è diventata un'esigenza imprescindibile per qualsiasi organizzazione.

La cooperazione fra imprese distrettuali ed imprese “globali” si può definire quasi obbligatoria se pensiamo alla tipologia dei processi innovativi che sono in grado di generare:

“[...] Si tratta, infatti, di innovazioni complesse rispetto alle tipiche innovazioni puntuali di processo e prodotto. Il riferimento è a progetti che modificano in profondità la struttura organizzativa dell'impresa e l'insieme delle sue relazioni, come in particolare l'introduzione di un approccio strutturato di marketing, della logica di produzione *just in time* o di un sistema di *Total Quality Management*. Nello stesso tempo, si tratta di innovazioni che richiedono il dominio delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, l'assorbimento di conoscenze codificate spesso complesse e la loro ricodificazione per poterle adattare alle caratteristiche specifiche del contesto aziendale. In genere, questo processo di adattamento-ricodificazione implica la combinazione delle conoscenze codificate assorbite con conoscenze tacite presenti nell'impresa.”

(Fonte: Grandinetti, 2002)

L'impresa distrettuale che vuole muoversi verso la globalità, deve sviluppare una capacità superiore di accedere a linguaggi universali e di conoscenze tacite. Un circuito “tipico” che spiega il processo cognitivo operato dai KIBS e che porta a definirli come interfacce cognitive globale-locale, può essere quello descritto nella figura:

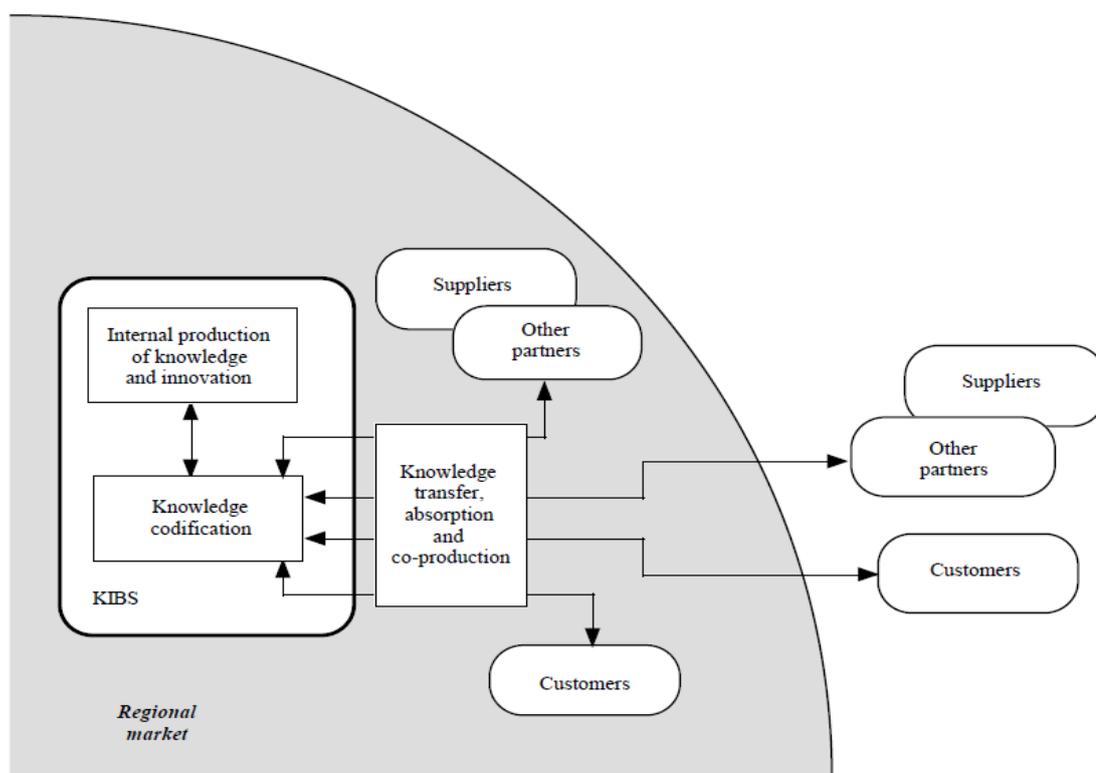


Illustrazione 7: I KIBS come interfacce cognitive locale/globale, Grandinetti, 2002

Al loro interno e nel contesto regionale, i KIBS producono conoscenza ed innovazione che, una volta codificata, entra a far parte del patrimonio di conoscenze dell'organizzazione; dall'esterno, ma sempre all'interno del contesto regionale di riferimento, fornitori, partners e clienti ricevono e trasferiscono a loro volta nuova conoscenza e contribuiscono al circuito di generazione della stessa attraverso la co-produzione con i KIBS. Al di fuori del contesto regionale, fornitori, clienti e partners entrano in gioco attivamente nel circuito.

CAPITOLO 2.
WEB ED ENTERPRISE 2.0: FENOMENOLOGIA E
DATI A SUPPORTO

2.1 Introduzione

In questo secondo capitolo parleremo di Web 2.0 ed enterprise 2.0, i due pilastri portanti di questa tesi. Senza smentirne il taglio volutamente focalizzato sulle opportunità e problematiche organizzative dei due fenomeni, verranno illustrate con esempi concreti e dati a supporto le questioni relative al Web 2.0 ed all'Enterprise 2.0.

Nei primi paragrafi verranno analizzati i due fenomeni da un punto di vista definitivo, soprattutto in riferimento agli strumenti utilizzabili dalle organizzazioni. Successivamente, verranno esposte alcune opinioni organizzative circa l'adozione degli strumenti di Enterprise 2.0: l'obiettivo è quello di definire quale governance interna sia possibile e preferibile, soprattutto in riferimento ad alcune divergenze fra funzioni, processi aziendali, figure manageriali ed organi di staff che caratterizzano le decisioni se adottare o meno gli strumenti 2.0. A conclusione del capitolo, uno sguardo sullo stato dell'Enterprise 2.0 nel contesto italiano.

2.2 L'azienda fra web 2.0 ed enterprise 2.0

Il termine “web 2.0”, nato nel 2004 e coniato da T. O'Reilly, sta ad indicare il generale passaggio ed evoluzione del web – da 1.0 a 2.0, appunto – verso applicazioni on-line che permettono un alto livello di interazione sito-utente – blog, forum, chat, social media, aggregatori, RSS – unito ad un'elevata predisposizione alla collaborazione fra pari e mediata da tecnologie in grado di supportarla. La differenza con l'obsoleto 1.0 è che quest'ultimo era composto prevalentemente da siti web statici, senza alcuna interazione con l'utente.

Il web 2.0 si può definire come una parte strumentale dell'Enterprise 2.0; quest'ultimo ha a che fare con tutta l'impresa, in particolar modo con la parte inerente alla struttura organizzativa ed alle relazioni interne ed esterne fra dipendenti, collaboratori e manager. Il

termine Enterprise 2.0 va a qualificare quell'azienda che ha cambiato i propri processi organizzativi utilizzando gli strumenti del web 2.0.

Si può interpretare il passaggio del web 1.0 al web 2.0 ed alla sua implementazione in azienda, ovvero l'enterprise 2.0, come il raggiungimento di un nuovo livello di efficienza ed efficacia nelle relazioni fra gli stakeholders – dipendenti, clienti, partners, fornitori – e nella loro capacità di lavorare insieme, senza limitazioni geografiche.

L'interazione fra web 2.0 ed enterprise 2.0 ha come risultato la nascita di alcune dinamiche ed approcci propri delle organizzazioni che si servono di questi strumenti. In particolare:

- l'utilizzazione di piattaforme enterprise per favorire l'interscambio di conoscenza ed idee;
- l'accesso in real-time all'informazione ed alla conoscenza organizzativa;
- la risoluzione di problematiche relative al prodotto/servizio attraverso una logica collaborativa;
- l'utilizzo di spazi fisici e virtuali condivisi per superare le barriere geografiche che limitano la diffusione della conoscenza all'interno delle organizzazioni;
- l'emersione di comunità riconosciute all'interno dell'organizzazione per favorire i processi collaborativi e di utilizzazione strumentale della conoscenza.

Uno dei primi tentativi di descrivere il passaggio del web 2.0 all'interno dell'organizzazione si deve ad A., McAfee, uno dei massimi studiosi e teorici dell'enterprise 2.0, che definisce l'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 clienti. Le tecnologie dell'enterprise 2.0 rendono una intranet molto più simile a quello che il web è già: una piattaforma online, con una struttura in continua evoluzione, determinata in modo distribuito ed indipendente dalle azioni degli utenti”

(Fonte: McAfee, 2009)

Nella definizione, per “social software” si intende una famiglia tecnologica che comprende software utilizzabili per scambiare informazioni, conoscersi e collaborare; per

“piattaforma” si intende un ambiente in cui i contributi e le relazioni vengono resi disponibili in modo persistente e duraturo nel tempo; “emergente” significa che la struttura della piattaforma non è rigida ma gli schemi di utilizzo della stessa si evolvono nel tempo. Nella seconda parte della definizione si può cogliere l'analogia web/enterprise 2.0: enterprise 2.0 è la versione business-oriented di ciò che già accade nel web 2.0 formato dagli utenti di tutto il mondo.

Al centro dell'universo, dunque, esattamente come nel web 2.0, ci sono le persone, gli utenti, i produttori ed i consumatori di contenuti e metadati⁹. Gli “oggetti” creati entrano in relazione tramite link e tag, mentre i percorsi di utilizzo, i processi, fanno emergere dal basso comportamenti ricorrenti e legami, prassi, routines, innovazioni che rimpiazzano la struttura rigida e verticali imposta a priori prima dell'introduzione del software aziendale.

Ma i parallelismi fra web 2.0 ed enterprise 2.0 non possono essere, per così dire, infiniti: gli approcci e la base di valore su cui si fondano sono molto simili, ma nella fase di avvicinamento – ovvero nella fase di adozione iniziale da parte di un'organizzazione – è necessaria una programmazione più che dettagliata. Aprirsi verso l'esterno significa al contempo saper ascoltare e cambiare all'interno, reagendo più velocemente ai mutamenti del mercato e trasformando i propri dipendenti in agenti del cambiamento. Per ottenere dei benefici concreti dall'Enterprise 2.0 è necessario comprendere a fondo la portata del fenomeno e sostenerlo fattivamente durante il suo ingresso nell'azienda. L'Enterprise 2.0 non è un pacchetto software da acquistare ed installare quanto un nuovo modo di pensare, lavorare e concepire l'azienda. I manager devono rinunciare a parte del controllo che un tempo esercitavamo sui propri sottoposti ottenendo in cambio quella passione, creatività, capacità d'innovazione e flessibilità ormai indispensabili per rispondere alle sfide del mercato.

Per capire di cosa si tratta concretamente quando parliamo di enterprise 2.0 e tecnologie collaborative, è molto utile riportare da subito un esempio corredato da dati numerici che, oltretutto, non è cosa semplice da trovare e reperire.

Il caso in questione riguarda l'azienda Cisco System Inc, leader nel mercato della fornitura di apparecchi per il networking: Cisco sta raggiungendo risultati incredibili grazie all'attuazione

⁹ Un *metadato*, dal greco “oltre, dopo” e dal latino *datum*, “informazione”, è appunto un'informazione che descrive un insieme di dati: esempio tipico di metadato è la scheda della biblioteca che contiene informazioni circa contenuto e posizione del libro ecc

di strategie collaborative all'interno dell'organizzazione, un processo che è iniziato agli albori del nuovo millennio, inizialmente rimpiazzando la carta con un sistema di comunicazione elettronico del tipo web 1.0. I primi obiettivi di questo sistema consistevano nel contenimento dei costi e nel guadagno di efficienza; infatti, i risultati furono un profitto netto di circa 3.7 miliardi di dollari/anno, come possiamo notare dalla curva nel grafico riportato di seguito:

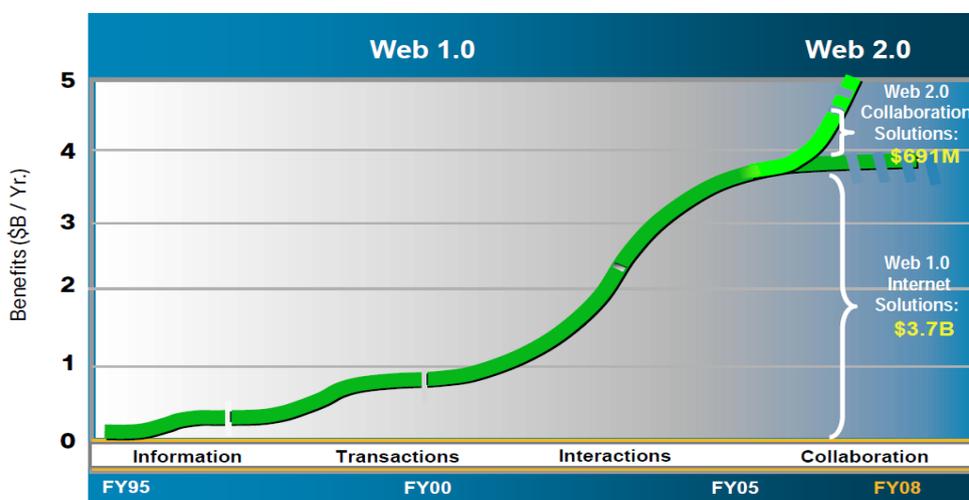


Illustrazione 8: La collaborazione in CISCO, 2009

Dal grafico possiamo notare come, in prossimità della “collaborations” ed all'inizio del periodo di introduzione dell'enterprise 2.0, la curva subisca un'impennata grazie all'introduzione delle soluzioni collaborative 2.0. All'inizio, come abbiamo detto, il processo di cambiamento era fermo allo stadio 1.0: i processi informativi e transazionali all'interno dell'organizzazione iniziavano ad ogni modo a generare un reddito interessante per l'azienda. Ma quando si introducono tecnologie che vanno ad interessare le interazioni e le modalità di collaborazione fra i membri di una stessa organizzazione, allora la possibilità di redditività sul fatturato sembra dare grandi risultati.

Il risultato ottenuto da Cisco System non è stato raggiunto solamente attraverso l'utilizzo delle tecnologie – 1.0 prima, 2.0 successivamente – ma anche e soprattutto grazie risorse e competenze interne, da quelle che in letteratura vengono definite *capabilities*. Ogni tipo di transazione si è spostata dalla semplice automazione allo scambio informativo attraverso l'interazione che, nel web 2.0, ha una definizione specifica: si chiama collaborazione. Cisco dichiara di aver realizzato profitti netti che ammontano a 691 milioni di dollari/anno attraverso il web 2.0 e progetti di visual collaboration che, sommati al dato precedente danno un risultato di 4.4 miliardi di dollari/anno. Secondo Cisco, i benefici della collaborazione permettono un ROI entro un lasso temporale di circa 12 mesi.

Le iniziative di collaboration di Cisco System si possono suddividono in tre categorie:

1) *Miglioramento della collaborazione preesistente*

Attuabile attraverso strategie per il risparmio del tempo nella comunicazione, attraverso un progetto di unified communication ed aggiungendo qualità alle modalità di comunicazione che esisteva in precedenza, soprattutto audio/video.

2) *Creazione di nuove modalità di collaborazione*

Attuabile attraverso la consulenza di esperti qualificati: creazione di open space in azienda, e creazione di online communities.

3) *Trasformazione dell'organizzazione:*

Attuabile attraverso il cambiamento della cultura d'impresa, del modo stesso in cui i dipendenti intendono il lavoro in team: la collaborazione invece della competizione.

Nella tabella che segue viene riportata un'analisi costi/benefici sull'impatto delle iniziative di web 2.0 implementate da Cisco. I risultati vanno interpretati alla luce del grafico riportato in precedenza:

Tipologia intervento	Benefits, mln/\$	Costi, mln/\$
Remote collaboration	378	75
Telecommuting	277	Inclusa in remote collaboration
Specialist Optimization (SOAR)	62	1
Sales Productivity	26	3
Connected Workplace	13	2
Deal/Order Acceleration	2	0.1
Wiki	4	0.1
C-Vision and Video Blogs	10	0.5
Totale	772	82

Tabella 3: ROI della collaborazione in CISCO, 2009

- *Remote collaboration*: libertà da parte dei dipendenti di poter scegliere i dispositivi e le piattaforme operative con cui connettersi ai propri colleghi e condividere le informazioni. A fronte di un investimento di 75 milioni di dollari, il ritorno economico sembra essere più che quadruplicato;
- *Telecommuting*: possibilità per i dipendenti di lavorare da casa attraverso un collegamento remoto con il proprio ufficio oppure attraverso dispositivi mobili;
- *Specialist Optimization*: l'ottimizzazione dei sistemi informativi ha fruttato circa 62 milioni di dollari a fronte di un investimento di un solo milione;
- *Sales Productivity*: si tratta di tecnologie per la gestione della forza vendita;
- *Connected Workplace*: il fatto di avere spazi e luoghi fisici comuni invece di “silos comunicativi” può facilitare la comunicazione intra-aziendale. Questa iniziativa ha fruttato ben 13 milioni di dollari;
- *Deal/Order Acceleration*: miglioramento del processo di approvvigionamento interno giornaliero;
- *Wiki*: introduzione di un Wiki aziendale;

- *C-Vision and Blog Videos*: predisposizione di un canale comunicativo con i propri dipendenti

Un'analisi costi/benefici come quella presentata da Cisco System è più unica che rara. E' da considerare, tuttavia, che non sono state rese note da Cisco né le variabili prese in considerazione, né i driver attraverso cui sono stati calcolati i profitti generati dalle attività di collaborazione che sono state descritte.

In generale, risulta evidente la difficoltà nel misurare il ROI delle iniziative 2.0. L'analisi costi/benefici risulta poco usabile, in quanto i ritorni positivi apportati all'organizzazione dalle applicazioni 2.0 sono, nella maggior parte, intangibili. Questo è un caso molto simile alla Business Intelligence: se da un lato le PMI, non avendo un riscontro immediato su tali attività in termini di costi/ricavi, tendono a non scegliere il web 2.0, dall'altro le aziende di maggiori dimensioni non hanno queste problematiche di budget e possono anche solo tentare di avviare dei progetti pilota. Nonostante ciò, va ricordato che il costo per accedere ad alcuni di questi strumenti è molto ridotto se non addirittura nullo, in certi casi. Il problema non sta tanto nel costo, quanto nella visione lungimirante del management e dalle risorse e competenze disponibili all'interno dell'organizzazione.

2.2.1 Gli strumenti dell'enterprise 2.0

Enterprise 2.0 e web 2.0 sono dunque concetti costruiti su premesse molto simili: il termine web 2.0 indica il passaggio da social media statici ed individuali a piattaforme dinamiche, sociali ed orientati allo sviluppo e mantenimento di comunità virtuali, di pratica; l'enterprise 2.0 è quell'impresa che utilizza le logiche del web 2.0 all'interno della propria organizzazione per creare e diffondere conoscenza tacita, attivare la collaborazione, risolvere problematiche di business e migliorare alcuni processi.

Il termine Enterprise 2.0 descrive un insieme di approcci organizzativi e tecnologici orientati all'abilitazione di nuovi modelli organizzativi basati sul coinvolgimento diffuso, la collaborazione emergente, la condivisione della conoscenza e lo sviluppo e valorizzazione di reti sociali interne ed esterne all'organizzazione. Dal punto di vista tecnologico l'Enterprise 2.0 comprende strumenti innovativi di:

- *Social networking e communities* per supportare la gestione e creazione di relazioni tra persone, stimolare la creazione diffusa e partecipativa di conoscenze. Comprende: social network, enterprise social network, social voting, social tagging, social bookmarking, web sentiment analysis, social network analysis;
- *Unified Collaboration & Communication* a supporto di dinamiche collaborative emergenti tra soggetti interni ed esterni l'organizzazione. Comprende: chat, instant messaging, presence, call, videoconferenze, co-editing real time;
- *Rich Enterprise Communication* per la gestione unificata della comunicazione interna all'organizzazione. Comprende: web TV, corporate blogging, videosharing, semantic search;
- *Mobile Workspace* per la creazione di spazi di lavoro in condizioni di mobilità. Comprende: web applications.

Vediamo ora di seguito quali sono gli strumenti principali che possono essere implementati in ambiente business all'interno di un progetto di Enterprise 2.0:

- *Folksonomie o tagging*

Si tratta di una nuova metodologia per organizzare le informazioni all'interno di un sistema di knowledge management. Se prima le informazioni venivano organizzate attraverso directory e sottodirectory – e quindi era l'informatica a suggerire dove e soprattutto con quali attributi categorizzare un dato, un'informazione – oggi con gli strumenti 2.0 è possibile categorizzare le informazioni secondo la libera interpretazione degli utenti, attraverso *tags* – letteralmente, “parole chiave” - che ne descrivano il contenuto e definiscano gli attributi propri. Ad esempio, il tagging in azienda può essere di vitale importanza per una comunità di

pratica o per una funzione aziendale che utilizza un forum o una piattaforma di social networking, e che si occupa dello sviluppo di un prodotto: poter categorizzare le discussioni, le componenti del prodotto o qualsiasi cosa attraverso un linguaggio comune, codificato e riconosciuto dalla comunità o dalla funzione aziendale interessata, consente di organizzare, trovare ed utilizzare le informazioni in maniera più efficiente.

- *Social bookmarking*

I social bookmarking sono costruiti sullo stesso concetto del tagging e permettono di immagazzinare, gestire e condividere i propri “segnalibri” sul web; ogni volta che si ritiene un contenuto interessante, si inserisce il segnalibro associato ad un tag che ne descriva il contenuto. Un esempio di tecnologia di bookmarking è quella sviluppata da IBM Lotus Connection.

- *RSS e Feed*

I feed sono notifiche istantanee che si ricevono quando è stato creato un nuovo contenuto all'interno di una piattaforma che si è deciso di seguire o di monitorare: un nuovo argomento sul forum, una newsgroup, una nuova discussione su un blog ecc. Gli RSS¹⁰, invece, hanno una funzione simile: i Really Simple Syndication – RSS, appunto – sono uno standard che permette l'esportazione di contenuti web che vengono poi presentati sotto altre forme.

- *Mashup*

I Mashup sono applicazioni di tipo “ibrido”, tali cioè da poter includere dinamicamente informazioni o contenuti provenienti da più fonti. Un esempio potrebbe essere un programma che, acquisendo da una pagina web la lista dei competitors che commercializzano uno stesso prodotto, ne mostra l'ubicazione utilizzando Google Maps.

- *Meccanismi di Rating e commenti*

¹⁰ RSS (Really Simple Syndication) è un'applicazione che consente, previo abbonamento, di ricevere da siti o blog notifiche ogni volta che la risorsa web viene modificata, permettendo di rimanere costantemente aggiornati sui nuovi contenuti.

Esistono molte applicazioni che permettono di commentare oppure dare un voto ai contenuti ed alle risorse web. Per un'azienda, il fatto di essere visibili e “commentabili” sul web potrebbe rappresentare un problema in presenza di commenti negativi potenzialmente pericolosi per *web reputation* dell'organizzazione. Tuttavia, nonostante i pericoli che il web può celare, i risvolti positivi sono molteplici: infatti, il consumatore in molti casi percepisce la presenza di un brand sul web come un fattore positivo e contribuisce a migliorare la reputazione dell'azienda stessa.

- *Enterprise Social Networking*

Parente stretto dei comuni social network – Facebook, Twitter ecc – l'Enterprise Social Network è la versione aziendale dei comuni social network, con la differenza di avere al suo interno molte applicazioni e funzionalità per aiutare i processi comunicativi e collaborativi aziendali. E', insieme ad altre tecnologie, tra i più importanti e potenti strumenti di enterprise 2.0: questa tecnologia verrà trattata diffusamente nel quarto capitolo di questa tesi.

- *Corporate Blog*

Il corporate blog è un blog in cui vengono discusse tematiche aziendali, i cui interlocutori possono essere i dipendenti ma anche i fornitori, i partner, i clienti e talvolta è aperto anche al pubblico ed ai competitors; il grado di apertura dipende dai temi trattati e dalla volontà dell'azienda. Alla stregua si qualsiasi blog “versione consumer”, al suo interno è possibile trovare argomenti di vario tipo, con la possibilità o meno di inserire commenti, meccanismi di tagging ecc. Il corporate blog è generalmente utilizzato per dare visibilità ad alcuni temi generali, oppure per eventuali comunicazioni; in realtà, se usato correttamente, può essere utilizzato anche per coltivare comunità all'interno dell'organizzazione.

- *Corporate Wiki*

Tra le tecnologie e gli strumenti collaborativi che si stanno affermando in ambito aziendale, riveste un ruolo particolarmente interessante la corporate wiki. Declinazione business-oriented della più conosciuta wiki, le corporate wiki rappresentano per team, gruppi di lavoro, comunità di pratica, un modo alternativo di elaborare, modificare e pubblicare

collettivamente contenuti e documenti, servendosi di un semplice browser. La wiki può essere pensata come un sito web, una lavagna bianca ideale che raccoglie idee ed opinioni di un numero potenzialmente infinito di utenti; le corporate wiki, inoltre, consentono una modifica dei contenuti aperta e libera, archiviabile sotto forma di cronologia.

- *Document Sharing*

Uno degli strumenti più famosi per il document sharing è senzadubbio Google Docs, una piattaforma che consente di lavorare in modo condiviso in un'unica versione di un documento. Tale applicazione consente anche di lavorare in remoto e di scegliere con chi condividere il documento attraverso un invito via Gmail.

- *Idea management e prediction markets*

Piattaforme che supportano la generazione di idee dal basso grazie al coinvolgimento di un numero elevato di persone nell'esprimere opinioni circa determinate tematiche, oppure scommettendo su eventi futuri.

Possiamo riassumere gli strumenti 2.0 con la seguente figura:

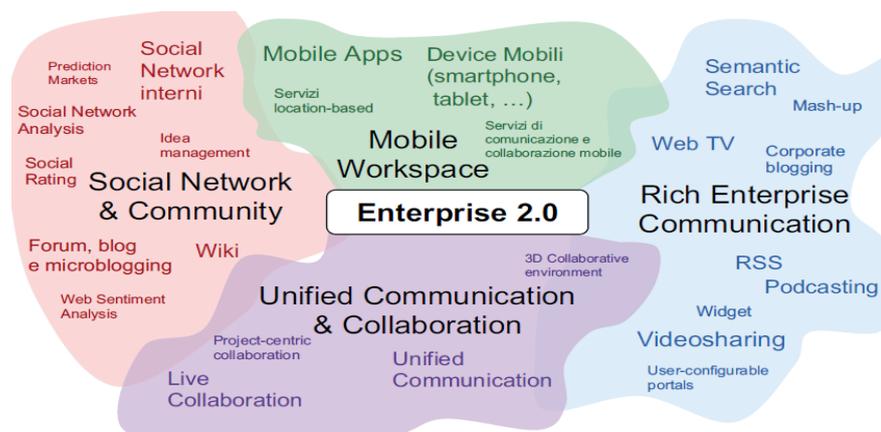


Illustrazione 9: Gli strumenti dell'Enterprise 2.0, Osservatorio Enterprise 2.0, 2010

2.3 All'interno della black box: opinioni organizzative sul 2.0

Subito dopo la Bolla di Internet scoppiata nel 2000, consumatori, professionisti del settore e finanche i governi di tutto il mondo continuarono comunque a navigare, fare business ed informare i cittadini attraverso la rete. Poco più tardi, coloro che vengono definiti spesso nelle discipline economiche come “gli innovatori”¹¹, trassero un enorme vantaggio dalla continua crescita di applicazioni che aiutavano gli utilizzatori ad esprimersi e li facilitavano a connettersi con i propri pari: il web 2.0, per l'appunto. Nuove start-up si costituivano ogni giorno, ed insieme a loro nascevano i social network, i consumer-generated content, ed il wisdom of crowds¹² – My Space, YouTube, Google, la community di Wikipedia – prendeva sempre più piede, guadagnando una fiducia crescente. A cornice di questa euforia generalizzata, la prima conferenza sul web 2.0 nel 2004 promosse l'idea di internet come piattaforma interattiva e collaborativa, e non più una mera collezione di pagine statiche.

Nonostante ciò, per coloro che erano al di fuori delle industrie IT ed anche per quelle aziende IT “tradizionali”, queste innovazioni venivano considerate, per qualche ragione, diversamente importanti se non addirittura frivole: apparivano poco coerenti e distanti con il vero core business delle aziende come i servizi finanziari, il manufacturing, l'energia ed i beni di consumo. In altre parole: un'altra bolla pronta a scoppiare.

Nel gennaio del 2007 un programma di ricerca condotto dall'Economist Intelligence Unit¹³ e sponsorizzato da FAST¹⁴, sottolineò l'importanza del web 2.0 a molte grandi aziende in tutto il mondo che facevano parte di settori e mercati differenti. La ricerca, che consisteva

¹¹ Aziende che si pongono come soggetti innovatori in un mercato, introducendo un prodotto/servizio nuovo allo scopo di sfruttare il vantaggio competitivo ottenuto dall'essere il *first mover*.

¹² Opinione formatasi all'interno di un gruppo di individui contrapposta a quella del singolo esperto

¹³ Business unit dell'*Economist Group* che si occupa di forecasting, approfondimenti economici ed analisi; fornisce inoltre report su paesi, sui rischi connessi all'investimento in tali paesi ed analisi sulla situazione industriale

¹⁴ Società di Information Technology, acquisita dalla Microsoft nel 2008 e con sede ad Oslo, si occupa principalmente di data search technologies

in una survey on-line¹⁵ unita ad interviste a manager e direttori, concluse che il web 2.0 poteva

avere implicazioni significative per molte aziende in molti settori. Dal 2006 infatti – e molto prima per altre aziende – alcune multinazionali iniziavano a utilizzare le tecnologie del web 2.0 come “corporate tools” e non più come “frivole innovazioni”. D'altronde, in accordo con la survey citata, il 31% delle aziende pensa che l'utilizzo del web come piattaforma per condividere e collaborare informazioni andrà, in futuro, a contagiare tutte le funzioni ed i processi di business. Perché molte grandi aziende sono interessate a qualcosa che molti ancora vedono come l'ennesima bolla dot.com? Avremo tempo di approfondire la questione circa i vantaggi del web 2.0 nel corso dell'intera trattazione.

Il web 2.0 sta guadagnando fiducia fra un numero sempre più numeroso di aziende. Molte invitano i propri clienti a partecipare attivamente alle discussioni online con contributi che spieghino, supportino, promuovano o migliorino l'immagine del prodotto; altre invece percepiscono il cliente come un possibile co-sviluppatore dei prodotti, all'interno di una sorta di “eterno beta” in cui il manufatto fisico o virtuale rimane in costante modifica. Molte aziende pensano che l'utilizzo del web in sinergia con i propri clienti possa impattare in alcune oppure anche in tutte le funzioni e processi di business.

Secondo l'Economist Intelligence Unit – d'ora in poi EIU – i paesi che per primi hanno adottato tecnologie 2.0 all'interno delle organizzazioni sono stati: Stati Uniti, Germania, Cina, India, Regno Unito. Nel grafico sotto riportato, si può comprendere quali siano gli utilizzi che del web 2.0 hanno fatto le prime organizzazioni che lo hanno adottato:

¹⁵ Nel gennaio del 2007, la Economist Intelligence Unit ha intervistato 406 manager da tutto il mondo in riferimento all'impatto del web 2.0 sul loro core business. Sponsorizzata da FAST, la survey si è focalizzata sull'utilizzo delle tecnologie per favorire la collaborazione interna/esterna all'azienda, sulla crescita dei margini di profitto e sulle possibilità di implementazione future. La grandezza media delle imprese intervistate fatturava circa US\$2.5bn, provenienti dai settori finanziario, IT e media; due quinti erano localizzate nel Nord America, un quarto in Europa e nell'area Asia/Pacifico.

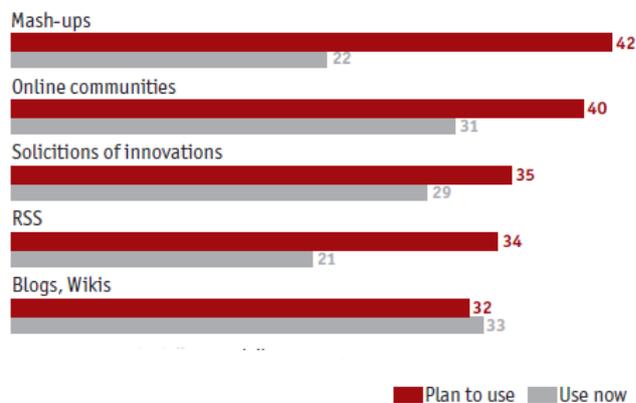


Illustrazione 10: Opinione sugli strumenti 2.0, EIU, 2007

Le “early adopters companies” hanno focalizzato i loro sforzi nella creazione di comunità online che potessero aiutare, ad esempio, la funzione marketing e lo sviluppo prodotti. A fianco di questa strategia, le aziende hanno predisposto blogs e wikis per alimentare conversazioni sia all'interno che all'esterno dei perimetri aziendali. Rimando all'interno della già citata survey: il 68% degli intervistati pensa che i metodi e gli strumenti del web 2.0 possano avere un grande impatto rispetto le modalità di ingaggio ed interazione con i clienti, oppure nel modo in cui i propri dipendenti – 49% degli intervistati – interagiscono fra di loro.

Le aziende traggono il maggior numero di benefici nella costruzione di comunità online: il 71% delle aziende intervistate già utilizza, o pianifica di utilizzare queste community per iniziative di marketing oppure di co-sviluppo del prodotto. Un esempio tipico è quello di Procter & Gamble – P&G - che nel gennaio del 2007 lancia *Capessa.yahoo.com*, una community online nella quale donne di tutte le età condividono storie e pratiche comuni riguardo il proprio stile di vita. Molte aziende utilizzano infatti i blog aziendali o le wiki per creare delle comunità ed avviare conversazioni interne ed esterne all'azienda.

Il tema delle online communities è molto sentito e largamente preso in considerazione dalle aziende: buona parte delle aziende intervistate riferiscono che la base dell'enterprise 2.0,

il suo criterio chiave, è quello di avere una comunità di riferimento. Questa affermazione è testimoniata dal fatto che circa due terzi delle aziende utilizza blog e wiki come strumenti di supporto per la creazione ed il mantenimento nel tempo delle communities, come indicato dal seguente grafico:

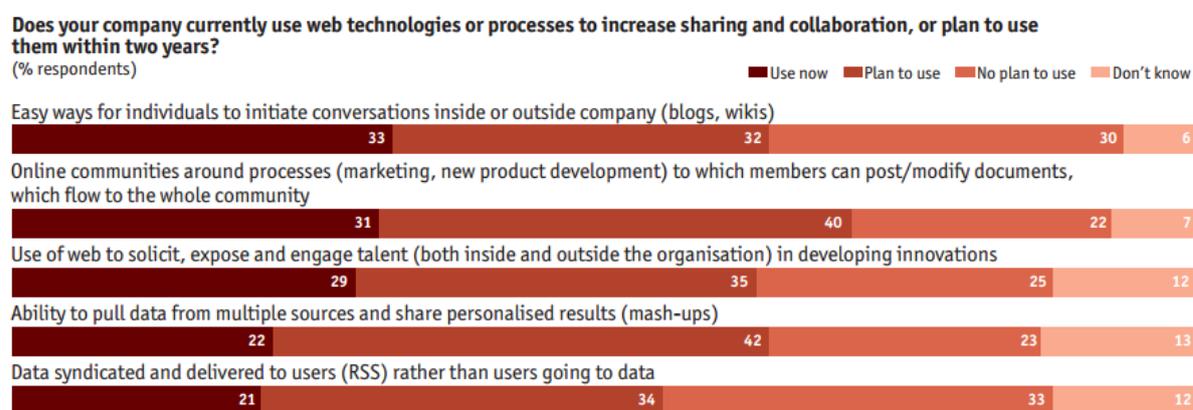


Illustrazione 11: Opinione sulle web technologies, EIU, 2007

Il web 2.0 è anche collaborazione con il cliente: il 64% delle aziende afferma che stanno utilizzando o pianificano di utilizzare il web come piattaforma per l'ingaggio di talenti, allo scopo di integrarli nei processi e nelle attività innovative interne ed esterne l'organizzazione. Esempio tipico è AtStaples.com¹⁶ – sito web gestito dall'azienda Staples, leader mondiale nelle attrezzature per l'ufficio – in cui clienti e dipendenti possono pubblicare la propria idea di prodotto nello “Staple Invention Quest”: ogni anno vengono registrate migliaia di idee, ed alcune di esse vengono prodotte e vendute. E' un tipico caso di co-progettazione del prodotto azienda/cliente.

Un altro strumento popolare del web 2.0 fa della customizzazione del prodotto un'attività cruciale e molto importante. Nella survey, per esempio, il 64% dei rispondenti dichiara che nei prossimi due anni predisporrà dei mash-up creati da dati provenienti da svariate risorse web e scaricati da profili di clienti personalizzati. Reed Business, per esempio,

¹⁶ www.staples.com

serve tre principali segmenti di mercato ma il cliente può adattarsi a tutti e tre i segmenti: *buyer*, *browser hound* – che curiosamente in italiano si traduce “segugio del web” - oppure *researcher*. Per riuscire a soddisfare le diverse esigenze del mercato, Reed Business sta pianificando di rendere più agevole il mash up tra i contenuti, in modo da permettere al cliente di informare direttamente la redazione circa i contenuti e le informazioni che ritengono più interessanti. Gli RSS sono la tecnologia adeguata per servire questa tendenza alla customizzazione: l'associazione ed il raggruppamento di dati, permesso dagli RSS, fornisce al cliente la possibilità di selezionare ciò che vuole leggere o scaricare.

Anche se circa la metà degli intervistati identificano social network, user-generated content e collaborazione on-line con il trend del web 2.0, solamente il 39% reputa il tagging uno strumento utile a potenziare il wisdom of crowds con, appunto, il web 2.0. Meno di un quarto delle aziende associa il mash-up con il web 2.0, mentre oltre un terzo indicano l'ormai decadente sistema della e-mail e dell'instant messaging – facente parte del web 1.0 – come esempi di web 2.0.

Possiamo visualizzare i risultati nel grafico sottostante:

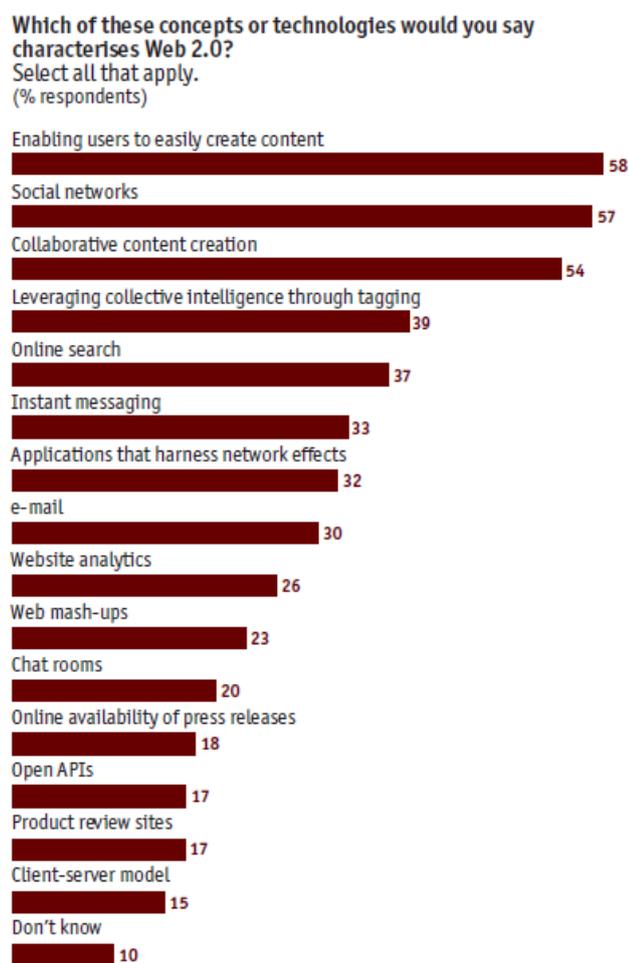


Illustrazione 12: Opinione sul Web 2.0, EIU, 2007

Un altro dato molto importante che emerge dalla survey riguarda l'impatto delle iniziative di web 2.0 ed enterprise 2.0 su funzioni e processi aziendali. Quasi la metà delle aziende intervistate considera l'impatto delle iniziative 2.0 come limitato ad alcune aree di business (43%), mentre una buona percentuale (18%) è convinta che l'impatto sia ancor più limitato rispetto alle aree di business.

Ciò che colpisce maggiormente è la percentuale molto considerevole (31%) di aziende che sostengono che l'enterprise 2.0 avrà un impatto su tutte le aree di business. Da questo dato possono scaturire due ragionamenti quasi opposti: da un lato è confortante e stimolante, perché significa che le aziende hanno capito che l'enterprise 2.0 può avere un impatto su tutte le aree di business quando, ad esempio, si generano comportamenti emulativi da parte di quelle funzioni o processi che ancora non sono stati toccati dall'iniziativa e che invece vogliono farne parte; dall'altro, denota una sostanziale mancanza di critica rispetto a quali iniziative si possano implementare in azienda e rispetto a quale area di business. In altre parole: dato che l'enterprise 2.0 genera esigenze diverse per ogni funzione aziendale coinvolta, pensare inizialmente di poterlo estendere a tutte le aree di business significa non aver compreso appieno la specificità e la portata di un progetto di questo tipo.

Possiamo vedere i risultati delle risposte nel grafico sottostante:

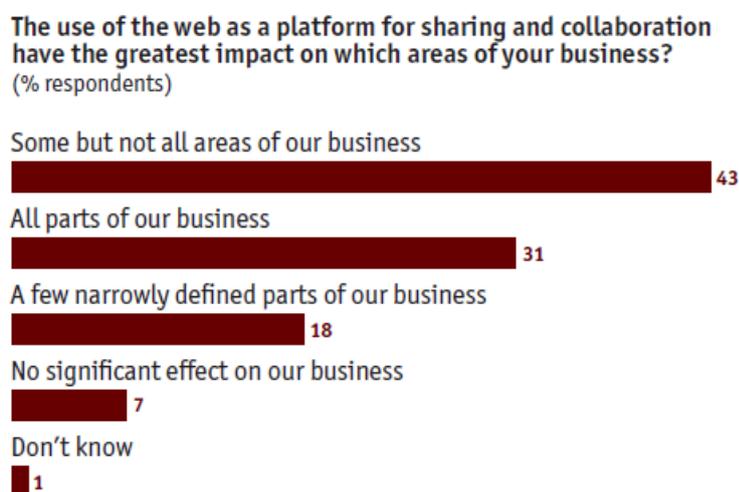


Illustrazione 13: Opinione piattaforme web ed impatto sulle aree di business, EIU, 2007

Un dato che risulta molto significativo riguarda, invece, le direzioni in cui le iniziative 2.0 possono dispiegarsi: esternamente, verso i clienti, oppure internamente, verso i dipendenti:

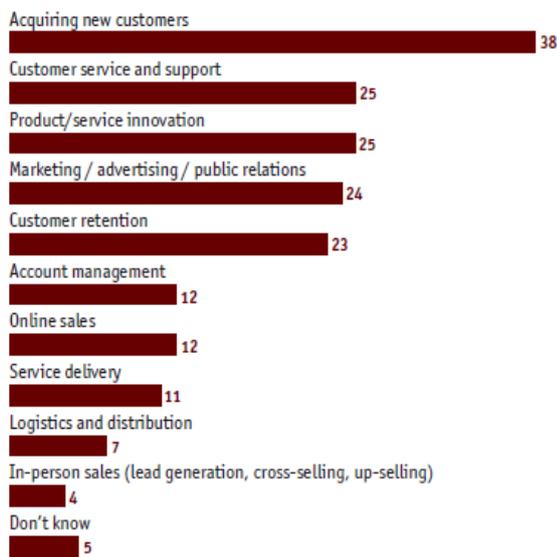


Illustrazione 14: Opinione aree di business a maggior impatto, EIU, 2007

Nonostante l'interazione organizzazione-cliente occupi il primo posto (68%) e sarà una tendenza di tutte le risposte del questionario, una buonissima percentuale (49%) dei rispondenti identifica il 2.0 come avente un impatto anche sulle modalità con cui l'organizzazione interagisce al suo interno: è un sintomo di quanto web ed enterprise 2.0 siano in grado di interagire con le dinamiche interne proprie dell'organizzazione.

Quando, invece, il focus si sposta sull'impatto del web 2.0 rispetto al fatturato annuo, e viene chiesto quali siano nello specifico le funzioni/processi che possono interessare il progetto 2.0, le idee sono molto più chiare e coerenti:

In the area of increasing revenues, where do you think Web 2.0 (including the ways described in this survey: sharing/collaboration, search, and customers as partners) will have the greatest effect for your company?
Select up to two.
(% respondents)



Which functions in your company do you think will make the greatest use of use Web 2.0 (eg, sharing/collaboration, search, and customers as partners)?
Select up to three.
(% respondents)

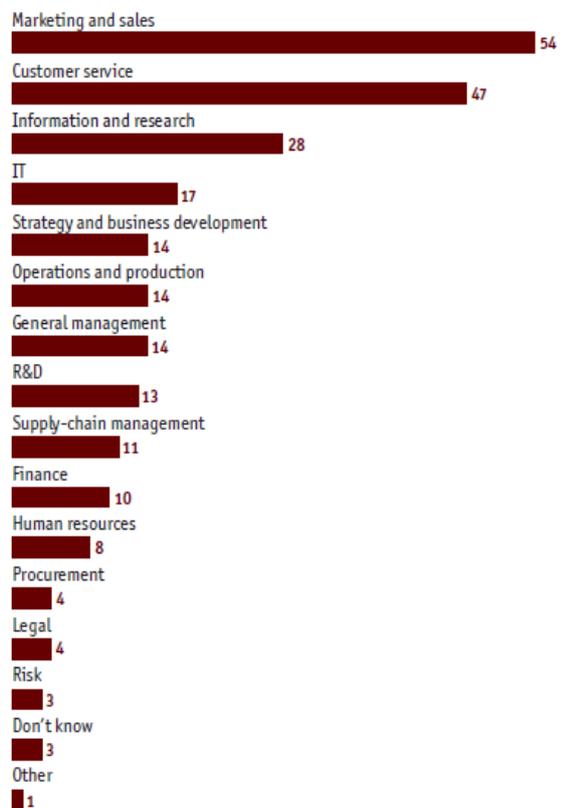


Illustrazione 15: Enterprise 2.0 e ROI, EIU, 2007

La funzione che meglio sfrutterebbe l'utilizzo del web 2.0 è la funzione di Marketing & Sales (54%), che è coerente con l'aspettativa di impatto sul fatturato in ottica di acquisizione di nuovi clienti (38%) riportata nel grafico a sinistra. Le aziende sembrano

percepire le potenzialità del web 2.0 soprattutto rispetto al cliente ed al servizio a lui offerto: la funzione customer service (47%) risulta essere la seconda funzione considerata sia per l'impatto nell'utilizzo da parte dell'organizzazione, sia per l'aspettativa di ROI (25%).

C'è un dato che, tuttavia, rimanda ad una considerazione particolare: nonostante venga identificata la funzione Marketing & Sales come quella a più alto impatto (54%) nei confronti del web 2.0, se confrontiamo questa risposta con le aree di business che ci si aspetta abbiano risultati positivi sul fatturato troviamo che:

- Marketing/Advertising/Public Relation hanno un'aspettativa di impatto positivo sul fatturato del 24%;
- le vendite online, invece, solo il 12%;
- la customer retention, ovvero la capacità di fidelizzare un cliente già acquisito, del 23%;
- solo l'impatto dell'acquisizione di nuovi clienti sul fatturato risulta essere abbastanza coerente, 38%.

L'incoerenza di questi dati può essere un sintomo della mancanza, da parte delle aziende, di indicatori di performance – KPI – adeguati per misurare l'impatto delle iniziative di web 2.0 sul fatturato e divise per differenti aree di business.

Un altro fattore determinante da tenere in considerazione per quanto riguarda le opinioni e la consapevolezza del web 2.0 è quello del settore di provenienza. Quelle aziende provenienti dal settore agricolo o manifatturiero sono molto meno capaci di definire il web 2.0, rispetto ad organizzazioni provenienti dal settore del media/entertainment oppure dal settore finanziario.

La provenienza del settore influenza anche la scelta di connettere gli strumenti web 2.0 ai clienti, quindi verso l'esterno, oppure internamente all'organizzazione. In base alla survey, sembra che quei settori inclini a gestire informazioni private on-line, per esempio, preferiscano utilizzare il web 2.0 internamente: il web 2.0 apporta benefici, ma può essere anche un pericolo dato che l'integrità e la sicurezza dei dati è di primaria importanza. Per

questa ragione, anche solo per quanto riguarda l'implementazione di un blog o di una wiki, è fondamentale passare attraverso una lunga fase di test, o un progetto pilota, in modo da verificare ed assicurare la non-violazione o sicurezza della privacy. Il livello di privacy varia e dipende in base al settore ed alle preoccupazioni di ogni singola organizzazione.

2.3.1 Verso una governance dell'enterprise 2.0: il disallineamento fra management ed executives

In base ai dati risultanti dalla survey, un altro aspetto molto importante da considerare è che, nonostante buona parte dei concetti sul web 2.0 siano abbastanza chiari, è evidente la percezione di un leggero disallineamento di visione fra gli *executives*¹⁷ ed il management delle aziende intervistate. Dopo aver richiesto un'opinione circa i benefici dell'adozione di strumenti web 2.0, agli executives è stato chiesto che cosa secondo loro pensasse il management in riferimento a tre specifiche tematiche 2.0; le risposte possibili erano tutte in riferimento all'impatto che tali tematiche avrebbero avuto sul fatturato annuo. Queste tematiche sono:

- 1) Utilizzo di una piattaforma 2.0 per la condivisione e la collaborazione;
- 2) La crescente importanza della *search technology*;
- 3) L'utilizzo del web come strumento per sfruttare le opinioni del cliente in un'ottica di supporto e sviluppo del prodotto.

Ebbene, in ogni caso è risultato evidente un leggero disallineamento fra le opinioni degli *executives* e l'opinione che quest'ultimi avevano rispetto il giudizio dei manager sulle tematiche 2.0. Questo dato è molto significativo in quanto, generalmente, nelle iniziative e

¹⁷ Nella terminologia organizzativa anglosassone, il termine *executive* descrive una figura che si trova gerarchicamente subordinata al manager: si può dire che il manager indica le direttive che poi l'*executive* dovrà rispettare e concretizzare.

progetti di enterprise 2.0 una sponsorship forte proveniente dal top-management è fondamentale; al contrario, il fatto di percepire nel top-management una, seppur leggera, non convenienza in termini di ROI su tali iniziative potrebbe portare al fallimento del progetto, oppure a soluzioni tecnologiche “parziali” o incomplete che non sfruttano pienamente tutti gli strumenti di enterprise 2.0.

Questo disallineamento di opinioni viene rappresentato dalla tabella che segue:

Tipologia iniziativa 2.0	Quesito	Risposta	Opinione degli executives (%)	Opinione degli executives sul management (%)
Attività di condivisione e collaborazione	<i>L'utilizzo del web come piattaforma per la condivisione e collaborazione è principalmente:</i>	Una minaccia per la redditività/margine aziendale	1	4
		Un'opportunità per incrementare redditività/margini	79	64
		Non ha un significativo impatto su redditività/margini	18	23
		Non so	2	8
		Una minaccia per la redditività/margine aziendale	3	4
Importanza delle Search Technologies	<i>La crescente importanza delle Search Technologies nelle organizzazioni è:</i>	Un'opportunità per incrementare redditività/margini	74	62
		Non ha un significativo impatto su redditività/margini	20	26
		Non so	3	7
		Una minaccia per la redditività/margine aziendale	2	4
		Una minaccia per la redditività/margine aziendale	3	4
Processi di crowdsourcing con i clienti	<i>L'utilizzo del web come strumento di supporto e sviluppo del prodotto è:</i>	Un'opportunità per incrementare redditività/margini	73	63
		Non ha un significativo impatto su redditività/margini	22	25
		Non so	3	8

Tabella 4: Il disallineamento fra manager ed executives, rielaborazione personale su dati EIU, 2007

Il dato che colpisce maggiormente è probabilmente quello relativo all'opinione degli executives sui manager, che considerano tutti e tre i gruppi di iniziative come una minaccia per la redditività/margini aziendali (4%): questo dato può essere molto significativo in quanto l'executive – anche se non sappiamo quale funzione/processo gestisca il suo manager – è sicuramente in grado di percepire l'opinione del proprio superiore, contribuendo a rendere veritiero il dato. Inoltre, se ad esempio il manager appartenesse ad una funzione estremamente importante per i progetti di enterprise 2.0, come ad esempio la funzione ICT, un'opinione negativa di questo tipo sarebbe davvero un ostacolo difficile da superare, in quanto tale funzione è quella che si occuperà dell'implementazione dell'enterprise 2.0 nel sistema informativo aziendale.

Tuttavia, una specificazione è doverosa: esiste una differenza notevole tra i cosiddetti *C-suite* ed il *middle management*¹⁸. I primi sono molto più ottimisti sulle potenzialità che il web 2.0 ha di incrementare il profitto rispetto ai secondi: infatti, l'85% dei C-suite intervistati si dichiara entusiasta degli aspetti collaborativi e di condivisione del web 2.0, ritenuti questi ultimi come la vera chiave per aumentare la redditività, contro un 75% degli appartenenti al middle management. I C-suite sono inoltre molto più inclini a considerare il web 2.0 come “trasformativo”, ovvero che possa interessare tutte le funzioni aziendali (35% contro 28%) ed avere un impatto significativo nel business model (41% contro 22%).

L'unica eccezione a questa visione ottimistica dei C-suite è rappresentata dal Chief Financial Officer (CFO). Rispetto al CEO, al CIO ed agli altri membri, il CFO è meno incline a comprendere le potenzialità del web 2.0, soprattutto nella sua versione “trasformativa” - come l'abbiamo definita in precedenza – ovvero capace di interagire con tutte le funzioni ed i processi aziendali, oppure di cambiare il business model di un'azienda.

Ms DeCourcy, CEO della JWT¹⁹ - agenzia di marketing tra le più famose al mondo – è convinta che il web 2.0 rappresenti un cambiamento epocale: “i clienti non chiedono più alle agenzie pubblicitarie di collaborare mesi per creare una campagna pubblicitaria e andare sul mercato per fare il “lavaggio del cervello ai consumatori”. I clienti, invece, vogliono piuttosto

¹⁸ *C-Suite* è la dicitura per definire i vertici dell'organizzazione. Comprende lo Chief Executive Officer (CEO), lo Chief Financial Officer (CFO) lo Chief Information Officer (CIO) e così via. Il *middle management*, invece, rappresenta il collegamento tra la dirigenza e gli executives e sono i responsabili delle unità organizzative, funzioni, processi.

¹⁹ Sito web: <https://www.jwt.com>

dialogare con l'agenzia, condividere idee ed utilizzare l'intelligenza collettiva che può scaturire dalla relazione²⁰.”

Il concetto è che c'è molto poco valore nella conoscenza individuale e molto, invece, nelle idee collettive che precedentemente rimanevano racchiuse all'interno di silos comunicativi; il risultato è un clima lavorativo meno “dittatoriale” e molto più collaborativo. Aggiunge Ms DeCourcy: “la questione non è quella della distribuzione della conoscenza, quanto piuttosto l'alchemia della conoscenza unita all'abilità di connettere opinioni, idee, pareri che prima non venivano presi in considerazione ne tanto meno connessi l'un l'altro²¹.” Ecco perché l'uso del tagging è fondamentale: il tagging consente di aggregare concetti, ma anche materiali, qualsiasi risorsa web, al fine di connettere ciò che prima non era possibile fare e con l'aiuto crescente di applicazioni e tecnologie che consentono di semplificare il tutto.

2.3.2 Il ruolo della funzione IT

Come abbiamo potuto constatare sulla base della survey, l'enterprise 2.0 è un fenomeno recente ed in qualche modo ancora contraddittorio; è una “rivoluzione” che va gestita tenendo conto di più variabili, e quella tecnologica è solo una parte.

A chi spetta la governance di un progetto di enterprise 2.0? E' chiaro che la governance dovrà essere della stessa natura del progetto: aperta, orizzontale, collaborativa. Tutte le funzioni e processi aziendali vengono quindi messi in discussione, in quanto l'enterprise 2.0 tende a decentralizzare, almeno in parte, il potere decisionale, lasciando nelle mani dell'utente finale – in parte agli executives, per quanto riguarda la parte interna, ed in parte ai clienti per la dimensione esterna – una percentuale di autonomia decisionale. Tuttavia, senza una governance adeguata, il rischio è quello di trovarsi di fronte ad iniziative non

²⁰ Fonte: Serious Business: Web 2.0 goes corporate, Economist Intelligence Unit, FAST, 2007 p.4

²¹ Fonte: Serious Business: Web 2.0 goes corporate, Economist Intelligence Unit, FAST, 2007 p.4

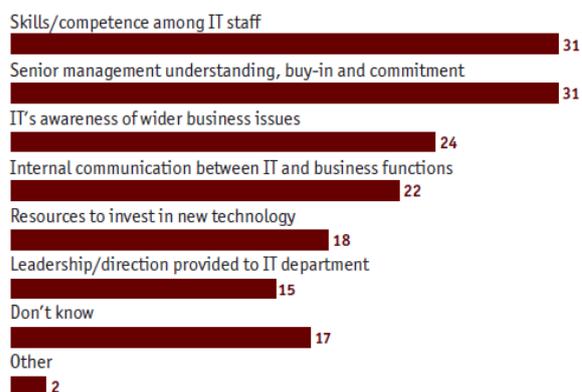
omogenee che potrebbero avere conseguenze nefaste sulla sicurezza e sul futuro dell'organizzazione.

Da un punto di vista organizzativo, la funzione aziendale “maestra” a cui fare riferimento è la funzione IT, l'unica in grado di valutare l'impatto dell'enterprise 2.0 sui sistemi informativi aziendali che, nell'era della conoscenza, rappresentano il cuore pulsante di tutto il sistema di knowledge management della maggior parte delle aziende.

Il responsabile dei sistemi informativi, il CIO, si troverà dunque di fronte ad un problema: da un lato, può cogliere l'opportunità di stimolare ed incoraggiare gli organi di staff anche di altre funzioni nell'implementazione degli strumenti innovativi; dall'altro, rispondere all'esigenza di porre le basi a livello di infrastrutture, di standard e di regole per non perdere controllo e ruolo a fronte di sistema informativo sempre più governato dall'utente finale.

Abbiamo detto che il web 2.0 può essere implementato internamente, aperto solo ai dipendenti dell'organizzazione, oppure esternamente comprendendo anche clienti, fornitori, partner: in entrambi i casi, è necessario interfacciarsi ed ottenere il “via libera” del dipartimento IT. Questo passaggio fondamentale non è dovuto a causa della mancanza di supporto dei responsabili IT: la survey, infatti, suggerisce che la comprensione e l'impegno dei responsabili IT è il requisito chiave che la funzione può offrire per tutti i progetti web 2.0 che riguardino la condivisione, la collaborazione, la ricerca e la partnership con i clienti. Questo, nonostante il 26% degli intervistati dichiarò una competenza definita “debole” da parte dei responsabili della funzione IT, anche all'interno di aziende in cui la conoscenza del web 2.0 sembra essere ben sedimentata:

In terms of the ability to help your company address the changes described in this survey (eg, sharing/collaboration, search, customers as partners), where is your IT department strongest?
 Select up to two.
 (% respondents)



In terms of the ability to help your company address the changes described in this survey (eg, sharing/collaboration, search, customers as partners), where is your IT department weakest?
 Select up to two.
 (% respondents)

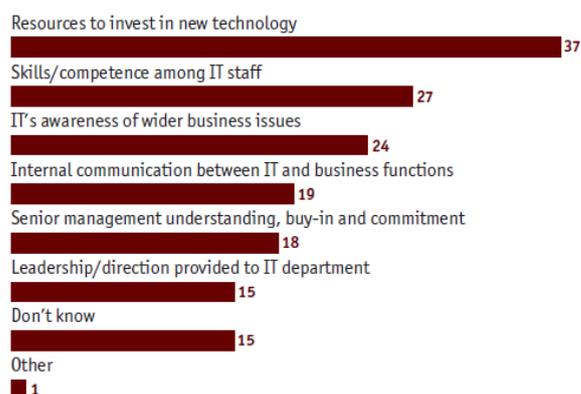


Illustrazione 16: Il ruolo della funzione IT, EIU, 2007

Più di un terzo delle aziende dichiara, inoltre, una mancanza di risorse da investire nelle nuove tecnologie, senza contare il fatto che molti tendono ad “ostacolare” la capacità del dipartimento IT di essere d'aiuto nelle strategie web 2.0. Questa può essere la conseguenza di una certa reticenza e non predisposizione al cambiamento, all'introduzione di nuove pratiche collaborative che potrebbero inizialmente creare qualche contrasto, in quanto nuove e non abituali; d'altra parte, potrebbe essere una mancanza di cultura d'impresa che non permette all'organizzazione interna di cambiare ed evolversi, puntando sempre ad ottenere un vantaggio competitivo sul mercato invece che sul piano interno e sull'organizzazione vera e propria del lavoro.

CAPITOLO 3.
ENTERPRISE 2.0 E LE COMUNITA' DI PRATICA

3.1 Introduzione

In questo terzo capitolo, verranno analizzati i principali fattori emergenti e le criticità del mercato che dovrebbero portare le organizzazioni ad implementare strategie alternative per affrontare le sfide imposte dall'evoluzione del sistema competitivo globale, adottando quei cambiamenti organizzativi suggeriti dall'Enterprise 2.0. L'obiettivo è quello di definire quali siano i bisogni emergenti nei contesti aziendali e collegarli agli strumenti 2.0 utilizzabili.

Il cuore della trattazione sarà relativo al tema delle Comunità di Pratica considerate, in questo contesto, sia come lo strumento fondamentale ed imprescindibile per ottenere i maggiori benefici dalle strategie 2.0, sia come metodo di valutazione per il riconoscimento della fattibilità della strategia stessa: la presenza ed il riconoscimento istituzionale delle Comunità di Pratica è, infatti, indispensabile.

L'obiettivo del capitolo è quindi quello di classificare le tipologie di comunità presenti all'interno della struttura organizzativa, e proporre un framework di riferimento per la coltivazione di queste comunità, affinché un progetto di Enterprise 2.0 possa tradursi in risultati di business concreti.

3.2 Problematiche operative: dalle criticità del mercato alle necessità nei contesti aziendali

In un contesto di turbolenza economica come quello che stiamo vivendo, le imprese sono innanzitutto chiamate a ripensare l'ambiente competitivo in cui operano ed il sistema di organizzazione interna con cui hanno deciso di affrontare le sfide imposte dalla globalizzazione, dall'ipercompetizione ed anche a causa del cambiamento nelle abitudini di acquisto dei consumatori.

Le organizzazioni che desiderano affrontare un cambiamento radicale come esige l'introduzione di modalità operative tipiche dell'enterprise 2.0, sono chiamate ad affrontare diversi fattori critici: il primo insieme di fattori ha il suo dominio nel mercato, mentre il secondo trova la propria ragion d'essere nel contesto aziendale.

3.2.1 Le criticità del mercato

Possiamo identificare, per quanto riguarda il mercato, sei fattori critici di cui le imprese devono tenere conto [Prunesti, 2010]:

1. l'emergere dei “nativi digitali” o *millennials consumer*;
2. le novità introdotte dal cloud computing;
3. l'ascesa dei modelli organizzativi e gestionali che utilizzano le logiche partecipative del web 2.0;
4. l'ipercompetizione;
5. lo sviluppo sostenibile;
6. il crescente potere dei consumatori.

I nativi digitali, *millennials consumer*²² e talvolta chiamati anche “generazione Y”, sono considerati gli individui nati tra il 1982 ed il 2001 che, complice l'affermarsi dei nuovi media, impongono di fatto alle organizzazioni un cambiamento, siano esse appartenenti al mercato B2C – e quindi più rivolto al mercato ed al consumatore finale – sia che appartengano al mercato B2B, ovvero più rivolto verso “l'interno” dell'azienda e quindi a dipendenti, partner, fornitori, distributori ecc.

²² Fonte: Young, S., Glenn, M., Noble, D., (2008), “Maturing with the millennials. Are organisations prepared for the millennial consumer?”, Economist Intelligence Unit, United Kingdom, London

I nativi digitali sono individui del tutto abituati a ragionare attraverso i social media ed abbracciano in pieno le logiche del web 2.0, della relazione, della condivisione tanto di file quanto di emozioni e stati d'animo. Questi individui si aspettano di trovare, nel momento in cui si affacciano nel mondo del lavoro, le stesse logiche partecipative all'interno delle organizzazioni e di poter utilizzare le stesse tecnologie – ovviamente declinate nel contesto aziendale – collaborative e di condivisione all'interno di un contesto professionale. Le aziende, quindi, si trovano nella condizione di dover rispondere a questa domanda, predisponendo piattaforme di knowledge sharing ed un sistema di knowledge management adeguato, in modo da sfruttare appieno il capitale intellettuale a loro disponibile.

Questo approccio non è di certo di facile attuazione in contesti in cui la cultura aziendale e finanche quella tecnologica e personale dell'individuo presenta delle lacune. Molte aziende, soprattutto quelle di piccole-medie dimensioni, sono convinte che l'introduzione di un social network aziendale possa comportare una “perdita di controllo” nei confronti dei dipendenti e, talvolta, giustificano questa scelta anche con questioni attinenti alla produttività aziendale. Questioni che, nonostante siano comprensibili, bloccano l'idea che le piattaforme di social network ed in generale le piattaforme 2.0 possano favorire l'interazione e la collaborazione reciproca tra tutti i soggetti che si relazionano all'attività d'impresa.

Altro fattore critico è l'adozione del *cloud computing*, ovvero quella modalità di erogazione di risorse informatiche caratterizzato dalla loro disponibilità su richiesta – on-demand – attraverso applicazioni internet. Le piattaforme di cloud computing consentono di trasformare la rete in uno spazio digitale permettendo di immagazzinare e condividere risorse in outsourcing, sia per i singoli individui che per le aziende; tali tecnologie consentono, inoltre, di poter accedere alle risorse attraverso qualsiasi dispositivo mobile che disponga di una connessione internet, senza la necessità di installare alcun software. Nonostante il cloud computing sia una realtà stabile in molte aziende di tutto il mondo, moltissime organizzazioni hanno il timore che le iniziative di enterprise 2.0 – che molte volte vengono offerte in modalità cloud, in quanto permette un risparmio considerevole sui costi di implementazione – possano avere effetti sulla sicurezza e privacy dei dati e delle informazioni aziendali.

Per quanto concerne l'ascesa di *modelli organizzativi* “alternativi”, attuare iniziative di enterprise 2.0 significa ripensare ai rapporti interni/esterni all'impresa e fare innovazione non

solo di prodotto o incrementale ma anche e soprattutto a livello organizzativo. Come abbiamo visto nel capitolo precedente, la scelta di una governance da dare ai progetti 2.0 è una scelta di primaria importanza e che riguarda tutta la struttura organizzativa ed i sistemi informativi.

L'*ipercompetizione*²³ può essere definita come una situazione di repentino aumento della competizione basata su strategie di posizionamento prezzo-qualità, sulla creazione di alleanze strategiche, *joint ventures*, sulla protezione della propria quota di mercato e sull'espansione verso nuovi mercati.

Tra le cause dell'ipercompetizione possiamo trovare:

- liberalizzazione e globalizzazione dei mercati;
- evoluzione rapida delle tecnologie;
- caduta delle tradizionali fonti di vantaggio competitivo come economie di scala e pubblicità;
- cliente esigente in termini di qualità e servizio;
- stili di management innovativo basato su flessibilità, innovatività, velocità al cambiamento.

Sono invece tre gli ingredienti principali dell'ipercompetizione la turbolenza ambientale – fenomeni naturali, rivoluzioni, instabilità politiche -, aumento dei concorrenti nel mercato, l'evoluzione del cliente [Bobbio et al., 2012].

Nell'attuale contesto ipercompetitivo la strategia aziendale assume un ruolo centrale per il management. Per affrontare le sfide imposte dall'ipercompetizione è necessaria un'elevata flessibilità strategica, unita alla capacità di adattamento alle condizioni mutevoli dell'ambiente esterno: per perseguire questi obiettivi è necessario passare attraverso un cambiamento nella strategia aziendale.

Alcuni studiosi [Bobbio et al., 2012] utilizzano la metafora del rafting per descrivere le caratteristiche dell'ipercompetizione: come nel rafting, all'interno dell'organizzazione è

²³ Termine coniato per la prima volta da R., D'Aveni, in *Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic Manuevering*, 1994

necessaria una capacità di lettura rapida dello scenario esterno, tempestività e chiarezza nelle decisioni. Il management dovrebbe essere in grado di comprendere il contesto nel quale opera, optando per la predisposizione di indicatori che non evidenzino solamente i potenziali di redditività ma che rilevino i segnali deboli ed i *megatrends*.

Esempi di megatrend che si possono individuare in letteratura²⁴ e che si sono tutti verificati nel tempo, possono essere i seguenti:

- 1) da una società industriale ad una società dell'informazione;
- 2) dalla tecnologia forzata all'alta tecnologia/alta sensibilità;
- 3) dall'economia nazionale all'economia mondiale;
- 4) dal breve al lungo termine;
- 5) dalla centralizzazione al decentramento;
- 6) dall'aiuto istituzionalizzato all'aiutati-da-solo;
- 7) dalla democrazia rappresentativa alla democrazia partecipativa;
- 8) dalle gerarchie alle maglie di un reticolo;
- 9) da nord a sud;
- 10) da “o questo o quello” alle opzioni multiple.

Saper interpretare adeguatamente questi megatrend e rispondere velocemente alle esigenze da loro imposte, è fondamentale per acquisire e rafforzare il vantaggio competitivo.

Abbiamo detto che uno degli ingredienti dell'ipercompetizione è l'evoluzione del consumatore, in particolar modo dovuta alle crescente frammentazione delle preferenze individuali, dall'invenzione di nuovi modelli di business e dalla comparsa di nuovi fenomeni sociali o prodotti alternativi che generano una maggiore consapevolezza al momento dell'acquisto. Ipercompetizione ed evoluzione del cliente sono connessi perché i social media ora riescono ad intercettare conversazioni di persone che si incontrano online per condividere interesse comuni, creando comunità che possono generare idee per lo sviluppo di nuovi prodotti.

²⁴ Naisbitt, J., (1982), *Megatrends*, Warner Books, New York; trad. italiana con il titolo *Megatrends*, Sperling & Kupfer, Milano (1984)

Concludendo il ragionamento sull'ipercompetizione: affinché un'azienda possa considerarsi ipercompetitiva, è necessario che riesca ad operare su quattro fronti, ad ognuno dei quali può essere abbinato l'utilizzo di uno o più strumenti 2.0 (Kotler, 2009):

- *Soddisfazione degli stakeholder*

I partner commerciali di un'impresa non si distribuiscono più, lungo la catena del valore, solo “internamente” all'organizzazione: al giorno d'oggi, uno stesso segmento può essere considerato da entrambi i punti di vista - “interno/esterno”- in base ai canali di vendita utilizzati. L'utilizzo di piattaforme collaborative può facilitare il processo di approvvigionamento e la comunicazione fra i vari segmenti o fra più soggetti all'interno dello stesso segmento;

- *Previsione strategica*

Riuscire a prevedere i trend del mercato e le strategie da attuare per mantenere il vantaggio competitivo è, senza dubbio, un obiettivo concreto di qualsiasi organizzazione. Per mettere in pratica tali strategie predittive, è necessario avere competenze e risorse da un lato – le capabilities e dynamic capabilities – insieme alle tecnologie adeguate. Se l'organizzazione è attraversata da un flusso continuo di informazioni proveniente dall'interno – partner, fornitori, dipendenti – e dall'esterno – clienti in primis – allora è necessaria la capacità di filtrare questi flussi, selezionarli ed utilizzarli in maniera strumentale alla strategia dell'impresa. Ad esempio, la capacità di creare contenuti appropriati diventa un asset fondamentale in chiave di marketing; tecnologie 2.0 di community management possono essere d'aiuto alle organizzazioni.

- *Velocità*

Le tecnologie offerte dal web 2.0 consentono di intercettare la dinamicità delle attività di business anche se, da un altro punto di vista, tale velocità riduce la capacità predittiva delle esperienze “tradizionali” dell'organizzazione, aumentando l'importanza del fattore tempo nelle decisioni strategiche. In questa prospettiva, gli strumenti del web 2.0 possono fornire valore a quelle attività di business sviluppate in tempo reale – come, ad esempio, l'assistenza tecnica/post-vendita mediata dal social network – o di comunicazione in tempo reale. Alcune

tecnologie 2.0 sono in grado di generare, alla stregua degli *status updates* di Facebook che generano un *lifestream* dettagliato, un *workstream* condivisibile con i dipendenti di differenti unità organizzative all'interno di una medesima piattaforma di enterprise 2.0;

- *Comunicazione partecipativa*

Sempre più spesso i collaboratori dell'impresa si specializzeranno su segmenti non completi del sistema produttivo, pur dovendosi muovere in un dominio di conoscenze in continua espansione (Prunesti, 2010). L'accesso alla conoscenza condivisa è fondamentale affinché i processi collaborativi possano essere efficaci dal punto di vista della produttività aziendale, per questo motivo è necessario un sistema di networking e di knowledge management capace di favorire il processo di diffusione della conoscenza.

Quando si parla del *potere crescente dei consumatori* si fa riferimento da un lato, alla capacità dei consumatori – e potenziali consumatori – di ricercare, scoprire e verificare se i prodotti o servizi offerti dalle imprese siano corrispondenti alle loro esigenze; dall'altro, questa verifica viene effettuata anche per convalidare ciò che le aziende dichiarano circa i loro prodotti o servizi.

Questa modalità di “controllo” o di potere che i consumatori hanno acquisito, è una diretta conseguenza dello sviluppo delle tecnologie web 2.0, che consentono alle persone di creare, condividere e commentare facilmente contenuti online. Questo fa sì che ciascuna persona disponga di una propria piccola audience di contatti personali che, sommata a quella delle altre persone presenti nella blogosfera, può essere potenzialmente molto più grande di quella creata dai media tradizionali. E' questo il fenomeno della *long tail* o coda lunga della comunicazione teorizzato da Chris Anderson (2004) e che possiamo vedere in figura:

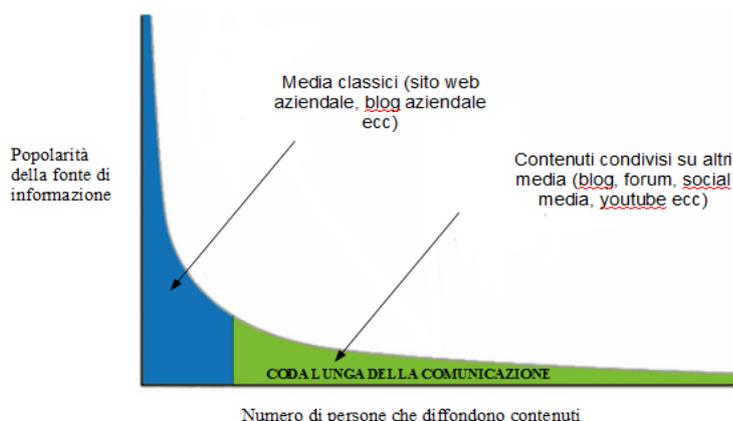


Illustrazione 17: The Long Tail, elaborazione personale

I motori di ricerca svolgono, da questo punto di vista, un contributo essenziale, oggi rinforzato dalla loro crescente capacità di intercettare le conversazioni presenti sui social media. La possibilità di commentare i post, oltre alla capacità di ciascuno di attribuire voti di ranking, consente alle persone di sviluppare le cosiddette folksonomie: si genera così una nuova forma di categorizzazione e classificazione dei contenuti online basata direttamente sulle opinioni e sulle attività partecipative dei consumatori, e non più solo in base alla capacità di posizionamento dei brand aziendali nei motori di ricerca.

3.2.2 Necessità emergenti nei contesti aziendali: modelli e percorsi

A fianco ai fattori critici di mercato che le imprese devono tenere in considerazione, esiste anche una serie di bisogni emergenti riscontrati nel percorso evolutivo che porta all'enterprise 2.0. Spostiamo quindi l'attenzione su ciò che accade all'interno delle imprese, di quali esigenze debbano affrontare e di quali problematiche debbano tenere in considerazione se desiderano affrontare progetti di enterprise 2.0 che utilizzino gli strumenti partecipativi tipici del web 2.0.

I bisogni emergenti a cui i modelli di enterprise 2.0 cercano di dare una risposta possono essere raggruppati, secondo la classificazione di uno studio condotto dal Politecnico di Milano in collaborazione con la School of Management²⁵, in sei dimensioni. Per ciascuna dimensione viene individuata una serie di strumenti e funzionalità, ed anche la percentuale di diffusione nelle aziende²⁶:

- *Appartenenza aperta* (13%): necessità di aprire il perimetro della propria azienda verso l'esterno, coinvolgendo i soggetti con cui ci si relaziona ogni giorno: partner, fornitori, consulenti, clienti.
- *Social networking* (21%): esigenza di costruire relazioni lavorative ed extra-lavorative stabili fra i colleghi, in modo tale da creare comunità funzionali ai progetti 2.0 e sfruttare l'intelligenza collettiva all'interno dell'organizzazione.
- *Conoscenza in rete* (30%) possibilità di accedere e codificare la conoscenza tacita ed esplicita attraverso tecnologie 2.0.
- *Collaborazione emergente* (30%): utilizzare schemi organizzativi formali che permettano la collaborazione sia sincrona che asincrona.
- *Riconfigurabilità adattiva* (20%): possibilità di riconfigurare i processi in modo da adattarli costantemente agli obiettivi strategici ed alla strategia aziendale.
- *Global mobility* (25%): possibilità di potersi collegare ad un ambiente di lavoro anche al di fuori dell'ufficio ed in condizioni di mobilità

Sulla base di queste considerazioni e sulle dimensioni considerate, gli autori hanno individuato tre modelli di organizzazione che corrispondono a tre diversi percorsi evolutivi verso l'enterprise 2.0. I tre profili considerati vengono descritti nel seguente schema:

²⁵ Fonte: "Enterprise2.0: la rivoluzione che viene dal web", Rapporto 2008 Osservatorio Enterprise 2.0, Politecnico di Milano e School of Management

²⁶ Il campione preso in considerazione nello studio effettuato dal Politecnico di Milano comprende: 70 case study di imprese e Pubbliche Amministrazioni italiane tra le più significative ed una survey che ha coinvolto 65 CIO di alcune tra le principali organizzazioni operanti nel nostro Paese.

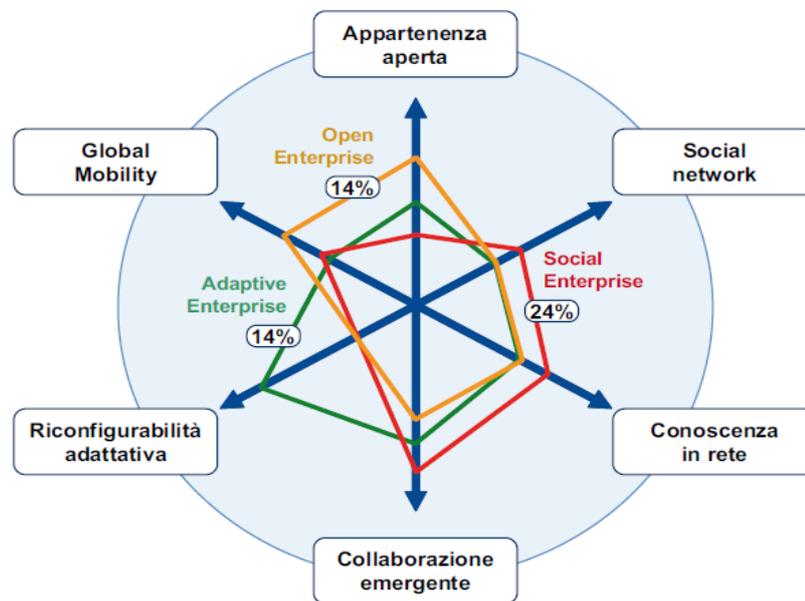


Illustrazione 18: Percorsi evolutivi dell'Enterprise 2.0, Osservatorio Enterprise 2.0, 2008

- *Social Enterprise*

Profilo che appartiene al 24% delle aziende considerate nello studio, segno che le aziende italiane si stanno muovendo verso questa direzione. La Social Enterprise è un'organizzazione che punta alla creazione di nuovi modelli di collaborazione emergente, sviluppati attraverso piattaforme di social networking per facilitare lo scambio di idee e la diffusione della conoscenza in rete. Infatti, i tre bisogni in cui la Social Enterprise si identifica meglio sono proprio la conoscenza in rete, il social network e la collaborazione emergente. E' evidente come le tecnologie 2.0 abbiano facilitato la possibilità di dotarsi di applicazioni e piattaforme collaborative – talvolta a prezzi molto vicini allo zero – che abbattano le barriere geografiche migliorando le relazioni lavorative.

- *Open Enterprise*

Profilo che appartiene a circa il 14% delle aziende considerate. L'Open Enterprise è un'organizzazione nella quale è presente uno scambio continuo di informazioni e di conoscenza tra attori interni ed esterni all'azienda, con l'esigenza di poter comunicare e lavorare anche in condizioni di mobilità. Per queste organizzazioni è quindi indispensabile predisporre un'infrastruttura informatica che consenta di recepire al meglio i flussi informativi provenienti da più fonti: partner, fornitori, clienti, consulenti. L'aggettivo "open" riassume molto bene le caratteristiche di questa tipologia d'impresa 2.0: appartenenza aperta e global mobility sono dunque i bisogni principali dell'Open Enterprise.

- *Adaptive Enterprise*

Profilo che appartiene a circa il 14% delle aziende considerate. Nella Adaptive Enterprise si realizza un ambiente capace di supportare i processi aziendali rispondendo con maggiore facilità alle mutevoli esigenze dell'azienda e dell'utente. Realizzare un'Adaptive Enterprise significa creare uno spazio capace di supportare i processi aziendali in modo sempre più flessibile, cercando di governare i flussi informativi attraverso un'infrastruttura agile e con la possibilità di farli evolvere nel tempo. I bisogni emergenti dell'Adaptive Enterprise sono dunque principalmente rivolti alla riconfigurabilità adattiva ed alla collaborazione emergente.

Le categorie utilizzate dallo studio condotto dal Politecnico di Milano non riguardano solo il contesto produttivo italiano ma sono utilizzate ampiamente nella letteratura specialistica²⁷. Per questo motivo, possiamo riassumere le tre tipologie di organizzazione 2.0 cercando di inquadrare per ognuna il settore o segmento di mercato in cui opera:

²⁷ Vedi per esempio il paper: Hagel, J., Brown, J., Davison, L., (2009) "Abandon Stocks, Embrace Flows", Harvard Business Review, January 27

Tipologia di organizzazione 2.0	Bisogni emergenti	Segmento di mercato di appartenenza	Esempio
Social Enterprise	- Conoscenza in rete - Social Networking - Collaborazione emergente	Imprese di piccole/medie dimensioni, operanti prevalentemente nel mercato B2C con un'offerta di prodotti/servizi perlopiù standardizzati e grado di personalizzazione basso	Aziende di produzione di beni finali
Open Enterprise	- Appartenenza aperta - Global Mobility	Imprese di grandi dimensioni, multinazionali con filiali all'estero, operanti prevalentemente nel mercato B2B, con alto numero di fornitori, partner ed un'offerta di prodotti/servizi customizzabili con alto grado di personalizzazione	Aziende leader nelle produzione di componenti per apparecchiature tecniche di produzione
Adaptive Enterprise	- Riconfigurabilità adattiva - Collaborazione emergente	Imprese di piccole/medie/grandi dimensioni, multinazionali, operanti prevalentemente nel mercato B2C, che devono costantemente aggiornare la propria offerta di prodotti/servizi per adattarli alla mutevoli esigenze del mercato	Aziende di servizi informatici, società di consulenza informatica, manageriale, organizzativa

Tabella 5: Tipologia di organizzazione 2.0, elaborazione personale

Il profilo della Social Enterprise appartiene ad imprese di piccole-medie dimensioni che operano in un mercato caratterizzato da prodotti/servizi perlopiù standardizzati e che servono il mercato B2C. Per questa ragione, hanno bisogno di accedere ad informazioni circa le preferenze dei consumatori, le loro opinioni, i gusti, le mode del momento attraverso sistemi informativi che gli permettano di accedere alla conoscenza in rete – generata, quindi, dagli stessi utenti del web – e piattaforme di social networking che gli consentano di comunicare con il potenziali consumatore. Nella sua organizzazione interna, invece, necessita di strumenti che gli consentano una collaborazione fra i dipendenti dell'organizzazione, anche attraverso la modalità del social network.

Il secondo profilo di organizzazione, la Open Enterprise, appartiene ad aziende anche molto grandi, in particolare multinazionali con molte filiali in tutto il mondo, che appartengono principalmente al mercato B2B. Il fatto di appartenere al mercato B2B è la

chiave interpretativa fondamentale: infatti, operare nella fornitura di prodotti o servizi per altre aziende, significa “cooperare” con altre organizzazioni che hanno una propria struttura organizzativa interna, propri codici e linguaggi comuni ed anche partner, fornitori e clienti propri, con la conseguente moltiplicazione delle problematiche e dei soggetti con cui interagire. Per questo motivo è necessaria un'appartenenza aperta – ovvero, la necessità di aprire il perimetro della propria azienda verso l'esterno, coinvolgendo i soggetti con cui ci si relaziona ogni giorno – e di permettere ai membri dell'organizzazione di lavorare in condizioni di mobilità. Ovviamente, appartenenza aperta ha un collegamento stretto anche con l'esigenza di tecnologie che favoriscano la comunicazione fra i dipendenti dell'organizzazione ed anche con i soggetti esterni alla stessa.

L'ultimo profilo riguarda la Adaptive Enterprise. E' un'organizzazione di piccole/medie/grandi dimensioni che, data la natura del prodotto, ha bisogno costantemente di rinnovare ed adattare la propria offerta di prodotti/servizi in base alle mutevoli esigenze del mercato in cui opera. Pensiamo, ad esempio, ad imprese che operano nel settore della fornitura di prodotti o servizi informatici: queste imprese devono essere costantemente aggiornate sulle ultime novità tecnologiche, sulle recenti *release* di determinati software ecc. Oppure pensiamo alle società di consulenza informatica, manageriale, organizzativa: rimanere aggiornati sui programmi formativi, sull'emergere di nuovi paradigmi culturali, tecnologici, organizzativi è un'esigenza fondamentale per questo tipo di organizzazione. L'Adaptive Enterprise ha dunque la necessità di avere un'alta riconfigurabilità adattiva per essere flessibile nella sua offerta, nelle competenze e nella capacità di mettersi in gioco e ripensare ai processi che utilizza.

3.2.3 Classificazione dei bisogni emergenti secondo gli strumenti 2.0

I bisogni emergenti, siano essi evidenti o meno, possono essere riassunti nei cinque punti della tabella seguente: considerazione, collaborazione, condivisione, comunicazione, connessione.

BISOGNO	RELAZIONI INTERNE	RELAZIONI ESTERNE	STRUMENTI WEB 2.0 UTILIZZABILI
<i>Considerazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorare il clima aziendale - Identificare i talenti aziendali 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorare le interazioni con gli stakeholder - Individuare i migliori attori con i quali fare business 	Blog, crowdsourcing, social ranking
<i>Collaborazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementare la condivisione di conoscenza mediante strumenti innovativi - Facilitare l'emersione di community funzionali al business Monitorarne e sostenerne l'evoluzione 	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione di valore attraverso attività collaborative svolte nelle community 	Wiki, file sharing, social bookmark, crowdsourcing
<i>Condivisione</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitare la nascita spontanea di gruppi e team basati sulle competenze - Fornire strumenti d'interazione innovativi per abilitare i nuovi canali di comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementare il livello di engagement - Stimolare la nascita di relazioni e conversazioni intorno al brand, ai prodotti o a specifiche community 	Forum, API, status updates, Instant Messaging
<i>Comunicazione</i>	Stabilire un canale di comunicazione partecipativo reticolare	Creare conversazioni che rafforzino le relazioni con gli stakeholder	Blog, social network, RSS, podcast, widget, mashup, forum, API, status updates
<i>Connessione</i>	Fornire accesso alle conoscenze aziendali informali e tacite	<ul style="list-style-type: none"> - Costruire una nuova immagine aziendale - Fornire un punto d'incontro partecipativo che consenta di far interagire tutti gli stakeholder 	Blog, Forum, Wiki, Intranet aziendale

Tabella 6: *Classificazione dei bisogni emergenti, Ptunesti, 2010*

Quando parliamo di *connessione*, facciamo riferimento in particolar modo alla necessità, nel contesto organizzativo, di stabilire una partecipazione fra diversi insiemi di soggetti presenti in azienda, che possiamo identificare come comunità o meglio, come vedremo più avanti, come comunità di pratica: collaboratori, clienti, partner commerciali, fornitori. L'importanza di essere presenti online non riguarda più solamente i singoli individui

ma ha assunto una valenza strategica nei contesti di business. Quando si tratta di connettere soggetti “interni” all'azienda, ovvero intesi come dipendenti del soggetto giuridico azienda, allora la connessione ha lo scopo di facilitare l'accesso alle informazioni: Wiki ed intranet aziendali, se appositamente costruite, sono in grado di assolvere a questa funzione. Per quanto riguarda, invece, la dimensione “esterna” all'azienda, è necessario utilizzare altri strumenti come i blog ed i forum, in quanto gli obiettivi sono differenti rispetto al rivolgersi all'interno dell'organizzazione: costruire una nuova immagine aziendale oppure offrire un punto d'accesso condiviso.

Il bisogno di *comunicazione*, invece, fa riferimento alla necessità da parte dei collaboratori di essere costantemente aggiornati sulle attività svolte dagli altri membri dell'azienda, sia interne che esterne all'azienda. Il ruolo della comunicazione è ormai imprescindibile e consente di agevolare sia i processi organizzativi, sia le relazioni sul mercato. Se la funzione è quella di creare o agevolare conversazioni che rafforzino le relazioni con gli stakeholder, allora gli strumenti 2.0 più utilizzati possono essere: blog, social network, RSS, podcast, widget, *mashup*, API

E' da ricordare che la comunicazione aziendale è sempre stata tradizionalmente caratterizzata da un flusso mono-direzionale di tipo top-down, prescrittivo, verticale, ovvero proveniente dal management. Questo approccio può essere sovvertito in favore di un approccio più collaborativo, orizzontale, proveniente “dal basso”.

Per quanto concerne la *condivisione*: l'approccio tradizionale delle aziende è quello di gestire i progetti, le problematiche, le *routines* attraverso l'individuazione di team di lavoro predefiniti ed impermeabili agli stimoli esterni, come se esistesse qualche segreto che non si potesse assolutamente svelare. In realtà, agendo in questo modo l'azienda non fa altro che perdere i possibili vantaggi derivanti dalla nascita di gruppi spontanei basati su interessi, passioni, competenze, know-how. L'azienda dovrebbe agire su due fronti: uno esterno, ovvero la creazione di brand community che favoriscano la nascita di conversazioni attorno ai prodotti/servizi offerti, in modo da rafforzare l'engagement nei confronti della marca, attraverso la pianificazione di efficaci strategie di social media marketing; uno interno, con la realizzazione di piattaforme e servizi di tipo web 2.0 capaci di supportare la nascita di punti di

contatto informali fra membri dell'organizzazione, per favorire la nascita di comunità di pratica, oppure per coltivare quelle che già esistono.

Per quanto riguarda la *collaborazione*, a fianco degli strumenti di condivisione, capaci di costruire un'affinità e favorire la nascita di comunità o team di progetto, è necessario implementare servizi web in grado di favorire la collaborazione e sfruttare meccanismi di relazioni informale che favoriscano l'emersione delle conoscenze tacite. In questo caso, riuscire a sfruttare i meccanismi collaborativi in modo tale che l'azienda possa valutarli, riutilizzarli e magari migliorarli, non risulta un compito semplice. Si tratta di trovare meccanismi che incrementino la condivisione di conoscenza, che faciliti l'emersione delle comunità di pratica utili ai processi di business e monitorando le stesse; il tutto, unito al bisogno dell'azienda di non “perdere” informazioni importanti riguardo i processi che portano i membri dell'organizzazione a collaborare per il raggiungimento dell'obiettivo. L'azienda, da un punto di vista collaborativo, ha bisogno di tutto un sistema di *knowledge management* capace di creare uno storico ed un *repository* all'interno del quale il sapere possa essere facilmente immagazzinato, trovato ed utilizzato.

Nel momento in cui l'impresa realizza i bisogni di connessione, comunicazione e condivisione espressi da tutti gli stakeholder, è necessario che sia in grado di gestire anche l'aspetto della *considerazione*. All'azienda spetta il duplice compito di:

- monitorare il clima aziendale, consentendo di individuare ed analizzare le criticità che emergono durante i processi e che possono essere segnalate direttamente dalle comunità di riferimento;
- individuare i talenti, grazie alle possibilità date ad ognuno dei membri dell'organizzazione di esprimersi, esprimere la propria competenza e professionalità all'interno della comunità di riferimento. Individuare i talenti è un'attività fondamentale, perché la messa in evidenza delle persone più esperte in una particolare mansione è un dato che può tornare molto utile quando si costruiscono comunità di pratica, dato che questi “talenti” possono diventare i nodi e le figure di riferimento per lo sviluppo ed il mantenimento della comunità stessa.

Questo paragrafo si è volutamente concluso con qualche accenno alle comunità, in particolare alle comunità di pratica. Infatti, le comunità di pratica vengono qui considerate come uno degli strumenti fondanti dell'enterprise 2.0, come un ingrediente assolutamente necessario per la costruzione di un vantaggio competitivo, diciamo di matrice “interna” all'organizzazione, nei confronti delle altre imprese.

3.3 Le comunità all'interno delle organizzazioni: confini e problemi definitivi

Il concetto di comunità inizia il suo lungo percorso definitivo agli inizi degli anni '60 con il lavoro di Ferdinand Tonnies²⁸; da quel punto in poi, oltre ad essere entrato appieno nel vocabolario della sociologia, ha subito innumerevoli interpretazioni.

Una comunità può essere descritta come un insieme, un intreccio di relazioni sociali tenute insieme da un legame di qualche tipo; tali comunità possono essere intenzionali oppure no; gli aderenti possono essere stati scelti in base a determinati requisiti oppure hanno dovuto cercare appositamente l'appartenenza a tale comunità. Il concetto di comunità rimane importante come uno dei poli di un continuum analitico: il polo delle collettività di persone tenute assieme da relazioni personali dirette, forti valori comuni, sentimenti di solidarietà e riconoscimento reciproco, ed il polo delle collettività basate su interessi momentanei, professionali, sull'interesse individuale e sulla razionalità (Paccagnella, 2000)

Nel corso del tempo, come abbiamo detto, il concetto di comunità va ad arricchirsi di nuovi significati, in particolare a causa del suo legame stretto con le tecnologie della comunicazione: dal “villaggio globale” di McLuhan (1964), alle trasformazioni nel senso dello spazio geografico indicate da Meyrowitz (1985), fino ad arrivare alla “comunità virtuali” definite da Rheingold (1993). E' da precisare che, nonostante anche la radice

²⁸ Tonnies, F., (1963) *Gemeinschaft und Gesellschaft*, Leipzig; trad. italiana *Comunità e società*, Milano, edizioni di Comunità

etimologica accomuni i termini “comunità” e “comunicazione”, non è scontato che la presenza di un qualche tipo di comunicazione crei, di per sé, una comunità. Di conseguenza, non è per nulla automatico che all'interno di un'organizzazione strutturata come l'impresa siano presenti una o più comunità solo perché alcune persone lavorano a stretto contatto, giorno dopo giorno, l'una con l'altra.

Iniziamo il nostro percorso definitorio con il concetto di comunità virtuale: l'aggiunta dell'aggettivo “virtuale” è stato uno dei primi tentativi di ampliare il concetto di comunità.

La definizione di comunità virtuale diffusa da Rheingold è questa:

“Le comunità virtuali sono aggregazioni sociali che emergono dalla rete quando un certo numero di persone porta avanti delle discussioni pubbliche sufficientemente a lungo, con un certo livello di emozioni umane, tanto da formare dei reticoli di relazioni sociali personali nel ciber spazio”

(Rheingold, 1994)

Questo tipo di definizione è stata la prima a non considerare lo spazio – ovvero la prossimità geografica – come elemento fondamentale per giustificare l'esistenza di una comunità. E' una definizione che è stata a volte descritta come “culturalista”, in quanto considera la comunità non più come prodotto di uno spazio fisico comune, bensì come risultato di un insieme di relazioni sociali e di interessi comuni.

In qualsiasi senso la si voglia considerare, una comunità – virtuale e non – tende ad avere sempre presente questi elementi caratteristici (Kollock, 1998; Kozinets, 1998; McLaughlin et al. 1997):

- *personae* coerenti e stabili, con nomi o pseudonimi;
- relazioni interpersonali condotte attraverso vari livelli – conferenze pubbliche, e-mail private, contatti telefonici, postali o fisici –;
- condivisione di un linguaggio e codici comuni;
- sviluppo di un sistema di norme e ruoli;
- esecuzione di “rituali” più o meno complessi che delimitano i confini della comunità.

Tali caratteristiche, propriamente definibili sociali, sono in grado di mantenere in vita una comunità e mantenerne il senso, a prescindere dalle tecnologie e dai mondi virtuali – social network, in primis – a cui vengono affiancate.

L'appartenenza ad una comunità è quindi un'esperienza sociale, solo in parte legata alle possibilità concesse dal mezzo di comunicazione utilizzato. Va precisato che, molto spesso, quelle che vengono definite comunità virtuali sono piuttosto gruppi di persone senza legami diretti tra loro, ma semplicemente “orientati” nella stessa direzione, sono gruppi “paralleli” anziché “seriali” che, sebbene utilizzino le stesse fonti di informazione, non sviluppano un reticolo di relazioni, ma la loro comunicazione è mediata da una fonte di identificazione comune (Jones, 1997).

Vi sono alcuni aspetti delle comunità che vanno chiariti. Come sostengono alcuni autori, quando le comunità diventano esclusivamente “comunità basate su interessi comuni”, come appunto nel caso di ciò che si intende di solito per comunità, vi sono alcune problematiche che aumentano esponenzialmente. Quando le comunità basate su aggregazioni spontanee iniziano ad avere difficoltà ad accogliere il “diverso”, ad accettare opinioni contrastanti, ad evolversi, ponendo barriere a pratiche nuove che potrebbero portare innovazione e beneficio a tutti, allora la comunità si rivela come qualcosa di regressivo e settario che prende forma nelle identity politics, in richieste corporative, in profonde barriere tracciate tra ingroup ed outgroup, nei localismi e nella frammentazione.

Queste dinamiche, che possiamo definire quotidiane, della vita cibernetica di tutti i giorni, possono sembrare assolutamente al di fuori del contesto aziendale, qualcosa che non ha nulla a che vedere con la vita dell'organizzazione. In realtà, molte delle stesse dinamiche di esclusione del diverso da una comunità, di una certa immobilità di un team di progetto, di impermeabilità ad input provenienti dall'esterno, si possono trovare all'interno di organizzazioni, dalle più piccole fino alle imprese transnazionali. Basti pensare alle difficoltà di comunicazione tra colleghi dello stesso dipartimento, ai dissapori fra dipendente e responsabile del marketing, tra executives e top manager: gli esempi potrebbero continuare all'infinito. Ciò che è importante è questo: non è necessaria una prossimità geografica, il condividere lo stesso posto di lavoro, il medesimo open-space, lo stesso dipartimento o business unit perché automaticamente si faccia parte di una comunità o per pensare che un

progetto di enterprise 2.0 – che ha la sua base fondante nella creazione di comunità di pratica – possa creare artificialmente delle comunità funzionanti e coese fra loro.

3.3.1 Le comunità in pratica e le Comunità di Pratica

Nonostante le comunità - online, offline - condividano determinate caratteristiche con le cosiddette Comunità di Pratica – tipologia che ritroviamo all'interno delle organizzazioni e nei rapporti con l'ambiente esterno – queste ultime si differenziano dalle prime per alcune caratteristiche fondamentali.

Il concetto di “comunità di pratica” - d'ora in poi CdP - nasce nei primi anni Novanta del '900 con i lavori di E. Wenger e J. Lave, autori che rovesciano il dogma consolidato secondo cui l'apprendistato si baserebbe su una relazione “idilliaca” fra maestro ed allievo, portando alla luce l'idea che l'apprendere una competenza si basi su di un processo sociale di partecipazione ad una pratica che configura un set di relazioni tra il novizio e gli altri membri del gruppo, tra il novizio e la pratica, tra il novizio e la cultura del gruppo (Lipari, 2009). Il filone di studi di Wenger, in particolare, inizia a considerare le organizzazioni come ecosistemi in grado di generare capacità di apprendimento: è la prospettiva dell'apprendimento organizzativo che abbiamo trattato nel primo capitolo di questa tesi.

Cerchiamo, quindi, di fare chiarezza su cosa sia la comunità di pratica e su che cosa si distingua rispetto alle “semplice” comunità, online ed offline. Partiamo da qui:

“[...] vuoi, infine, perché il saper fare che caratterizza mestieri e professioni non è una conoscenza che può essere proprietà di un solo individuo ma prende forma e si sviluppa nelle interazioni tra coloro che praticano uno stesso mestiere, una professione, nella loro comunità di pratica.”

(Wenger, 2006)

Esiste una netta differenza tra le comunità – nell'accezione comune che abbiamo descritto sino ad ora – e le comunità di pratica, in quanto le seconde hanno un rapporto con la rete, intesa non solamente come spazio online, ma anche come nodi, persone che fanno parte

della rete d'interesse della comunità, molto differente rispetto alle prime : per i membri di una comunità di pratica, la rete è capace di arricchire in modo decisivo lo spazio che condividono, la loro memoria comune, le loro possibilità di interazione creando luoghi virtuali e aumentando i loro luoghi fisici, così da consentire esperienze comunitarie anche a distanza o in spazi condivisi con altre comunità (De Michelis, 2010).

Le CdP sono comunità aperte. Le comunità “semplici” tendono, invece, più alla chiusura e tendono a vedere la rete come un “pericolo”, una minaccia che può distruggere i confini e l'identità della comunità stessa. La condivisione di valori, credenze, pratiche, codici comuni è, per quanto riguarda le seconde, il fine stesso dell'esistenza della comunità ed anche il risultato finale al quale esse tendono; per le CdP, invece, la condivisione di valori, credenze, pratiche e codici comuni non è un fine ma un mezzo attraverso cui avviene il processo di creazione e distribuzione della conoscenza. Se da una parte l'obiettivo è la consacrazione e l'affermazione della comunità, nelle CdP l'obiettivo è altro rispetto ai “semplici” valori che legano la comunità stessa.

Declinando questo ragionamento nell'ambiente organizzativo, un esempio potrebbe essere questo: l'impresa X gestisce il proprio centro assistenza clienti attraverso un social network, chiuso per i clienti – i quali richiedono assistenza tramite ticketing, ad esempio – ma aperto a tutti i dipendenti delle filiali. Se un collega ha bisogno di aiuto per un problema, lo “posta” nel social network ed aspetta che i suoi colleghi lo aiutino. I codici e linguaggi comuni potrebbero essere i tags utilizzati per indicare la tipologia di problema che si vuole risolvere, in modo da categorizzare ed avere uno storico per una ricerca futura più veloce: questo è il mezzo. Il fine, invece, è quello di risolvere il più velocemente possibile una richiesta di assistenza proveniente dal cliente. Le comunità di pratica, quindi, più che per l'interesse sono legate da un bisogno che, in questo caso, è la necessità di risolvere un problema ed aumentare la qualità del servizio di supporto al cliente.

Possiamo dunque definire le caratteristiche delle CdP all'interno delle organizzazioni utilizzando quattro variabili principali:

1) La dimensione dell'apprendere dei soggetti nelle organizzazioni

La realtà organizzativa d'impresa è formata da svariati elementi che si pongono come barriere, perlomeno iniziali, al processo di apprendimento: linguaggio, regole, istituzioni, tradizioni, cultura, oggetti materiali che costituiscono un punto fermo per tutti. Per un individuo che vuole rimanere con pertinenza all'interno del contesto sociale d'impresa, è necessario che si confronti con queste barriere. Seguendo questa prospettiva, l'apprendimento non è altro che il modo attraverso cui l'esperienza di un certo soggetto entra in relazione con l'esperienza di altri: la dimensione dell'apprendere sta a significare la dimensione delle relazioni con cui un soggetto si rapporta ad altri soggetti dotati delle medesime caratteristiche, esperienza che crea routines d'azione che arricchiscono la pratica.

2) La relazione tra processi programmati e processi concreti d'azione

Le organizzazioni sono anche un “impasto” all'interno del quale è difficile distinguere tra le prescrizioni che sul piano formale definiscono i processi di lavoro e le modalità di funzionamento dell'insieme da un lato e, dall'altro, il modo effettivo con cui, sul campo, gli attori traducono in pratica le prescrizioni sulle modalità di esecuzione (Lipari, 2009). In altre parole: all'interno delle CdP, e talvolta anche nei team di progetto, le prescrizioni formali che vengono dal management e che danno le indicazioni sulle procedure da adottare vengono tradotte in modalità “informale” dai membri della comunità, ovvero “trasformate” sul piano comunicativo linguaggi, azioni, codici consolidati all'interno del gruppo di riferimento.

All'interno delle organizzazioni è infatti presente sia una tensione a prescrizioni, in merito al processo, di tipo *top-down* – provenienti dal top-management, ad esempio – e quindi verticali, “esterne” alla comunità, sia una tendenza per i componenti del gruppo ad adottare un'organizzazione più orizzontale, “interna” alla comunità, seguendo più le logiche e gli schemi procedurali propri, guardando alla propria esperienza ed a quella dei colleghi più affini.

3) La nozione di pratica

La pratica può essere definita come un processo d'azione stabilizzato ed al tempo stesso dinamico che, avendo luogo in un contesto determinato, coinvolge i gruppi nello svolgimento di un'attività che si traduce in operazioni sistematiche, consolidandosi in abitudini che si fissano nella memoria collettiva del gruppo. E' a partire dalla pratica che si può identificare quel reticolo relazionale degli attori coinvolti nell'azione ed interessati ad essa; se questo reticolo di relazioni si sedimenta nel tempo creando relazioni stabili, instaurando consuetudini tali da generare linguaggi comuni, allora può prendere il nome di comunità.

Nel paragrafo precedente era stato affermato che, perché una CdP possa essere definita tale, il fatto di condividere valori, linguaggi comuni e pratiche codificate non basta. In poche parole: è condizione necessaria ma non sufficiente. E' necessario infatti che tali comunità tendano insieme ad un obiettivo comune, misurabile e che l'aggregazione sia finalizzata al soddisfacimento di un bisogno ed un obiettivo aziendale predefinito.

4) Il concetto di comunità

Siamo finalmente arrivati a definire il termine di Comunità di Pratica. Come già precedentemente affermato, il termine comunità – preso da solo, senza il concetto della pratica – fa pensare ad un mondo idealizzato, nel quale regna l'armonia, i conflitti ridotti ai minimi termini, poco frammentata, sicura. Gli argomenti nella comunità non sono quindi dibattuti bensì “coltivati” (Lievrouw, 1998) al sicuro da ogni eventuale confutazione. In realtà, comunità non è solo rifugio e protezione, ma è anche il luogo delle differenze, dei conflitti, del controllo sociale (De Michelis, 2010).

Seguendo questo filo logico, le CdP possono essere definite come gruppi che (Lipari, 2009):

- nascono attorno ad interessi condivisi, in genere problemi comuni da gestire e risolvere in condizioni di interdipendenza cooperativa;

- si alimentano di contributi ed impegni reciproci;
- durano fino a quando l'energia che alimenta l'insieme riesce a riprodursi con regolarità;
- sono tenute in vita da un presupposto di fondo: la relativa libertà da vincoli organizzativi di tipo gerarchico.

Questi, invece, gli elementi fondativi delle CdP:

- *Condivisione* dell'esperienza: la possibilità di condividere le esperienze di pratica con i membri della comunità di riferimento;
- *Prossimità* comunicativa: la vicinanza “fisica”, sia essa inteso come spazio fisico sia mediata da tecnologie di comunicazione che avvicinano e facilitano l'interscambio di informazioni;
- *Spontaneità ed informalità delle relazioni*: accanto all'approccio top-down, verticale, “burocratizzato” proveniente dai vertici dell'organizzazione, un approccio informale ed orizzontale proveniente dal basso;
- *Cooperazione*: adattamento reciproco per il problem solving;
- *Improvvisazione*: davanti alla difficoltà nella risoluzione del problema, si procede per tentativi, fallimenti, sperimentazioni fino al raggiungimento del risultato;
- *Narrazione*: l'importanza di mantenere uno storico delle soluzioni adottate, ricostruendo in ordine cronologico l'esperienza: è la base del *knowledge management*;
- *identità*: la comunità fa proprio il senso di appartenenza e l'insieme delle conoscenze si rafforza producendo ulteriore conoscenza.

In definitiva, la Comunità di Pratica è:

“[...] un'aggregazione informale di attori che, nell'organizzazione, si costituiscono “spontaneamente” attorno a pratiche di lavoro comuni nel cui ambito sviluppano solidarietà organizzativa sui problemi, condividendo scopi, saperi pratici e linguaggi e generando, per questa via, forme di “strutturazione” dotate di tratti culturali e distintivi.”

(Lipari, 2009)

Possiamo riassumere quanto detto sulla distinzione comunità/CdP, nella seguente tabella:

	COMUNITA'	COMUNITA' DI PRATICA
Conflitti	Tendenza al non conflitto	Tendenza ad utilizzo strumentale e vantaggioso del conflitto
Discussioni	Coltivati, al sicuro da ogni eventuale confutazione	Dibattuti, la diversità porta alla crescita
Organizzazione interna	Top-down, verticale	Miscela fra prescrizioni top-down ed organizzazione orizzontale (membri comunità)
Rapporto con la rete	Relativamente chiuse, in rapporto alle CdP	Relativamente aperte, in rapporto alle comunità
Valori, credenze, pratiche	Sono il fine che giustifica l'esistenza della comunità. Condizione sufficiente e necessaria	Sono il mezzo per il raggiungimento di un obiettivo. Condizione necessaria ma non sufficiente
Identità	Forte senso di appartenenza	Forte senso di appartenenza
Motivi della costituzione	Condivisione dell'esperienza, consacrazione della comunità e delle tematiche proprie	Necessità di soddisfare un bisogno, risoluzione collettiva di un problema, raggiungimento di un obiettivo
Dimensione	Nessun limite dimensionale	Dimensioni limitate
Interazione	Grado di reciprocità basso	Grado di reciprocità alto
Risultati	Vivere relazioni sociali significative	Si realizza un vero e proprio apprendimento organizzativo

Tabella 7: Comunità VS comunità di pratica, elaborazione personale

Un'ulteriore precisazione è necessaria: le CdP non sono e non potranno mai essere una nuova tipologia di unità organizzativa, ma sono piuttosto un differente punto di vista nell'illustrare le struttura organizzativa, un punto di vista che sottolinea l'apprendimento che i membri dell'organizzazione effettuano a prescindere dall'unità funzionale a cui appartengono, o al progetto al quale stanno lavorando. Le CdP sono differenti da qualsiasi altra tipologia di gruppo che possiamo osservare nelle organizzazioni per il modo in cui esse definiscono la propria professionalità, per come esistono nel tempo e nello spazio.

Le CdP differiscono dalla *unità funzionali*, in quanto nella comunità di pratica i membri sviluppano una propria personale concezione della pratica, differente e più ricca rispetto quella che è stata loro affidata a livello istituzionale e “contrattuale”. I confini sono quindi più flessibili rispetto a quelli delle unità organizzative, ed è proprio la permeabilità dei suoi confini che permette la creazione di opportunità di apprendimento ed innovazione per gli aderenti e per i potenziali entranti.

Le CdP differiscono anche dalla *squadra*, in quanto sono l'apprendimento condiviso e gli interessi dei suoi membri ciò che tiene insieme i membri; le CdP sono definite dalla conoscenza piuttosto che dai compiti ed esistono in quanto la partecipazione ha valore per tutti i componenti.

Infine, le CdP sono differenti dal *network*, nel senso che sono *a proposito* di qualcosa (Wenger, 1998); non sono solo un sistema di relazioni, ma esiste l'identità della comunità. Le persone appartengono alle comunità di pratica ed allo stesso tempo alle altre strutture organizzative: nelle unità funzionali definiscono l'organizzazione, nelle loro squadre si prendono cura dei progetti, nel loro network si creano le relazioni, ma è solo attraverso le comunità di pratica che si sviluppa la conoscenza che consente loro di eseguire questi compiti.

3.4 Individuare e coltivare Comunità di Pratica all'interno delle organizzazioni

Come affermato nel paragrafo precedente, la CdP si differenzia dalla “semplice” comunità anche per il fatto che nella prima le discussioni vengono dibattute e non, come nella seconda, coltivate. Le discussioni, quindi, nelle CdP non sono al riparo da eventuali dissidi interni, conflitti, incomprensioni.

Il fatto che nelle CdP le discussioni²⁹ vengano dibattute e non coltivate è una mezza verità. Infatti, è un'affermazione che vale soprattutto per le comunità sorte “spontaneamente” attorno ad un prodotto/servizio che, nonostante al loro interno possano avere un'organizzazione strutturata, non presentano quelle problematiche tipiche delle CdP sorte dopo un processo di riconoscimento istituzionale da parte dell'impresa, oppure alimentate dalla necessità di presidiare alcuni processi chiave.

Le problematiche che si possono trovare nelle CdP in azienda possono essere riassunte in questi punti:

- *Non evidenza delle CdP*

Non sempre le CdP possono essere individuate facilmente, nel caso esistano oppure siano sorte “spontaneamente” all'interno dell'organizzazione: possono essere tacite, esplicite, implicite o segmentate;

- *Necessità di sponsorship forte*

Le CdP devono essere dirette e sostenute dal management – verticalità, approccio top-down – ma al loro interno presentano una tendenza a dinamiche di tipo orizzontale, informale, bottom-up. Il management deve risolvere queste due dimensioni e trovare una sintesi fra le prescrizioni e le regole organizzative da un lato, e la capacità di auto-organizzazione delle CdP;

- *Esigenza di KPI adeguati per la valutazione*

Le CdP all'interno di un'organizzazione sono rivolte alla risoluzione di un problema: la loro eventuale inefficienza pesa sul bilancio annuale dell'impresa. Per questo motivo, è necessario predisporre una serie di Indicatori di Performance – KPI – che ne monitorino l'andamento, l'evoluzione, l'efficienza;

²⁹ Le discussioni qui vanno intese letteralmente, ma anche come sinonimo di pratica lavorativa, schema, routine che implica un processo che porta alla risoluzione di una problematica, al processo creativo che porta all'innovazione di un prodotto, ed a tutte quelle pratiche che prevedono un lavoro “fianco a fianco” tra individui della stessa organizzazione.

- *Le CdP hanno bisogno di essere alimentate*

Le CdP hanno bisogno di essere alimentate alla stessa stregua delle comunità online. Abbiamo già visto come l'appartenenza alla CdP, comprese le credenze, i valori da cui sono formate, non è una condizione sufficiente affinché tale comunità possa sopravvivere all'interno di un contesto aziendale.

In questa prospettiva, risulta illuminante il contributo del già citato E. Wenger, il maggiore studioso di Comunità di Pratica, che ha introdotto il termine *cultivating* in riferimento alle CdP nel contesto organizzativo:

“[...] non è semplice costruire e sostenere CdP o integrarle all'interno dell'organizzazione. La natura spontanea, organica, informale, delle CdP le rende resistenti alle interferenze ed alla supervisione. Ma noi abbiamo osservato un numero di aziende che hanno superato questo paradosso manageriale che riguarda le CdP e le hanno sostenute con successo. In generale, abbiamo riscontrato che i manager non possono dirigere CdP. Tuttavia, manager di successo mettono insieme le persone giuste, le supportano con un'infrastruttura che permette loro di prosperare, ne valutano i risultati in modi non convenzionali.

Queste sfide per coltivare CdP non sono semplici, ma i frutti raccolti rendono lo sforzo ben remunerato.”

(Wenger, Snyder, 2000)

Coltivare differisce dal progettare, in quanto riconosce la natura autopoietica della CdP e si concentra sul mettere in atto azioni di sostegno e sulla costruzione di condizioni ed infrastrutture abilitanti [Scotti, Sica, 2010].

3.4.1 Tipologie di comunità nelle organizzazioni

E' fondamentale riconoscere le varie tipologie di comunità all'interno dell'organizzazione in quanto, solo con l'emergere di queste è possibile affiancare le tecnologie 2.0 adeguate a supporto dello sviluppo delle comunità.

Le tipologie principali di comunità che si possono trovare all'interno delle organizzazioni sono:

- *Comunità di pratica*

Sono le comunità che sono state descritte fino ad ora secondo il modello di E. Wenger e che descrive un gruppo di persone che interagisce con continuità e sistematicità per il miglioramento della propria conoscenza e capacità professionale. Le relazioni esistono perché – diversamente da come accade per le community non inserite all'interno di un'organizzazione e che sono legate anche e soprattutto dall'interesse e dalla passione slegati da logiche di business e reddituali – esiste la necessità di rispondere ad un bisogno, come risolvere il problema di un cliente, risolvere un problema tecnico, la condivisione del medesimo spazio di lavoro.

- *Reti di pratica*

Le Reti di Pratica sono comunità debolmente connesse nelle quali la maggior parte dei membri non si conosce, pur avendo pratiche e conoscenze comuni. Le relazioni ed i collegamenti fra i membri della comunità sono indiretti ed i partecipanti si coordinano attraverso “terze parti”, ovvero attraverso le tecnologie della comunicazione e quindi indirettamente. Coordinamento e comunicazione sono espliciti. Anche a livello di apprendimento, le CdP si differenziano notevolmente dalle Reti di Pratica: mentre nelle prime l'apprendimento è inteso come processo che modifica il comportamento del singolo, strutturando la propria identità a partire dal significato che si attribuisce al “fare”, nelle seconde l'apprendimento è caratterizzato da un “imparare a proposito di”, un accumulo di conoscenza (Nichani e Hung, 2002). Nonostante ciò, è da sottolineare come anche le reti di

pratica soddisfino l'esigenza di essere parte di una pratica comune e condivisa: ne sono un esempio le reti di comunità che si occupano di software open source, ad esempio. In alcuni contesti organizzativi, come ad esempio all'interno di multinazionali con filiali distribuite in vari paesi, le relazioni fra i colleghi si sviluppano in maniera molto simile alle Reti di Pratica, quindi condividendo alcune caratteristiche delle comunità online – dispersione geografica, utilizzo di tecnologie 2.0 ecc – e delle CdP come la tendenza a soddisfare un bisogno e la necessità di risolvere problematiche organizzative da varia natura.

- *Social networking*

Il social networking è quel sistema che tiene uniti i legami interpersonali e professionali, fondamentale connettore all'interno dell'organizzazione per costruire un tessuto sociale di riconoscimento e di aiuto reciproco. Il social networking ha un carattere aperto ed è strutturato e tagliato su dimensioni specifiche che sono date dal numero di dipendenti all'interno dell'organizzazione e dalle relazioni che intercorrono fra di essi. In alcune aziende, il social networking può diventare uno strumento per condividere informazioni, news, curiosità o semplicemente per chattare con un collega; nell'ambito dell'enterprise 2.0, invece, il social networking può essere uno degli strumenti privilegiati per connettere le varie funzioni all'interno di un'organizzazione, risolvere problemi tecnici, innovare, gestire l'help desk e l'assistenza clienti ed anche come repository di conoscenza. Il social networking è strumentale affinché una CdP possa emergere ed avere il riconoscimento istituzionale da parte del management; è il medium comunicativo affinché le comunità di pratica – i cui membri talvolta non sono geograficamente vicini, basti pensare alle imprese transnazionali con filiali in tutto il mondo – possano concretamente comunicare, con il vantaggio di avere uno strumento condiviso in cui le informazioni e la conoscenza possono rimanere patrimonio dell'organizzazione. Tuttavia, il social networking può anche non avere nessun legame con le CdP ed essere utilizzato solamente per lo scambio di informazioni attraverso uno strumento e modalità alternative.

- *Comunità di apprendimento*

I membri della comunità sono coinvolti in un'esperienza di apprendimento, condividendo un percorso di scoperta e crescita comune. E' un gruppo caratterizzato da un confine spaziale e temporale: tali comunità possono avere un carattere temporaneo e talvolta trasformarsi anche in Comunità di Pratica se costruite attraverso premesse di lungo periodo. Se è vero che le comunità di apprendimento possono essere – o diventare – comunità di pratica, non è sempre valido il contrario.

Abbiamo già accennato alla difficoltà per molte aziende di identificare le comunità esistenti all'interno della propria organizzazione. La questione si complica ulteriormente se, integrando i concetti espressi da Nonaka e Takeuchi sulla conoscenza tacita ed esplicita, si cerca di proporre un framework per l'identificazione delle tipologie di comunità sulla base della loro evidenza all'interno dell'impresa. La tipologia di comunità osservabile nel contesto organizzativo può essere:

- *tacita*: la comunità esiste ma non è nota all'organizzazione;
- *esplicita*: la comunità esiste ed è nota all'organizzazione;
- *implicita*: la comunità non è ancora tale, non comunica al suo interno, ma potrebbe esserlo se esistessero le condizioni di relazione e di comunicazione interpersonale;
- *segmentata*: la comunità non sa di essere tale ma viene individuata dall'organizzazione secondo criteri specifici: ad esempio per funzione, potenzialità di sviluppo, mestieri.

Da queste macro categorie, possiamo elaborare un grafico cartesiano che ne identifichi le caratteristiche in base a due variabili:

- 1) La quantità di relazioni e comunicazione fra i membri;
- 2) il livello di evidenza della comunità per l'organizzazione.

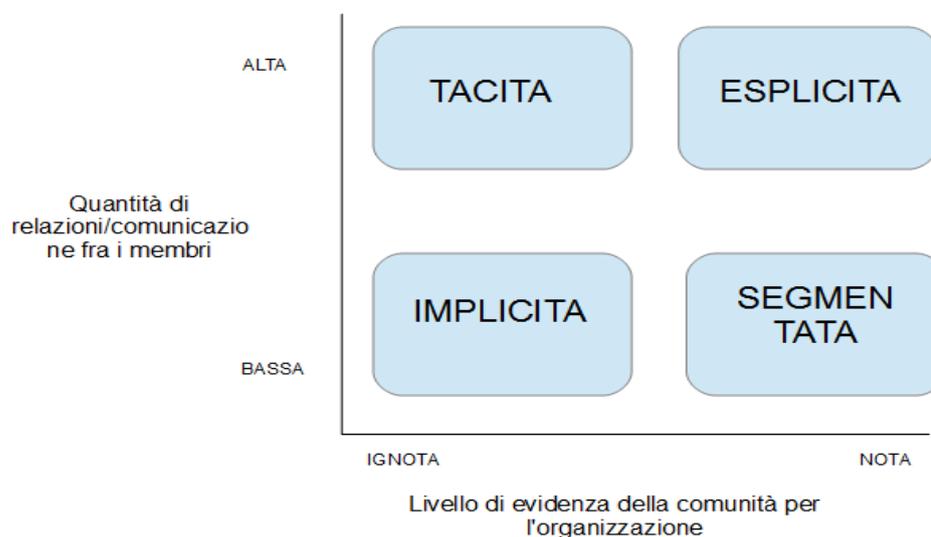


Illustrazione 19: Caratteristiche della conoscenza organizzativa, rielaborazione personale su modello di Scotti, Sica, 2010

Come è facilmente intuibile dal grafico, una comunità non è fissa ma può evolversi: da tacita può diventare esplicita, da segmentata ad esplicita ecc. Inoltre, vi sono degli strumenti che sono in grado di favorire il passaggio da uno stato all'altro – nella direzione di far emergere e riconoscere le comunità, istituzionalizzandole a livello organizzativo – presupponendo il verificarsi di determinate condizioni o processi chiave.

In sintesi, i processi evolutivi delle comunità possono avere queste traiettorie:

- *Da Tacita ad Esplicita*: l'evoluzione avviene attraverso *processi di formalizzazione* come, ad esempio, la SNA – Social Network Analysis – che sono in grado di dare un'evidenza organizzativa alla comunità;
- *Da Implicita a Tacita*: attraverso *sistemi di comunicazione* che permettono ai membri della potenziale comunità di interagire e comunicare in maniera sistematica ed organizzata come forum, blog, intranet, Enterprise Social Network;

- *Da Implicita ad Esplicita*: attraverso *processi di codifica* come storytelling, workshop, che siano in grado di far emergere il valore della comunità sia per i membri, sia per l'organizzazione;
- *Da Segmentata ad Esplicita*: attraverso quel processo che può portare un gruppo di persone “artificialmente” individuato dall'azienda come potenziale, a riconoscersi all'interno di una comunità. Dipende dalla tipologia di segmentazione che l'azienda ha adottato: non è scontato, infatti, che le segmentazioni costruite ad-hoc possano dare vita a comunità. Esempio di segmentazione potrebbe essere questo: l'azienda evidenzia che nel processo di sviluppo prodotto ci sono risorse e competenze, appartenenti a funzioni/processi differenti, che devono lavorare a stretto contatto per raggiungere migliori risultati: dimostrata la convenienza della cooperazione cross-funzione, si procede ad implementare tutte le azioni di creazione e sostegno della comunità.

Come già accennato, il passaggio da uno stato all'altro non è un compito assolutamente facile; gli strumenti sopracitati sono una buona base di partenza, ma il processo di riconoscimento di una comunità di pratica passa anche attraverso quella che alcuni autori chiamano la “prontezza organizzativa” dell'impresa, ovvero le condizioni secondo cui le organizzazioni sono in grado o meno di riconoscere e coltivare le comunità. Questo non significa che le comunità non esistano o non siano attive in questi contesti, ma soltanto che le condizioni – che possiamo definire “culturali”- dell'organizzazione non sono favorevoli o compatibili con il riconoscimento, la gestione e lo sviluppo della comunità in chiave organizzativa.

Seguendo questo ragionamento, Wenger et al. hanno identificato diverse tipologie di relazione tra CdP ed organizzazione. Queste relazioni impresa-CdP si basano sul punto di vista con cui l'impresa guarda le comunità: un punto di vista che può essere definito debole, quando l'impresa si limita a “tollerare” l'esistenza di comunità parallele alle gerarchie organizzative; un punto di vista forte che, invece, va dal riconoscimento istituzionale della CdP alla messa in campo di strategie per la sua coltivazione.

Naturalmente, perché strategie di Enterprise 2.0 possano raggiungere risultati, sarebbe auspicabile che le organizzazioni adottassero un punto di vista forte.

Gli atteggiamenti organizzativi verso le CdP possono essere:

TOLLERARE	RICONOSCERE	PROGETTARE	COLTIVARE
<ul style="list-style-type: none"> - L'azienda non impedisce la creazione di forme di aggregazione spontanee ed informali 	<ul style="list-style-type: none"> - L'azienda legittima la comunità e ne riconosce la rilevanza organizzativa - L'azienda riconosce le <i>expertise</i> maturate all'interno della CdP - La CdP viene inserita nei percorsi di crescita delle competenze - L'azienda protegge gli spazi e i tempi della CdP 	<ul style="list-style-type: none"> - L'azienda riconosce che tra le procedure e la loro applicazione c'è uno spazio creativo in cui possono nascere prassi innovative e conoscenza - Viene favorita la nascita di nuove comunità - Vengono progettate le condizioni organizzative e tecnologiche perché le CdP possano svilupparsi 	<ul style="list-style-type: none"> - L'azienda mette in atto azioni di sostegno alla vitalità della CdP - L'organizzazione identifica le CdP come le strutture più rilevanti della propria azione e si identifica come piattaforma di sostegno alla comunità



Tabella 8: Atteggiamenti organizzativi sulle comunità di pratica, rielaborazione personale su modello di Wenger et al., 2002

Le organizzazioni sono conversazioni: se spostiamo lo sguardo all'interno di un'organizzazione i processi che governano le interrelazioni personali e professionali sono di tipo informale. Il lato informale sta al social networking, alla capacità auto-organizzativa dei team, alle CdP; il lato formale sta, invece, alle procedure, alla routine, all'organigramma; le comunità si muovono nell'area dell'organizzazione informale, utilizzando lo spazio tra le procedure e i risultati [Orr, 1990].

I meccanismi informali, nelle organizzazioni contemporanee, stanno assumendo – e dovrebbero assumere – un ruolo crescente nella costruzione del risultato e del valore aziendale: questo è dovuto ad una serie di fattori, tra cui le turbolenze ambientali, l'ipercompetizione, la complessità del mercato, che rendono la gestione dell'imprevisto e l'auto-attivazione del singolo sempre più importanti.

In un'intervista L. Solari, docente al MIP/Politecnico di Milano, esprime in pochi concetti il suo punto di vista rispetto ai paradigmi e le credenze che le organizzazioni hanno nei confronti delle modalità informali tipiche delle CdP o di qualsivoglia modalità orizzontale di organizzazione del lavoro. Riportiamo per intero il pezzo tratto dall'intervista:

“[...] Per molto tempo il sistema di regolazione dei rapporti all'interno dell'organizzazione si è sviluppato in modi diversi e difforni da quelli esterni: nelle organizzazioni si è accettato un principio gerarchico a fronte del fatto che in molti paesi in qualche modo la modalità di regolazione collettiva era invece quella basata sull'espressione del voto democratico. In certi altri casi, nel caso ad esempio delle *branches* di multinazionali collocate in paesi non democratici è stato esattamente il contrario: dentro l'organizzazione si viveva una condizione individuale di rispetto e democraticità molto più ampia di quella che si viveva all'esterno. Questi due mondi – società ed organizzazione – seguono a tratti strade diverse, ma allo stesso tempo non possono essere completamente non allineati, altrimenti si creano delle fratture eccessive; che è quello che accade, per esempio, quando cambiano le generazioni nelle organizzazioni. Oggi non a caso si parla molto della generazione Y: sono persone che portano un'esperienza relazionale nell'organizzazione, che è quella che hanno vissuto nella loro socializzazione e che l'organizzazione al suo interno non ha mai sperimentato sinora.”

(Fonte: parte di un'intervista a L. Solari, docente MIP/Politecnico di Milano, contenuta in *Community Management*, Scotti, Sica, 2010, pg. 70)

3.4.2 Dall'identificare al coltivare le Comunità di Pratica: modelli d'intervento e fasi del processo

E' necessario pensare all'organizzazione, in particolare le più strutturate, come ad un universo di popolazioni, al cui interno coesistono differenti climi, tribù, città, regioni ecc. Il lavoro del consulente organizzativo e di chi si occupa di progetti di enterprise 2.0 assomiglia, per certi versi, a quello dell'antropologo sociale: studiare i comportamenti degli individui all'interno di una società – organizzazione, tribù, metropoli – tentando di individuare i legami sociali, le relazioni, la loro intensità, i rapporti di forza, gli anelli deboli, i legami forti, i punti di conflittualità, gli interventi di miglioramento. Forse, una delle differenze tra il consulente organizzativo e l'antropologo sociale – a livello di approccio allo studio di un gruppo di individui, e sempre rimanendo all'interno della similitudine – è che l'obiettivo del primo non è solo quello di studiare una comunità, ma anche di trovare soluzioni innovative perché queste migliorino i processi comunicativi al loro interno, in modo tale da giustificare l'investimento effettuato.

E' necessario, quindi, coltivare le comunità – o le popolazioni aziendali – e per farlo è necessario comprendere quali siano le logiche d'intervento e gli strumenti adeguati in funzione degli obiettivi di sviluppo, della cultura organizzativa, della storia aziendale. In termini di flussi di comunicazione, queste diverse tipologie di intervento possono essere collocate lungo una linea che va dalla comunicazione top-down – quella istituzionale, come ad esempio la intranet aziendale – al social networking, ovvero il *peer-to-peer* fra i membri della comunità. Il flusso comunicativo si differenzia, oltre che per gli strumenti utilizzati, anche per la modalità e tipologia dei contenuti – dati, informazioni, commenti, conversazioni – che si possono riscontrare: da *push*, ovvero l'azione di spinta dei contenuti da parte dell'organizzazione, a quella informale, “non controllata” dalle aziende, orizzontale e tipica del *modus operandi* delle Comunità di Pratica:

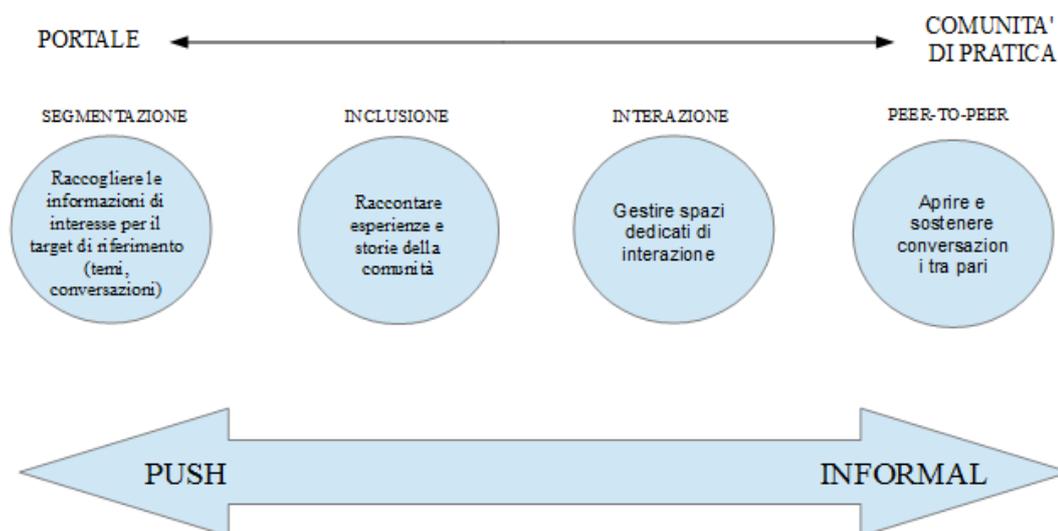


Illustrazione 20: Logiche d'intervento per le comunità di pratica, Scotti, Sica, 2010

Analizziamo una ad una le modalità di intervento:

- *Segmentazione*

Modalità di intervento che ha il solo scopo di selezionare informazioni rilevanti per la popolazione di riferimento; le informazioni provengono perlopiù da fonti esterne all'organizzazione e sono segmentate in base al ruolo/funzione/mansione ricoperta. L'unico sforzo dell'organizzazione è quello di armonizzare e filtrare le informazioni rilevanti per funzione: venditori, dirigenti, progettisti ecc;

- *Inclusione*

E' un'evoluzione della modalità precedente, a cui si aggiunge la valorizzazione dell'esperienza della comunità stessa. Gli utenti entrano nel processo comunicativo attraverso il racconto di vicende o personaggi, casi di successo ecc; la comunità rimane in qualche modo "presidiata" dall'organizzazione, senza il rischio di manovre di "decentramento di potere" in favore della comunità stessa;

- *Interazione*

L'organizzazione predispone spazi appositamente aperti alla comunità ma presidiati dall'azienda stessa. In tali spazi si possono formulare domande o apportare contributi significativi, ma sempre in un'ottica di controllo e presidio verticali. Le risposte alle questioni eventualmente aperte sono di carattere istituzionale: blog/forum aziendale, call center interni, Faq, ecc. E' molto simile all'approccio inclusivo, ma si iniziano ad intravedere processi che stimolano la conversazione, la possibilità di condividere contenuti generati dagli utenti ed un maggiore spazio di interazione.

- *Peer-to-peer*

Questa logica di intervento mira a sviluppare le conversazioni tra pari. Viene creata un'infrastruttura di comunicazione, definita una policy di partecipazione e definito un limite tra il piano formale – istituzionale – e quello informale – appartenente alla comunità – sfruttando canali di comunicazione come quelli del social network, in questo caso, aziendali e chiusi all'ambiente esterno. In questo modello d'intervento, l'organizzazione si pone come “spettatrice” da un lato, lasciando libertà d'iniziativa alle comunità ed avendo predisposto spazi fisici e virtuali strumentali alla comunicazione; dall'altro, stimola e coltiva le conversazioni in caso di necessità, predisponendo anche un'insieme di Indicatori di Performance adeguati per valutarne la struttura.

Naturalmente, per il tipo di analisi che stiamo affrontando, il modello d'intervento a cui le organizzazioni dovrebbero ispirarsi è quello del peer-to-peer, interpretando gli altri modelli come della fasi “necessarie” di sviluppo ed evoluzione rispetto la concezione che le imprese hanno delle comunità all'interno della propria organizzazione.

E' possibile proporre un framework di riferimento per descrivere sinteticamente la fasi di sviluppo di un progetto di coltivazione di una Comunità di Pratica all'interno di un'organizzazione. Questo framework parte dal presupposto che:

- la comunità sia visibile e riconosciuta dall'organizzazione;
- la comunità sia in qualche modo già operante e strutturata;
- l'azienda abbia riconosciuto l'utilità organizzativa della comunità stessa.

In altre parole, utilizzando la terminologia adottata in precedenza: una comunità *esplicita*, modello d'intervento *peer-to-peer*, e punto di vista aziendale orientato al *coltivare*.

La coltivazione di una CdP passa attraverso alcune fasi, riassunte nella seguente tabella:

	Analisi di fattibilità	Progettazione	Implementazione degli strumenti abilitanti	Lancio	Gestione
Attività	<ul style="list-style-type: none"> - Interviste portatori di interesse, questionari - Attivazione nucleo fondatore della comunità - Identificazione champion, <i>community ambassador</i>, lead user ecc - Verifica tecnologie a disposizione - Verifica sovrapposizione tecnologie - Verifica supporto del top-management 	<ul style="list-style-type: none"> - Design modello di servizi (temi, strumenti, discussioni) - Individuazione strutture di governance - Progettazione piano editoriale e di comunicazione - Predisposizione policy di utilizzo - Design ambienti web di supporto - Social Network Analysis 	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo ambiente web in versione Beta - Test con gruppo di progetto pilota - Formazione all'uso degli strumenti di editing 	<ul style="list-style-type: none"> - Inizio attività di comunicazione ed ingaggio dei potenziali partecipanti - Coinvolgimento di membri restii al cambiamento - Consolidamento e riconoscimento della struttura organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Inizio attività di redazione ed animazione - Ipotesi di implementi futuri - Monitoraggio ed assistenza tecnica - Consulto costante con i <i>champion</i>
Output	<ul style="list-style-type: none"> - Report opinioni sul progetto - Insediamento di un “comitato guida” - Identificazione tipologia di comunità/modello di intervento - Assesment organizzativo: vantaggi e condizioni di successo - Assesment tecnologico - Identificazione dei ruoli, delle relazioni e dei nodi 	<ul style="list-style-type: none"> - Individuazione modello dei servizi - Individuazione autori, contributori, moderatori - Piano di comunicazione - Software selection - Specifiche piattaforma tecnologica ed interfacce 	<ul style="list-style-type: none"> - Garanzia dell'utilizzabilità della piattaforma tecnologica - Comunità on-line: funzionalità e contenuti attivati - Bilanciamento piano formale/informale 	<ul style="list-style-type: none"> - Strumenti di comunicazione e lancio 	<ul style="list-style-type: none"> - Redazione ed animazione attivata - Comunità on-line attivata - KPI e report di misurazione e valutazione - Ottenere feedback informali sui progressi della comunità - Rafforzare network di <i>expertise</i>

Tabella 9: Fasi di sviluppo di una comunità di pratica aziendale, rielaborazione personale su modello di Scotti, Sica, 2010

- *FASE 1. Analisi di fattibilità*

L'obiettivo di questa fase preliminare è quello di verificare la fattibilità del progetto, in particolare:

- tipologia di comunità e modello di intervento;
- acquisizione di dati quantitativi e qualitativi;
- pianificazione dell'intervento;
- verifica della praticabilità tecnologica;
- budget dell'azienda;
- criticità e rischi
- fattori critici di successo.

Importante in questa fase del progetto è la verifica del commitment, soprattutto da parte del top management ma anche dei responsabili delle unità funzionali che, con molta probabilità, saranno i cosiddetti *champion*, *lead users* o *ambassador*, ovvero i vari punti di riferimento per la comunità o per le varie comunità. E' possibile anche l'istituzione di un team misto denominato "Comitato Guida" formato dalle funzioni aziendali coinvolte, il quale ha il compito di sostenere il e legittimare il progetto da un punto di vista manageriale, il commitment appunto, orientare l'evoluzione verso gli obiettivi di sviluppo dell'organizzazione e costituire un ponte di collegamento tra lo spazio formale dei ruoli e delle funzioni e quello informale della comunità. Dalla parte della comunità, invece, la predisposizione di questionari di valutazione servono a far emergere vantaggi, interessi, legami professionali ed interpersonali, eventuali resistenze rispetto al progetto ecc. Da un punto di vista tecnologico, vengono valutate la familiarità con determinate tecnologie che saranno di supporto alla comunità, in particolare blog, forum, social network e wiki.

- *FASE 2. Progettazione*

Una volta terminata l'analisi di fattibilità, se questa genera feedback positivi – soprattutto in relazione ai dati quantitativi e qualitativi generati dai questionari - , nella fase di progettazione vengono individuati gli elementi chiave per la coltivazione della comunità:

contenuti, supporto tecnico, ruoli, tempistiche, obiettivi, modalità di gestione. Le modalità attraverso cui è possibile risolvere la fase di progettazione sono molteplici, non esistono regole valide per tutte le organizzazioni in ragione della specificità di ognuna. Tuttavia, alcuni punti sono generalmente molto importanti per le organizzazioni di qualsiasi settore:

- progettare il ciclo di vita della comunità significa progettare il coinvolgimento degli utenti che, soprattutto nel caso in cui la comunità non sia sorta “spontaneamente”, non è assolutamente scontato ma va perseguito con determinazione;
 - la progettazione del piano editoriale e di comunicazione è strettamente connesso con il punto precedente;
 - la predisposizione di un piano di policy di utilizzo è fondamentale per evitare che all'interno della comunità si sviluppino forme “anarchiche” di comportamento. Nonostante lo spazio della comunità sia informale è necessario che vi sia sempre una tendenza ad un certo tipo di formalità, per evitare comportamenti che vanno al di fuori degli obiettivi e finalità del progetto stesso;
 - *software selection* e predisposizione di tecnologie web 2.0 di supporto alla comunità;
 - individuazione di champion o lead user, ovvero un gruppo ristretto di persone che fungano da catalizzatore e stimolo per gli altri utenti della comunità. Possono essere interpretati come dei mediatori, dei coltivatori di discussione, degli iniziatori di pratiche utili al mantenimento della comunità. Sono utili sia per quelle comunità che, ad esempio, gestiscono una fase critica della catena del valore – come potrebbe essere la rete vendita, la rete di fornitura, il supporto clienti – sia per quelle comunità che hanno l'obiettivo di ricerca e sviluppo, di innovazioni di prodotto, processo, incrementali. Solitamente, il nucleo di champion già opera come un network qualificato: sono, mutuando la definizione dal linguaggio informatico, degli *hub*, ovvero quei nodi che hanno il maggior numero di connessioni e che tipicamente emergono da una Social Network Analysis.
-
- *FASE 3. Implementazione dell'ambiente web*

A seguito della fase di progettazione è necessario implementare l'ambiente web di supporto alla CdP. E' fondamentale che la tecnologia di supporto sia web 2.0, quindi partecipativa e basata sull'utente. In questa prospettiva, gli strumenti di social networking sono un partner fondamentale anche per una comunità interna all'organizzazione, non solo per le cosiddette comunità di pratica online; va ricordato che in molte aziende è possibile implementare ambienti web per CdP che non hanno, purtroppo, la possibilità di sfruttare la vicinanza geografica, ma devono invece sfruttare le potenzialità del web 2.0. Una fase molto delicata è quella che avviene subito dopo aver deciso quale tecnologia adottare, ovvero subito dopo la software selection. In questa fase, infatti, l'innovazione dirompente dei nuovi approcci collaborativi introdotti in azienda, unita all'affollamento di potenziali alternative tecnologiche proposte da aziende di tutto il mondo, potrebbero non essere d'aiuto all'obiettivo del management di mantenere il focus su persone e risultati, invece che sulla voglia di aggiudicarsi l'ultima tecnologia del momento oppure la più disponibile in azienda. Prima di tutto è importante comprendere quali siano le funzionalità del prodotto e successivamente vedere se sono complementari al progetto.

- *Fase 4. Lancio*

La fase di lancio di una comunità dipende molto dal numero di aderenti alla comunità stessa. In ogni caso, il momento di avvio vero e proprio di una comunità ha bisogno di una buona comunicazione istituzionale: lo scopo è quello di raggiungere i potenziali partecipanti in modo veloce ed adeguato alla natura del progetto. Il lancio di una comunità ha bisogno di comunicazione efficace, in quanto l'adesione dei membri – a meno che non si voglia in qualche modo “forzare” o addirittura obbligare i membri dell'organizzazione a farne parte – deve essere il più possibile spontanea; una comunità creata artificialmente la cui adesione risulta forzata perché proveniente dal management o dalla dirigenza, sarebbe come una bomba ad orologeria. Pensiamo al caso in cui vi siano dei partecipanti che, anche se individuati come potenziali membri della comunità, non sentano il bisogno o non vogliano partecipare alla comunità. Le ragioni potrebbero essere diverse: poca dimestichezza con gli strumenti informatici 2.0, poca disponibilità alla collaborazione, bassa propensione a modificare le proprie metodologie e routines di lavoro, scarsa cultura organizzativa. Un efficace metodo di

comunicazione sui vantaggi della collaborazione e del lavoro in team, porta sicuramente questi “indecisi” a rivalutare il progetto della CdP e, a tempo debito, a far parte della stessa.

La fase di lancio prevede il consolidamento e riconoscimento della struttura organizzativa e di governance della comunità che deve essere stato individuato nella fase di progettazione. Una possibile struttura organizzativa comprende i seguenti ruoli organizzativi, riassunti dalla seguente tabella:

Ruoli della struttura organizzativa e di governance	Descrizione, caratteristiche e funzioni principali
Soggetto promotore	E' l'ideatore della CdP. Molto spesso non è noto, nel senso che per i membri della comunità non ha molta importanza chi abbia pensato alla creazione della comunità, ma chi “concretamente” la gestisce giorno per giorno. I membri sentiranno molto più vicine persone facenti parte di altri ruoli organizzativi, che verranno descritti nei prossimi punti
Community Manager	Il Community Manager è il primo rappresentante della CdP, nonché il diretto responsabile del suo funzionamento. Tra le varie attività: accoglie le proposte dei partecipanti, ascolta problematiche e lamentale, offre risposte per soddisfare diverse esigenze, dialoga con il Responsabile dei Sistemi Informativi – se presente in azienda – e con il supporto tecnico, se si è deciso di utilizzare un social network di terze parti per la comunicazione, valuta e predispone i KPI.
Content Manager	Molto spesso coincide con la figura del Community Manager. E' colui che si occupa della ricerca, selezione, creazione e diffusione di materiali e contenuti utili per i membri della CdP e del suo immagazzinamento all'interno dei rispettivi <i>repository</i>
Esperto	Solitamente coincide con i responsabili d'area, di funzione, ma può essere anche individuato fra i dipendenti “più anziani” dell'organizzazione e quindi con maggiore esperienza e conoscenza sul campo, oppure fra i più entusiasti ed attivi rispetto la CdP. Sicuramente, la scelta dipende dalla tipologia di CdP e dagli obiettivi che si intende raggiungere. In ogni caso, l'esperto è colui che, in virtù dell'autorevolezza e prestigio acquisiti nel proprio campo, interviene su argomenti di rilievo della comunità.
System Administrator	E' colui che si occupa di questioni tecniche, della gestione dell'ambiente software scelto. Il corretto funzionamento e l'integrità dei sistemi informatici sono i suoi interessi principali. Molto spesso coincide con il Responsabile dei Sistemi Informativi.

Tabella 10: Struttura di governance di una comunità di pratica

- *Fase 5. Gestione*

Se l'obiettivo della fase di lancio era quello di convincere i potenziali partecipanti a diventare membri attivi della comunità, nella fase di gestione l'obiettivo è quello di seguire l'andamento e l'evoluzione della comunità stessa.

Coesistono due dimensioni nelle attività di gestione di una comunità: una dimensione *redazionale*, ed una *tecnologica*. La dimensione redazionale segue le conversazioni, aiuta i nuovi partecipanti ad entrare e fornire contributi, presenta l'articolazione complessiva dei temi e dei servizi attivi, utilizza strumenti di monitoraggio per osservare l'andamento delle conversazioni ed i comportamenti dei partecipanti. La parte tecnologica, invece, si occupa di verificare e testare continuamente l'ambiente virtuale in cui la comunità opera.

Le tecnologie di comunicazione sono sempre in costante versione Beta, dato che queste sono chiamate a seguire le dinamiche della vita professionale ed il progredire della familiarità degli utenti con la tecnologia. Solitamente, infatti, è probabile che al crescere della comunità le esigenze si modifichino con il tempo: ci può essere la necessità di aggiungere nuove funzionalità al prodotto tecnologico – da fare internamente oppure attraverso il supporto clienti se proveniente da terze parti – oppure se la comunità tende a rafforzare il dominio della conoscenza estendendo l'ambito di influenza, oppure ancora a seconda del modello di crescita della CdP.

CAPITOLO 4.

**ENTERPRISE SOCIAL NETWORK: TECNOLOGIE A
SUPPORTO DELLE COMUNITA' DI PRATICA**

4.2 Gli Enterprise Social Network

E' oramai sotto l'occhio di tutti il successo che i social media stanno avendo all'interno delle organizzazioni. Tuttavia, quando si parla di social media in azienda, nella maggior parte dei casi si tende a fare riferimento al loro utilizzo legato all'implementazione di strategie di social media marketing; di conseguenza, la tendenza è quella di considerarli uno strumento da utilizzare esclusivamente nel mercato dei beni finali, le cui logiche appartengono appieno al sistema B2C ma che non – non ancora, si potrebbe aggiungere – possono essere applicate per governare la comunicazione interna fra dipendenti, filiali, unità organizzative.

E' necessario fare un po' d'ordine sulla terminologia: Enterprise Social Network – ESN –, social software, software dipartimentali e social network aziendali sono tutti sinonimi che definiscono una stessa cosa: le tecnologie a supporto del social networking aziendale fra i dipendenti di una medesima organizzazione, che fanno parte della medesima rete di interessi, o comunque legati all'organizzazione stessa da qualche vincolo contrattuale: di fornitura, di partnership, d'acquisto.

La definizione di Enterprise Social Network – d'ora in poi ESN – può essere la seguente:

“Modalità di social networking che si svolge tra individui che condividono un interesse/attività, il medesimo posto di lavoro, lavorano all'interno della stessa organizzazione a qualsiasi livello gerarchico e comprendendo talvolta fornitori, partner, clienti. L'ESN comprende l'Enterprise Social Software, ovvero quella tecnologia che permette, appunto, di utilizzare il social network come canale di comunicazione, knowledge sharing/transfer, strumento di collaborazione e progettazione all'interno di un'organizzazione. Queste tecnologie sono anche denominate “software dipartimentali”, in quanto si suddividono sul mercato in base ai processi/funzioni su cui vanno ad intervenire: forza vendita, risorse umane, marketing, customer care, ecc.”

(Fonte: elaborazione personale)

La nascita e la crescita, negli ultimi anni, di degli ESN è uno dei sintomi di quanto alcuni social network tradizionali non riescano più a rispondere alle esigenze di determinati utenti, ovvero le aziende. E' la prova che nel futuro nasceranno social network sempre più customizzati per esigenze specifiche ed in grado di essere di supporto sia ad alcuni processi chiave, sia alla generazione di idee ed alla gestione di progetti anche complessi.

Alcune delle aziende che già utilizzano i social media nella loro comunicazione rivolta al mercato ed al consumatore finale, oggi iniziano a chiedersi in che modo possano utilizzare gli strumenti del web 2.0 per favorire le attività di collaborazione e comunicazione interna.

Il grafico sottostante fornisce una mappatura sintetica degli strumenti e tecnologie digitali 2.0 utilizzati dalle organizzazioni, divise secondo due variabili:

1. *Il livello di creazione e diffusione della conoscenza.* Risponde alla domanda: dove si genera la conoscenza organizzativa? Internamente, quindi destinata prevalentemente ad un utilizzo all'interno dell'organizzazione; oppure esternamente, ovvero destinata prevalentemente a soggetti “esterni” all'organizzazione;
2. *Il grado di intensità delle relazioni* ed il valore, economico, relazionale, organizzativo, che la tecnologia è in grado di generare per l'organizzazione;

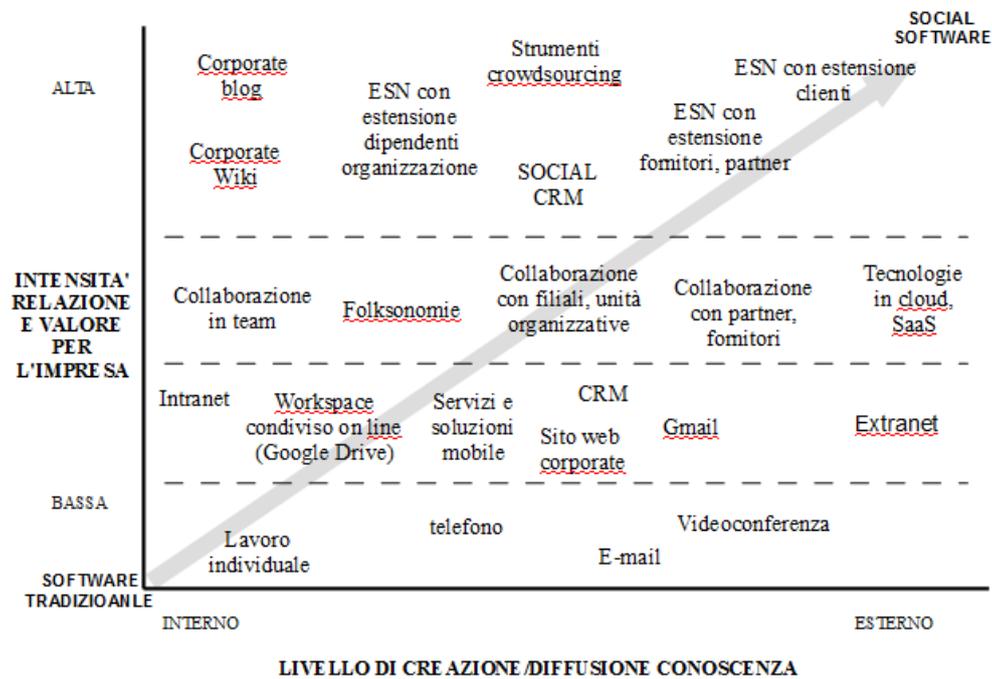


Illustrazione 21: Mappatura degli strumenti e tecnologie 2.0, elaborazione personale

Alla base del grafico troviamo tutte quelle tecnologie che possiamo chiamare tradizionali e che, nonostante facciano parte della “preistoria tecnologica”, sono difficili da sostituire e molto spesso hanno ancora un alto valore comunicativo all’interno delle organizzazioni. Ad esempio, nonostante una telefonata abbia caratteristiche molto basse in relazione alla variabile “intensità relazione e valore per l’impresa”, può spesso risolvere ancora molti problemi, presentandosi come strumento molto meno formale di una e-mail, ad esempio.

Salendo, al secondo livello possiamo trovare alcune tecnologie che iniziano a diventare interessanti dal punto di vista dell’enterprise 2.0. Ad esempio, nonostante quasi tutte le aziende siano dotate di una intranet, extranet e molto spesso anche di soluzioni mobile che permettono di lavorare anche in condizioni di mobilità, molto spesso le organizzazioni si dotano di software che permettono la condivisione e l’editing condiviso di documenti online (Google Drive), oppure un sito web “corporate”, ovvero un portale destinato ai dipendenti

dell'azienda in cui trovare informazioni di varie tipologie. Anche i sistemi di CRM – Customer Relationship Management – che identificano da un lato, quell'approccio alla gestione del cliente finalizzato all'acquisizione di informazioni che vanno dal primo contatto con il cliente fino al servizio post-vendita e, dall'altro, un insieme di tecnologie che consentono di raccogliere in maniera organizzata tutte le informazioni relative a clienti, prospect ecc.

Nel terzo livello troviamo attività di collaborazione tra funzioni aziendali diverse, tra membri della stessa funzione/unità organizzativa ed anche con soggetti esterni quali partner fornitori ecc. La scelta di inserire la collaborazione tra filiali/unità organizzative a cavallo fra la dimensione interna ed esterna, è dovuta al fatto che molte aziende sono distribuite in unità organizzative che hanno sede in aree geografiche differenti: in questo caso, le tecnologie 2.0 sono in grado di sopperire al problema della lontananza geografica, unendo sul piano comunicativo tutte le sedi estere.

E' a questo livello che iniziano ad inserirsi le più recenti evoluzioni dei sistemi informativi utilizzati dalle imprese: partendo dalla stadio in cui i servizi aziendali sono generati all'interno di un dipartimento su infrastruttura proprietaria e su software che vengono acquistati su licenza, si passa a software che possono essere erogati senza dover installare nulla, in strutture esterne all'impresa e molto spesso dai costi molto inferiori rispetto al vecchio sistema. E' questo il caso di tutti i software offerti in cloud computing, oppure secondo il modello SaaS, ovvero Software as a Service.

Nella parte superiore del grafico troviamo il livello più alto di utilizzo delle tecnologie 2.0 in riferimento all'intensità di relazioni ed al valore per l'impresa, in particolare attraverso la diffusione di enterprise social network utilizzati per le attività di comunicazione e collaborazione. Gli enterprise social network – d'ora in poi ESN – vengono suddivisi in:

- ESN con estensione dipendenti organizzazione;
- ESN con estensione fornitori, partner;
- ESN con estensione clienti.

L'apertura del social media ai dipendenti, ai fornitori o ai clienti è una decisione che spetta all'azienda, da adottare secondo i progetti specifici di ognuna, a seconda del tipo di mercato in cui opera, ed anche in base alle competenze presenti in azienda: non ultima, la

differenziazione è anche un sintomo della cultura organizzativa dell'impresa, del suo “coraggio” ad aprirsi a contributi e feedback esterni ed anche dell'architettura dei sistemi informativi.

Il *Social CRM* è l'evoluzione 2.0 dei tradizionali sistemi CRM e si definisce una filosofia e una strategia di business – supportata da piattaforme tecnologiche, regole di business, processi e fattori sociali, finalizzata all'engagement degli stakeholder allo scopo di fornire mutuo beneficio, il tutto all'interno di una conversazione collaborativa in un ambiente di business affidabile e trasparente. Anche le soluzioni di CRM hanno un grado di apertura differente come per gli ESN.

Il *crowdsourcing* – da *crowd*, “folla”, e *outsourcing*, “esternalizzare” - è un modello di business nel quale un'organizzazione affida la progettazione, realizzazione e sviluppo di un progetto ad un insieme indefinito di persone che non fanno parte dell'organizzazione: attraverso questo modello le imprese aprono i propri progetti alla partecipazione collettiva. Il contributo di soggetti esterni ai progetti di business di un'organizzazione è una modalità di accedere a conoscenza organizzativa che altrimenti rimarrebbe inespresa: tale strumento viene posto a metà strada fra dimensione interna ed esterna in quanto la conoscenza generata altrove si trasforma in conoscenza organizzativa di “proprietà” dell'azienda, entrando nel patrimonio di conoscenza proprie dell'organizzazione.

La freccia che, partendo dal punto di origine ed arrivando all'estremo opposto del grafico, è la bisettrice che definisce l'evoluzione degli approcci, tecnologie e strumenti 2.0: dai software tradizionali ai social software.

4.2.1 Quali vantaggi per l'organizzazione?

L'organizzazione che intende utilizzare i social media che fanno parte della famiglia degli ESN ha la necessità, prima di intraprendere un progetto di questa portata, di comprendere come questo nuovo approccio comunicativo si possa sposare con gli obiettivi strategici dell'impresa. Nonostante ogni organizzazione abbia le proprie esigenze, dettate dal

settore in cui opera, dal mercato, dal prodotto o servizio che offre, è possibile proporre un framework di riferimento che le aziende possono tenere in considerazione.

Le piattaforme si ESN consentono a tutta l'organizzazione di partecipare ad un flusso di informazioni condivise in grado di migliorare le performance aziendali sia dal punto di vista dell'organizzazione interna che degli obiettivi di business. E' ovvio che la nuova organizzazione reticolare dei ruoli e delle competenze che, resa possibile dai sistemi di social software già citati, permette la creazione di un'intelligenza connettiva in grado di influenzare tutti i nodi di relazioni esistenti all'interno dell'organizzazione, è in grado di concretizzarsi solamente se essa riesce a vedersi come un sistema aperto in grado di coinvolgere il maggior numero di stakeholder. Abbiamo già ampiamente illustrato come l'innovazione e la condivisione delle conoscenze organizzative, se si vuole che contribuiscano ai risultati d'impresa sia a breve che a lungo termine, debbano essere supportate attraverso il coinvolgimento delle comunità di pratica in primis, ed esteso a tutte le funzioni aziendali ed a ciascun collaboratore.

Gestire un cambiamento di questa portata non è assolutamente facile, in quanto l'enterprise 2.0 – e la sua declinazione tecnologica di ESN – è prima di tutto un approccio e non solamente una famiglia di tecnologie collaborative.

Possiamo illustrare i vantaggi dell'impresa che implementa tecnologie di ESN nei seguenti punti:

- *talent scouting* e capacità di trattenere i migliori collaboratori;
- creazione di innovazione e conoscenza condivisa;
- miglioramento dell'efficienza tecnica ed operativa;
- coinvolgimento di collaboratori e stakeholder;
- miglioramento del clima aziendale;
- impatti positivi sul fatturato.

Per quanto riguarda il primo punto, uno degli obiettivi che l'impresa 2.0 deve porsi è relativo all'utilizzo degli ESN come strumenti utili a trattenere le migliori risorse professionali e stimolarne la partecipazione ed il coinvolgimento nelle attività di business. Il mercato del lavoro è in grande trasformazione, perciò l'impresa non può limitarsi a conservare le proprie

risorse come avveniva in passato, ma deve abilitare, promuovere e sostenerne lo sviluppo: coltivare i propri dipendenti, mutuando la terminologia utilizzata per le Comunità di Pratica.

Il tema dello Human Resources Management è centrale in molte imprese e si è evoluto negli anni. Abbiamo già visto nel capitolo dedicato alle comunità come alcuni studiosi abbiano contribuito a modificare il concetto della formazione aziendale o dell'apprendistato. Fino agli anni Ottanta, il focus consisteva nelle attività di pura formazione ed il processo formativo veniva interpretato attraverso il classico modello di trasmissione delle conoscenze: da una fonte autorevole – l'azienda – ai discenti – i dipendenti – attraverso un flusso di informazioni monodirezionale. Negli anni Novanta, soprattutto grazie al contributo di alcuni autori, il concetto di *formazione* si evolve in *apprendimento*, che attribuisce una maggiore centralità al ruolo dei discenti nel processo di acquisizione delle conoscenze. Nonostante sia necessario un ruolo centrale dell'organizzazione nella formazione dei dipendenti, tale processo può essere in parte “delegato” anche ai dipendenti, possessori di un patrimonio di conoscenze che, molte volte, rimane tacito e non condiviso con i propri colleghi. Gli ESN, consentendo lo sviluppo degli ambienti informali, favoriscono l'emersione di esperienze e conoscenze tacite che in un sistema organizzativo formale non riuscirebbero ad emergere.

Per quanto concerne la *creazione di innovazione e conoscenza condivisa*, le piattaforme di ESN possono essere la base per l'innovazione, perché quest'ultima è una conseguenza tangibile della creazione e diffusione di conoscenza. Lo sviluppo di capitale intellettuale consente la connessione tra le persone e la creazione di Comunità di Pratica in grado di produrre ed autodeterminarsi nelle funzioni e nei ruoli strategici. Perché gli ESN possano funzionare al meglio, nella prospettiva di creazione di innovazione, è necessario affiancare alcuni strumenti 2.0 che abbiamo già esaminato. In particolare:

- le *corporate wiki*, che costituiscono gli strumenti privilegiati per lo sviluppo di conoscenze condivise;
- ed i *workspaces* condivisi, che consentono la creazione e la modifica collaborativa ed in real-time di documenti e file di lavoro essenziali alla produttività aziendale.

Come evidenziato da alcuni autori (Prunesti, 2010), gran parte delle attività collaborative può essere svolta da individui accomunati da un medesimo interesse, ruolo,

funzione aziendale. Da questo punto di vista, gli ESN possono fare leva su quattro fattori peculiari delle Comunità di Pratica:

1. *varietà di prospettive personali nei confronti di un interesse comune*: l'eterogeneità delle opinioni dei membri di una CdP riguardo una tematica, un problema, un'innovazione, è un valore quando i diversi contributi hanno la possibilità di dialogare “alla pari”;
2. *esposizione delle proprie capacità professionali all'interno di un contesto informale*: abbiamo già visto come, per le CdP ma anche per i team di progetto, la possibilità di lavorare in un contesto informale faciliti l'emersione delle capacità individuali e collettive;
3. *specializzazione decentralizzata*: non è solo la gestione dell'eterogeneità delle opinioni ad assicurare vantaggi per l'organizzazione, ma è anche la diversità di competenze, diversità sulla base della quale molto spesso si costruiscono le CdP professionali, che porta a risultati molto importanti;
4. *abilità di integrare decisioni collettive*: le tecnologie a supporto delle Comunità di Pratica devono essere in grado di sommare i punti di vista individuali traducendoli in decisioni collettive.

L'efficienza tecnica e operativa è considerata uno dei fattori che maggiormente contribuiscono alla profittabilità nelle operazioni industriali, fornendo la massima disponibilità, affidabilità e produttività. Allo stesso tempo, le aziende si trovano ad affrontare diverse sfide, come ad esempio la perdita di know-how nel momento in cui parte del personale esperto lascia l'azienda o raggiunge l'età della pensione. Il tema dell'efficienza operativa si rifà alla classica triade, che sta alla base dell'economia aziendale, formata dai concetti di *efficienza, efficacia, economicità*:

- un'impresa è *efficiente* quando ottimizza l'utilizzo delle risorse a propria disposizione. I giudizi sull'efficienza riguardano tutte le fasi del processo produttivo. Nel caso di un

'azienda del settore secondario: acquisto, produzione, vendita. L'efficienza misura la capacità dell'azienda di produrre più unità fisiche di output dato un certo ammontare di input ed una certa tecnologia. Un indicatore di efficienza – tecnica – può essere la produttività del lavoro;

- un'impresa è *efficace* quando ha raggiunto con successo gli obiettivi prefissati. I giudizi di efficacia implicano, quindi, una valutazione *ex-post* del grado di raggiungimento degli obiettivi desiderati;
- *economicità*, invece, sintetizza la capacità dell'impresa nel lungo periodo di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi.

Il legame tra efficienza tecnica/operativa ed ESN può non essere evidente nel breve periodo, soprattutto a causa della maggiore difficoltà da parte del management di misurare i risultati ottenuti con il nuovo strumento di social networking. Tuttavia, per alcune funzioni aziendali come ad esempio il supporto clienti, è possibile riscontrare miglioramenti o peggioramenti della qualità e velocità del servizio dovuti all'introduzione di un Enterprise Social Network per la gestione delle funzione supporto clienti. Vi sono aziende che, dopo l'introduzione di un ESN utilizzato per gestire le problematiche del customer support, hanno riscontrato miglioramenti dell'efficienza tecnica ed operativa di quella particolare funzione aziendale.

Il caso dell'introduzione di un ESN per la gestione delle problematiche relative al servizio di Supporto Clienti, sarà oggetto del prossimo ed ultimo capitolo con il caso dell'azienda Carel Industries.

Il più alto livello di *coinvolgimento dei collaboratori e di tutti gli stakeholder* si ottiene con metodi di comunicazione informali; l'ESN è uno strumento di comunicazione informale che, unito alla propensione del singolo individuo di contribuire all'operato di una CdP per ottenere benefici più grandi rispetto quelli che otterrebbe agendo singolarmente, può portare a risultati evidenti. E' ciò che si può chiamare *cultura della partecipazione in azienda* (Prunesti, 2010) che, oltre ad essere parte del titolo di questa tesi, contribuisce a rafforzare le relazioni interne e può incentivare le persone a sperimentare l'utilizzo dei social media in azienda; questo consente ai collaboratori di essere più motivati nel fornirsi reciprocamente soluzioni a problemi e necessità operative.

4.2.2 Quale piattaforma scegliere?

Scegliere la migliore soluzione di ESN non è un compito facile. Esistono molte aziende sul mercato che propongono soluzioni con funzionalità molto differenti, sia per quanto riguarda i costi, che per il livello di personalizzazione ed anche per la tipologia di organizzazione in questione. E' da considerare che il mercato per questo tipo di prodotti non è ancora maturo ma in rapida espansione e crescita; perciò, le aziende che offrono queste soluzioni stanno acquisendo esperienza grazie anche ai feedback relativi all'utilizzo provenienti dalle organizzazioni stesse.

E' possibile tracciare un framework di riferimento, con alcune variabili da prendere in considerazione nella scelta tra i vari vendors che offrono soluzioni di ESN.

Per quanto riguarda l'aspetto puramente tecnologico, le caratteristiche principali da tenere in considerazione sono le seguenti:

- *Architettura della piattaforma*

Per *architettura* si intende l'organizzazione formale di un sistema, definita dai suoi componenti, delle relazioni reciproche tra i componenti e con l'ambiente, compresi i principi che ne governano progettazione ed evoluzione. L'architettura determina le performance, la scalabilità ed i costi per l'implementazione di una determinata tecnologia. E' necessario determinare il livello di complessità dell'architettura, soprattutto in ragione del fatto che, molto spesso, le tecnologie proprietarie tendono ad essere poco flessibili e difficilmente personalizzabili.

- *Caratteristiche tecniche*

La quantità di funzionalità presenti in un software ESN sono quelle che attraggono maggiormente le organizzazioni. Tuttavia, nonostante molte aziende puntino sulla ricchezza delle funzionalità del software, molto spesso non è la quantità la variabile fondamentale ma l'adattamento delle stesse al contesto aziendale ad al sistema informativo di ogni specifica

organizzazione; ciò che fa la differenza è la quantità di modifiche e customizzazioni che sarà possibile effettuare, e la disponibilità del fornitore a renderle possibili.

- *Scalabilità*

Il concetto di *scalabilità* si rifà al punto precedente: è la capacità di un dispositivo software di consentire la sua estensione con ulteriori capacità e funzionalità nel caso di necessità future; un sistema si dice scalabile quando è possibile aggiungere ulteriori funzionalità senza doverne modificare le caratteristiche principali. In questa prospettiva, la scalabilità è un fattore critico perché indica la capacità di adattamento all'aumento potenziale di utenti della CdP, ad esempio, oppure all'incremento dei dati ed alla diversificazione delle funzionalità richieste. E' sempre necessario calcolare il costo di eventuali interventi nel sistema informativo dell'organizzazione.

- *Interfaccia utente ed usabilità*

Maggiore usabilità della piattaforma di ESN significa maggiori possibilità di estensione e facilità di utilizzo da parte degli utenti. Una piattaforma che, pur avendo caratteristiche e funzionalità avanzate, risulta di difficile utilizzo e poco intuitiva soprattutto per coloro che sono meno “avvezzi” alle nuove tecnologie, può portare al fallimento del progetto.

- *Collaborazione real time e CMS*

Scegliere la migliore piattaforma significa anche prevedere la possibilità di avere applicazione che consentano la collaborazione real time e la possibilità di produzione di contenuti anche multimediali.

- *Tagging*

All'interno di un ESN, la possibilità di categorizzare ed organizzare le informazioni è essenziale. Pensiamo ad una CdP che risponde alla funzione aziendale di ricerca e sviluppo e che utilizza un ESN per comunicare e confrontare le proprie opinioni circa la progettazione e l'evoluzione di un nuovo prodotto. Il tagging consente di poter ritrovare discussioni riguardo un determinato argomento in modo immediato ed automatico, anche a distanza di molto tempo, facilitando così l'aggregazione di dati molto utili alle attività innovative della CdP,

senza il rischio di perdere informazioni rilevanti. Il tagging consente, ad esempio, di ritrovare soluzioni o informazioni a problematiche già risolte da altri colleghi. Pensiamo ad una CdP che risponde alla funzione aziendale di supporto clienti: classificando con una terminologia univoca la risoluzione del problema – magari utilizzando il termine “solved” per le problematiche risolte, classificando il prodotto con un codice unico ed anche inserendo un termine per la tipologia di problema – è possibile risparmiare sulle tempistiche, sfruttando la conoscenza acquisita da altri colleghi.

- *Controllo degli accessi e privacy*

E' molto importante, soprattutto per quelle aziende che hanno intenzione di estendere l'ESN anche a clienti, partner o fornitori, la possibilità di controllare gli accessi unita alla garanzia di privacy sulle informazioni definite sensibili dall'organizzazione.

4.3 Analisi delle principali piattaforme collaborative: il posizionamento dei vendors nel mercato

Uno studio molto famoso condotto da Gartner Core Research³⁰, una fra le società di consulenza più importanti nell'ambito delle tecnologie informatiche, ha segmentato i principali rivenditori di software collaborativi presenti sul mercato secondo quattro macro categorie, dando origine al cosiddetto *Magic Quadrant for Social Software in the Workplace*, punto di riferimento per molte aziende che vogliono intraprendere progetti enterprise 2.0 che prevedono l'implementazione di software collaborativi.

³⁰ Gartner Group è una società di consulenza in ambito ICT. Le sue ricerche sono rivolte soprattutto ai CIO e responsabili IT.

La categorizzazione che propone Gartner cerca di far luce sulle principali variabili che differenziano i prodotti, prendendo come testimonianza le opinioni dei diretti interessati, ovvero le aziende clienti che li hanno acquistati. Per rientrare nello studio, ogni piattaforma deve rispondere a determinate funzionalità di base – presenza di wiki, blog, condivisione documenti, collaborazione real-time, tool di comunicazione –, essere effettivamente presenti sul mercato, e rispondere a determinati parametri quali il prezzo, l'esperienza dei clienti ecc. Per la decisione circa il posizionamento dei rivenditori, lo studio prende in considerazione il tipo di vision, il modello di business ed anche le strategie di vendita utilizzate.

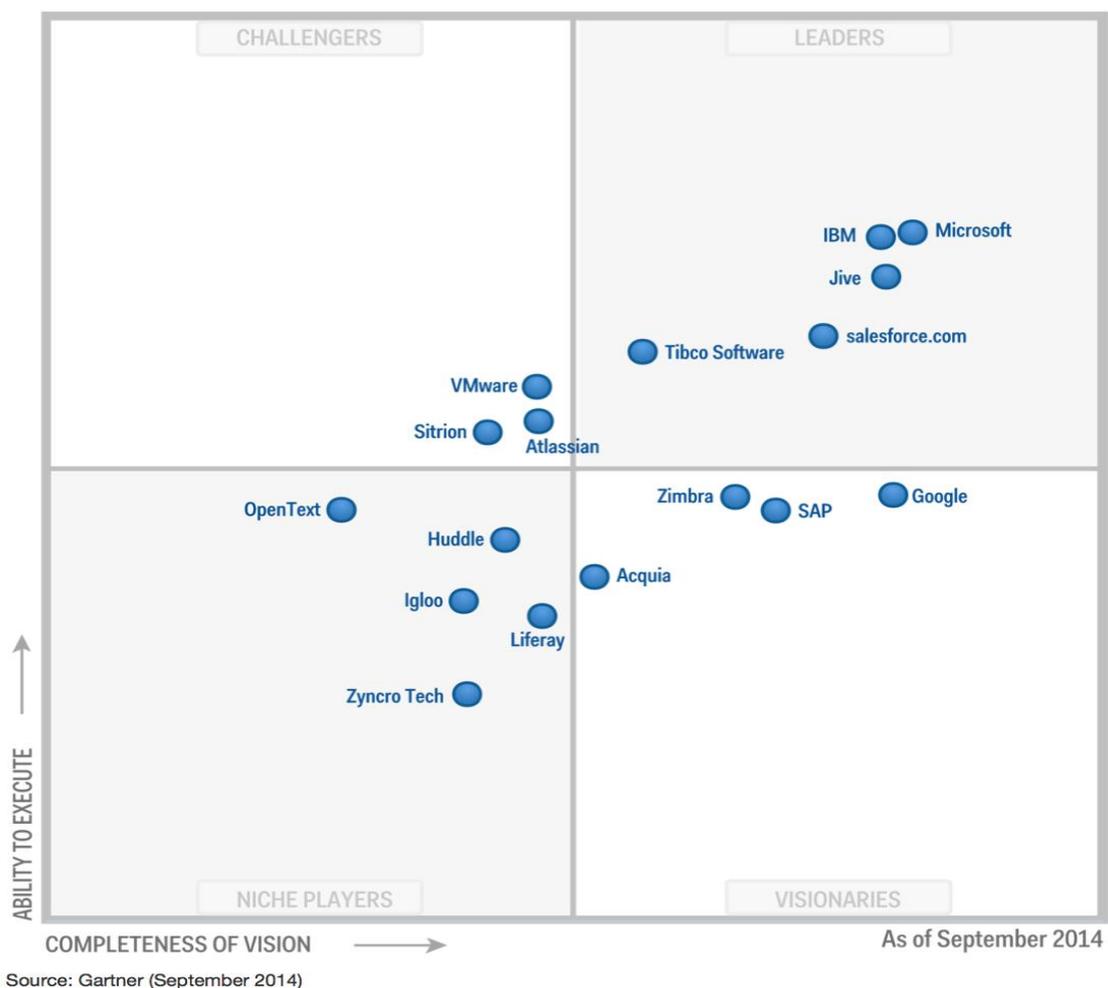


Illustrazione 22: Gartner's Quadrant for Social Software, Gartner Research, 2014

Come si può vedere dal grafico sopra riportato, sull'asse orizzontale e verticale troviamo le due variabili che comprendono tutti i parametri utilizzati per l'analisi:

- *Completeness of vision*: misura alcuni parametri come la conoscenza del mercato di riferimento, strategia di marketing adottata, strategia di offerta, business model;
- *Ability to execute*: comprende valutazioni sul prodotto quali: supporto al cliente, stato finanziario del rivenditore, propensione ad innovare il prodotto/servizio, prezzo, capacità di risposta alle esigenze del mercato, customer experience.

Sulla base di questi indicatori, i produttori vengono classificati secondo le seguenti categorie:

- *Leader*

Produttori che commercializzano piattaforme collaborative largamente utilizzate. L'ottimo posizionamento sul mercato, la capacità nel prevedere i cambiamenti del mercato e soddisfare le esigenze delle aziende, il buon numero di funzionalità e l'interfaccia user-friendly, sono gli elementi che descrivono produttori quali Microsoft SharePoint, Jive, IBM e Tibco Software.

- *Sfidanti*

Produttori che hanno le qualità e le potenzialità per ottenere, nel lungo periodo, una posizione dominante sul mercato, ma che per vari motivi ancora non la detengono. Alcune cause possono essere: basso livello di innovazione o di visione del mercato, funzionalità poco numerose, prezzo ancora non competitivo. Fanno parte di questa categoria aziende quali Sitrion, Vmware ed Atlassian.

- *Visionari*

I visionari sono quei produttori che, pur non avendo una notevole presenza sul mercato, posseggono una buona capacità di prevedere le esigenze future delle imprese, hanno le competenze per poter reagire in fretta ai cambiamenti del mercato e destinano buona parte del proprio budget di bilancio alle attività innovative. Google e SAP sono le aziende di riferimento.

- *Distributori di nicchia*

Su questa porzione di quadrante si inseriscono quei rivenditori che offrono funzionalità e prodotti per specifiche esigenze. Ne fanno parte quelle aziende che si specializzano sugli strumenti di gestione delle comunità, quelli che prediligono le funzionalità di social networking più avanzate, oppure che offrono soluzioni facilmente integrabili con altri sistemi come, ad esempio, Google Drive, Gmail oppure Webex per le conferenze. Queste aziende hanno una quota di mercato molto più piccola rispetto ai *leader*, ma hanno le competenze giuste per soddisfare determinati target di riferimento.

4.3.1 Analisi della piattaforma Tibbr

Confrontando il posizionamento dei vendors, secondo l'interpretazione fornita da Gartner, nel 2013 e successivamente nel 2014, possiamo notare come l'Enterprise Social Network di nome *Tibbr* e prodotto dall'azienda Tibco Software Inc.³¹ si sia spostato dal quadrante dei Challengers a quello dei Leader del mercato:

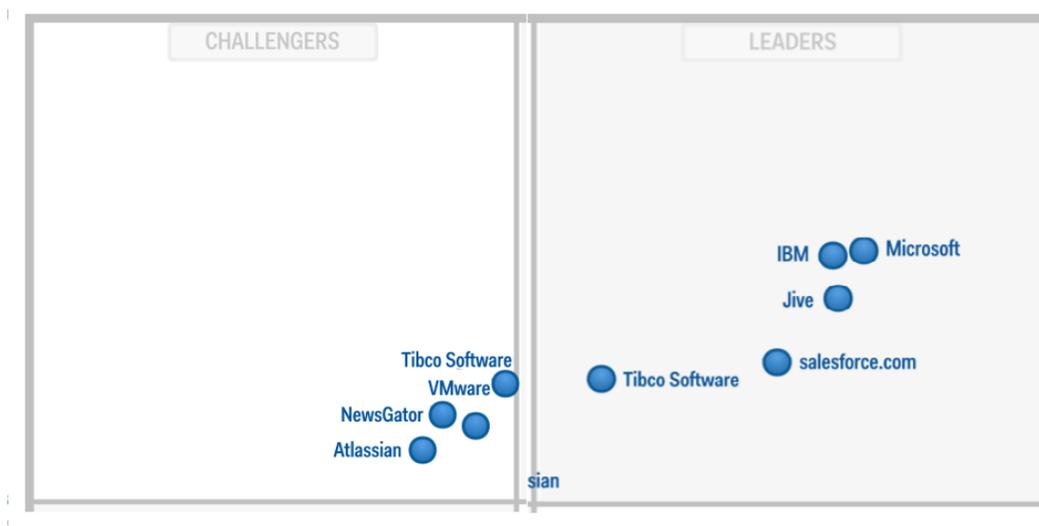


Figura 21: dettaglio Gartner's Quadrant for Social Software, Gartner Research, 2014

³¹ Tibco Software Inc. è una società californiana fondata nel 1997, con sede a Palo Alto, che produce soluzioni software per alcune aree di business. L'acronimo TIBCO sta per "The Information Bus Company".

Tibco Software dunque si pone come produttore leader nel mercato delle piattaforme collaborative enterprise, attraverso il prodotto di punta denominato Tibbr: un'enterprise social network completo a tutti gli effetti. La scelta di analizzare il prodotto di Tibco Software è dettata dal fatto che è questo l'ESN utilizzato dall'azienda Carel Industries per il suo progetto di Enterprise 2.0, argomento che sarà ampiamente trattato nel successivo ed ultimo capitolo.

Funzionalità	Caratteristiche tecniche
<i>Possibili aree di utilizzo</i>	Le possibilità di integrazione offerte da Tibbr ne permettono l'impiego in un numero molto ampio di aree: - scambio di informazioni relative a particolari tematiche; - creazione e gestione di gruppi di lavoro assegnati a specifici progetti; - collaborazione su flussi operativi con la possibilità di pubblicare informazioni provenienti da sistemi esterni (ex. ERP, tool di HR, tool IT); - aggiornare/formare personale in sede e fuori sede mediante la creazione di virtual classroom con le quali condividere contenuti multimediali (video, presentazioni, ecc.); Specifici use case sono poi disponibili per settori verticali quali retail, banking & insurance, telco, manufacturing, consulting, transportation
<i>Mobile</i>	Specifica app messa a disposizione per Android, IOS, RIM
<i>Tools per ESN</i>	Gli utenti possono personalizzare il proprio profilo integrando le informazioni della directory aziendale. E' possibile indicare specifici skill (ex. Esperto in project management), in questo modo gli utenti possono ricercare facilmente la persona che meglio può supportarli. E' possibile creare/importare l'organigramma aziendale. Tibbr consente di creare "subject" di discussione, post all'interno dei subject, definire gruppi di discussione pubblici e privati. Gli utenti possono rispondere ai post, esprimere un giudizio (like) invitare altri utenti a partecipare alla discussione. Ogni aggiornamento su uno specifico subject può essere notificato agli utenti interessati mediante pop up/banner per il client e le app mobili oppure via mail
<i>Tools per la collaborazione</i>	E' possibile allegare file/documenti ai post e condividerli con gli altri utenti, condividere il proprio schermo, gestire e schedulare eventi/meeting mediante il calendario. Si possono inoltre pubblicare pools/sondaggi e raccogliere i feedback in tempo reale.
<i>Tools per la conversazione</i>	Tibbr mette a disposizione un sistema di video conference, voice memo, una chat per instant messaging ed una community da estendere anche ad utenti esterni all'azienda.
<i>Tools di misurazione</i>	Tibbr fornisce statistiche e report sull'utilizzo della piattaforma, i nuovi utenti, i nuovi subject creati, il numero dei post generati. Report evoluti si possono ottenere integrandosi con strumenti di analytics di TIBCO.
<i>Tools di repository</i>	E' possibile allegare file e documenti a post e subject. Per ogni subject è possibile vedere i documenti che sono stati allegati e la loro cronologia. Tibbr si integra nativamente con Sharepoint per la gestione documentale ed anche con Google Drive.
<i>Integrazione ed Adapters Enterprise</i>	Tibbr mette a disposizione specifici adapter ³² per Oracle, SAP, Salesforce.com e Sharepoint
<i>Integrazione e mail</i>	E' possibile pubblicare il contenuto di una mail inviandola direttamente al subject interessato oppure inviare la risposta ad un post via email
<i>Integrazione social media</i>	Tibbr si integra nativamente con Facebook, LinkedIn e Twitter
<i>Sicurezza e</i>	Tibbr si integra con LDAP per l'autenticazione degli utenti, ha inoltre strumenti di auditing per

³² Gli adapter sono delle applicazioni che consentono di dialogare con tecnologie provenienti da terze parti.

<i>identità</i>	la tracciabilità delle azioni effettuate dagli utenti
<i>White Labeling</i>	La home page può essere customizzata con i loghi ed i colori dell'azienda definendo il look and feel più gradito
<i>Supporto</i>	Mediante la propria struttura di professional service o mediante parnter locali certificati, TIBCO è in grado di fornire non solo i servizi di installazione e customizzazione della piattaforma tibbr, ma anche la consulenza necessaria per definire ed organizzare i contenuti da condividere all'interno dell'azienda.

Tabella 11: Funzionalità di Tibbr, rielaborazione personale ed adattamento da UCC, 2013

Quelle riportate in tabella sono le caratteristiche principali dell'enterprise social network di Tibco Software

A livello funzionale, invece, è utile descrivere lo strumento attraverso un'immagine di esempio presa dalla home page:

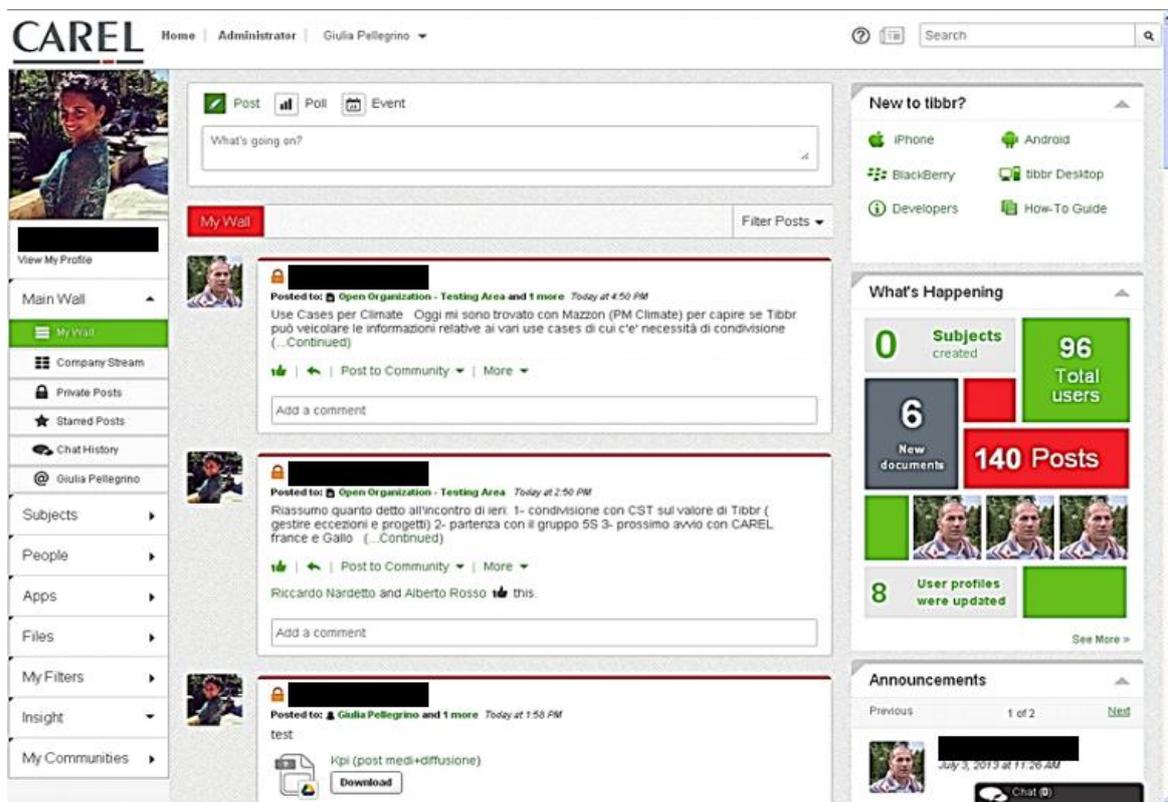


Illustrazione 23: Home page di Tibbr, www.tibbr.com

- *My wall e company stream*: mentre il primo mostra tutte le conversazioni delle persone che abbiamo deciso di seguire – attraverso il tasto *follow*, come su Twitter –, nel company stream è possibile vedere tutti i post pubblici di tutti i membri del social network e non solamente dei colleghi che abbiamo deciso di seguire;
- *Private post*: funziona alla stessa maniera dei post sui più comuni social network: di default il post è privato, ovvero è necessario taggare il nome del collega/colleghi/gruppi a cui inoltrare la comunicazione, ma è possibile renderlo pubblico e visibile da tutta l'azienda. All'interno del post vi è la possibilità di allegare file – dal computer ma anche da Google Drive –, link, oppure anche preparare un sondaggio da sottoporre ai propri colleghi. La funzione del sondaggio in Carel è sempre stata molto utilizzata, soprattutto all'inizio del progetto, come modalità di decisione democratica e partecipativa data la natura beta del progetto;



Illustrazione 24: Funzione di content management di Tibbr

- *Subject*: è probabilmente l'elemento più importante dell'intero social network. Un subject può essere interpretato come un gruppo simile ai gruppi di Facebook, costruito attorno ad una tematica, in base all'appartenenza ad una cerchia di conoscenze, ad un prodotto, ed ovviamente può essere funzionale alle discussioni all'interno di una comunità di pratica.

Un subject rappresenta quello spazio condiviso e “privato” all’interno del quale i membri della comunità possono comunicare, collaborare e fare qualsiasi attività che venga loro consentita. L’organizzazione dei subject all’interno del social network è una questione delicata: troppi subject verticali che corrispondono ognuno ad una singola specifica tematica, rischiano di frammentare una comunità professionale – che, per sua natura, vive di membri le cui competenze possono essere molto differenti tra loro – e di moltiplicare a dismisura gli spazi disponibili; d’altro canto, anche un numero troppo basso di subject orizzontali può portare alcuni membri a non riconoscersi all’interno della comunità stessa, manifestando la necessità di avere spazi dedicati.

Oltre al numero di subject, importante è anche la gerarchia con cui gli stessi vengono organizzati: è possibile infatti creare dei *sub-subject* gerarchicamente subordinati al subject principale, in modo da rendere più facile il processo di reperimento delle informazioni necessarie. Nel sito ufficiale, Tibco dichiara che la migliore metodologia per organizzare i subject è quella di crearne uno per ogni funzione aziendale e secondo tematiche generali: marketing, HR, competitors, customers, events, news, products, travel, technology, markets ecc.

Una esemplificazione della gerarchia dei subject può essere la seguente:

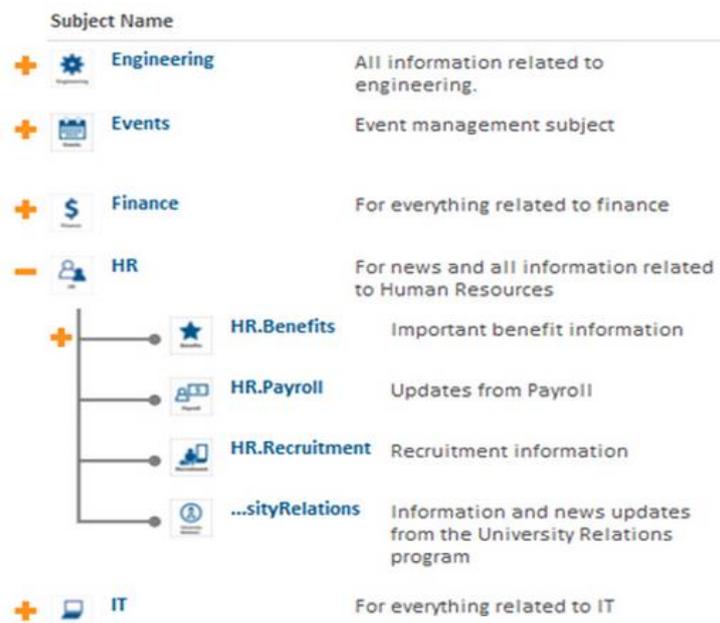


Illustrazione 25: Esempio di categorizzazione dei subject, www.tibbr.com

In altre parole, il subject può essere interpretato come un contenitore che ospita al suo interno una Comunità di Pratica, la quale si auto organizza le discussioni, i topics ed utilizza linguaggi e codici comuni riconosciuti da tutti i membri della comunità. All'interno della comunità/subject esistono delle “sub-comunità” - che possiamo chiamare anche sub-comunità/sub-subject – che gravitano attorno alla comunità principale ma che hanno un certo grado di specificità; esigenze organizzative, comunicative, professionali ma anche di identità e di valori possono far sì che tali sub-comunità abbiano un proprio spazio per dialogare, indipendente ma pur sempre collegato alla “comunità-madre”.

Questo ragionamento è di fondamentale importanza per comprendere il caso discusso nell'ultimo capitolo di questa tesi, ovvero quello relativo alla multinazionale veneta Carel Industries. L'azienda è infatti un ottimo esempio di quanto all'interno dell'organizzazione possano coesistere un coacervo di comunità e sub-comunità tutte funzionali ed orientate ad un medesimo obiettivo, ma con identità ed organizzazione interna molto differenti fra loro. L'azienda ha deciso di acquistare il software Tibbr che abbiamo descritto per gestire alcuni processi ritenuti fondamentali, e formeranno l'oggetto di analisi principale del prossimo capitolo.

CAPITOLO 5.

**IKNOWLEDGE SHARING AREA ED ENTERPRISE
SOCIAL NETWORK: IL CASO CAREL
INDUSTRIES**

5.1 Introduzione

In questo capitolo vengono analizzati due differenti, ma complementari, strumenti di enterprise 2.0 implementati ed utilizzati dall'impresa multinazionale Carel Industries in un'ottica di miglioramento del sistema di knowledge management aziendale.

Da una parte, un portale Internet che racchiude molte altre funzionalità denominato dall'azienda KSA, letteralmente *Knowledge Sharing Area*, ed utilizzato da due differenti Comunità di Pratica; i softweristi interni di Carel ed i *beta-tester* esterni all'azienda. Questo strumento è interessante in quanto il portale viene successivamente aperto all'utilizzo dei clienti dell'azienda, ovvero a softweristi di organizzazioni clienti che hanno acquistato o deciso di implementare autonomamente il software di sviluppo per i sistemi di condizionamento Carel. KSA viene utilizzato come case study per descrivere un sistema di gestione, riutilizzo e generazione di conoscenza organizzativa in un'ottica di Social Business.

Dall'altro lato, l'Enterprise Social Network di nome Tibbr, rinominato dall'azienda Carel Social Network, utilizzato in primis per la gestione delle richieste di assistenza provenienti dai clienti e prese in carico dalla funzione denominata CST, letteralmente *Customer Support Team*. Obiettivo del progetto è di sfruttare la conoscenza tecnica di tutte le filiali estere del gruppo Carel nella gestione delle richieste del cliente, attraverso la modalità collaborativa e partecipativa tipica del social networking. Anche questo progetto parte dall'idea che esiste una Comunità di Pratica, riconosciuta dall'azienda, che può migliorare alcuni processi aziendali; inoltre, vedremo che non sarà solo la funzione supporto clienti ad essere interessata del cambiamento organizzativo generato da strumenti di enterprise 2.0.

5.2 Presentazione dell'azienda: storia organizzativa, prodotti, mercato

Carel Industries srl – d'ora in poi Carel – è una delle multinazionali più importanti presenti nel nord Italia. Fondata nel 1973 a Brugine, nella provincia di Padova, l'azienda è uno

dei leader mondiali nella produzione di sistemi di umidificazione e di controlli a microprocessore per il condizionamento dell'aria e la refrigerazione.

Dall'anno della sua fondazione, Carel ha iniziato occupandosi principalmente della progettazione e produzione di quadri elettrici per conto terzi; dal secondo anno, Carel decide di espandere il proprio mercato introducendo un reparto dedicato all'umidificazione.

Negli anni '80 un primo punto di svolta: Carel inizia, per prima in Europa la progettazione e produzione di controlli a microprocessore per condizionatori di precisione, nello stesso momento in cui comincia a svilupparsi quello che sarà denominato “distretto del freddo”, un distretto strutturato lungo la filiera del freddo e formato da produttori di grandi impianti e di sistemi per i comparti del condizionamento dell'aria, della refrigerazione commerciale, industriale, domestica e del trasporto refrigerato. A livello nazionale, la regione del Veneto è l'area a maggior concentrazione di imprese del comparto e su scala europea, la regione è il polo di riferimento con una capacità produttiva che sfiora il 60% del totale³³. Carel opera nel mercato B2B, proponendosi come produttore OEM – Original Equipment Manufacturer – ed i suoi clienti sono, dunque, altre aziende, grossisti ed in quantità minore anche installatori. Tra i clienti finali di Carel troviamo anche grandi e media aziende, ospedali, banche, supermercati, produttori di computer e telefonia.

Negli anni '90, l'azienda inizia a sfruttare a pieno regime il vantaggio competitivo acquisito grazie alla produzione dei controlli a microprocessore – che si proponevano come alternativa alla regolazione elettromeccanica dei banchi –, lanciandosi nel mercato mondiale, diventando leader e costringendola a ramificarsi in un gruppo con una serie di filiali in tutto il mondo. La conseguenza fu una forte crescita dell'azienda: i dipendenti passano da 100 nel '92 ad oltre 500 del 2004; il fatturato cresce dai 10 milioni di Euro del '93 fino a 111 milioni di Euro nel 2008. Vengono anche costruiti due nuovi stabilimenti produttivi, oltre a quello di Brugine, in Pennsylvania – USA – ed a Suzhou, a 100 Km da Shanghai. Il gruppo si avvale, inoltre, di 13 filiali: cinque in Europa – Francia, UK, Germania, Russia e Spagna – e sei nel resto del mondo – Hong Kong, Australia, Corea del Sud, India, Sud Africa, Brasile, Cina e USA – , distributori ed agenti in oltre 60 paesi ed una serie di aziende affiliate che lavorano con la casa madre, dalla quale ricevono indicazioni operative e con cui condividono informazioni.

³³ Fonte: www.osservatoriodistretti.org

Le filiali commerciali che assicurano a Carel una presenza diretta all'estero, sono le seguenti:

FILIALE ESTERA	ANNO FONDAZIONE	MERCATO DI RIFERIMENTO
Carel France	1992	Belgio, Lussemburgo
Carel Deutschland	1996	Germania, Austria, Svizzera
Carel Sud America	1998	Brasile
Carel UK	1998	Inghilterra, Irlanda
Carel Asia	2000	Far East
Carel Australia	2001	Australia, Nuova Zelanda
Carel USA	2001	Nord America, Messico
Carel China	2005	Cina
Carel Iberica	2007	Spagna, Portogallo
Carel India	2008	India
Carel South Africa	2008	Sudafrica
Carel Russia	2009	Russia
Carel HVAC&R	2009	Sud-Corea

Tabella 12: Le filiali del Gruppo Carel Industries

Tutte le filiali del gruppo Carel operano direttamente, ognuna per l'area geografica di competenza, rispondendo funzionalmente e gerarchicamente all'headquarters: le filiali vengono considerate come unità organizzative autonome dotate di una certa responsabilità, in quanto in esse si è voluta replicare la stessa struttura organizzativa della casa madre. Per questo motivo, le filiali commerciali fanno anche attività di supporto al cliente e di personalizzazione software per alcune applicazioni del settore. Uno dei grandi punti di forza dell'azienda è, quindi, quello di fornire assistenza diretta al cliente e di presidiare i mercati globali attraverso un intervento diretto. Questo sarà uno dei punti fondamentali da tenere in considerazione per i prossimi paragrafi.

5.2.1 La ragioni del successo: tecnologie e mercato

Le motivazioni del successo di Carel vanno ricercate sia nella struttura organizzativa che l'azienda ha deciso di adottare, sia nell'approccio al mercato. L'azienda per come la conosciamo oggi, specialista nei sistemi di regolazione per il mercato della refrigerazione e climatizzazione, è nata a causa dello spostamento negli anni '90 del *core business* dall'assemblaggio di quadri elettrici al settore dei controlli allo stadio solido: in altre parole, è passata da un mercato dominato da componenti elettromeccaniche ad uno dominato dai controlli elettronici e, quindi, caratterizzato dall'uso dell'informatica. In quegli anni, infatti, la regolazione delle macchine per il condizionamento e la refrigerazione era quasi esclusivamente di tipo elettromeccanico, nonostante i costruttori più innovativi come Carel percepissero l'opportunità di migrare verso controlli elettronici: questa, si è rivelata una strategia efficace, sia per motivi tecnici che per l'immagine di innovatività ed evoluzione tecnologia offerta al mercato. A ciò, si aggiunge il fatto che l'azienda iniziò a realizzare propri sistemi di controllo personalizzati, o in collaborazione con aziende specializzate in apparecchiature elettroniche. Il 1981 fu per Carel un anno storico: venne ideato il primo controllo a microprocessore realizzato in Europa per il settore del condizionamento.

Cosa vuol dire la nuova tecnologia a microprocessore per il mercato in cui Carel opera? Innanzitutto, rende possibile l'eliminazione di molti componenti elettromeccanici, dalle prestazioni e caratteristiche limitate. Nel contempo, il controllore a microprocessore permette di cambiare il modo stesso di costruire le macchine frigorifere, consentendo una diminuzione dei costi e dei tempi d'assemblaggio, un significativo aumento delle prestazioni e delle funzioni, garantendo una gamma di performance costanti nel tempo. Non ultimo aspetto: quello relativo alla flessibilità dei prodotti, ovvero la possibilità di agire solo sull'elettronica per adeguare le macchine alle modificate necessità operative del cliente. Il successo è dato dal fatto di essere riuscita a rispondere ad esigenze ancora inesprese dal mercato, anticipando i tempi grazie alla propria competenza tecnica, alla flessibilità e capacità innovativa.

Negli anni successivi, Carel introdusse un'innovazione capace di segnare il futuro – anche in un'ottica *organizzativa* – e le sorti dell'azienda: l'azienda inventa un nuovo

linguaggio di programmazione software chiamato “EasyTools” per la gestione dei controlli elettronici programmabili³⁴ installati nei propri prodotti.

Quella di Carel può essere considerata una vera e propria rivoluzione. Negli anni '80, infatti, esistevano già i controlli programmabili ma richiedevano competenze informatiche di altissimo livello ed il *recruiting* di risorse di questo tipo era complicato. Il mondo dell'elettronica utilizzava linguaggi di programmazione di tipo macchina (*assembler*) o, per dirla in altre parole “una catena di formalismi linguistici”: per gli utilizzatori di questi controllori risultava troppo difficile utilizzare questi linguaggi software. Valutato ciò, Carel è stata capace di inventare un linguaggio di programmazione “formale ad oggetti”, utilizzabile anche dai non esperti in informatica, con un alto grado di personalizzazione in moltissime sue componenti.

5.2.2 La ragioni del successo: organizzative

Esistono anche delle ragioni organizzative del successo di Carel: l'obiettivo di proporsi come fornitore globale di controlli a microprocessore per impianti di condizionamento e refrigerazione, indusse l'azienda a creare una struttura commerciale in Italia ed Europa, mediante la costituzione di filiali che operavano in sinergia con la casa madre. Venne privilegiato il contatto diretto con i costruttori di impianti, privilegiando l'instaurazione di partnership tecnologiche per proporre soluzioni innovative. Nel caso di aziende come Carel – valido per molte organizzazioni che operano nel B2B – il fatto di operare nel settore B2B significa operare in un mercato di nicchia, nel quale è indispensabile creare un rapporto diretto con i clienti, o fornitori, i partner ecc: è necessaria la ricerca di una collaborazione stretta con il cliente e la creazione di un team interno che gestisca la *co-progettazione*. Oltre al contatto diretto con gli OEM del condizionamento e della refrigerazione, Carel ha dovuto specializzarsi anche nella comunicazione con installatori e progettisti i quali, a sua volta, promuovono l'azienda presso i consumatori finali: industrie di processo, tipografie,

³⁴ Per “controllo programmabile” si intende un controllo che può essere facilmente personalizzato sia nel design che in termini di funzionamento – algoritmi – offrendo prestazioni elevate e massima flessibilità.

manifatture tessili, banche, musei ospedali ecc. Verso la metà degli anni '90 quello che allora si chiamava Ufficio Prodotto si trasformò in Ufficio Marketing, riqualificando la comunicazione interna ed utilizzando strumenti di comunicazione esterna coordinata: partecipazione a fiere del settore, pubblicità su riviste specializzate, distribuzione pianificata di cataloghi con i prodotti commerciali ed anche un periodico dal nome “Carel News”, in multilingua.

A livello organizzativo, forse la scelta più importante di Carel fu quella di rimanere focalizzata su tre mercati di riferimento: condizionamento dell'aria, refrigerazione ed umidificazione. Come logica conseguenza, la struttura organizzativa di Carel si suddivise in tre *unità di business* corrispondenti ai tre mercati, ed ognuna con un proprio staff di esperti tecnico commerciali. A seguito di tale specializzazione, l'azienda predispone precisi piani di marketing per affrontare ognuno dei target individuati; ma oltre ai prodotti, la clientela riceve servizi, training e supporto tecnico. Per i clienti vengono sviluppati programmi applicativi e di supervisione completamente personalizzati e perciò la rete di vendita deve essere preparata tecnicamente, costantemente aggiornata ed efficiente. Per questo Carel investe anche in formazione tecnica, con l'organizzazione di corsi per il personale interno, della rete vendita e dei migliori clienti.

A livello dei rapporti intra-organizzativi, per supportare la crescita sul mercato interno ed internazionale, Carel ha sentito l'esigenza di ripensare a fondo la propria infrastruttura tecnologica, dotandosi nel 2003 di un sistema informativo ERP internazionale basato sul concetto di *network* e di condivisione delle informazioni con tecnologia *web-bases* per tutte le filiali commerciali, consentendo di accedere ai dati di propria competenza in qualsiasi momento a da qualunque postazione dotata di *browser internet*.

A livello di sistema informativo, uno degli strumenti più interessanti introdotti da Carel – sia a livello organizzativo che per l'analisi effettuata finora in questa tesi – è l'utilizzo di internet con funzioni B2B, ovvero la creazione di un vero e proprio portale di *knowledge sharing* chiamato KSA: *Knowledge Sharing Area*. E' necessario fare un passo indietro per comprendere, in sintesi, lo sviluppo di questo vero e proprio strumento di enterprise 2.0. All'inizio degli anni 2000 viene realizzata una ristrutturazione radicale del sito internet aziendale, al quale vengono aggiunte diverse funzionalità:

-
- la possibilità per agenti, distributori, installatori di scaricare depliant, fogli istruzione e manuali tecnici dei prodotti;
 - un servizio più specifico – *area top users* – rivolto ad un numero molto ristretto di clienti, già sviluppatori software, a cui vi possono accedere con password.

Tali soluzioni sostituivano i collegamenti dedicati via modem per le comunicazioni relative al download di software tra l'azienda e i clienti, rappresentando un vantaggio organizzativo molto importante: permette di eliminare il massiccio uso di *mailing* di aggiornamento tecnico. E' già stato detto che nel contesto organizzativo di Carel una delle criticità è data dalla diffusione della conoscenza; difficoltà tipica di un ambiente B2B ma che per l'azienda in questione risultano più pressanti a causa dell'alta personalizzazione dei prodotti, sia nel design ma soprattutto a livello di applicazione software. Tale grado di personalizzazione richiede una complessa e continua interazione tra il gruppo interno di progettisti del sistema software ed i clienti, che frequentemente richiedono soluzioni personalizzate o riferiscono eventuali problematiche riscontrate nello sviluppo autonomo e nell'utilizzo del sistema. Per queste ragioni, nel 2001 ha preso avvio il progetto KSA – *Knowledge Sharing Area* – che è un portale internet all'interno del quale tutti coloro che utilizzano il software di sviluppo Carel possono comunicare. Attraverso KSA, Carel ha migliorato i processi di coordinamento e riduzione dei tempi di sviluppo del software, fornendo una più rapida ed efficace assistenza ai clienti. Nel contempo, l'azienda ha potuto sfruttare al meglio le competenze e le conoscenze degli sviluppatori non appartenenti all'impresa, attivando così un circuito di generazione di nuove conoscenze parallelo a quello dei programmatori interni. A conclusione di questo paragrafo, è possibile riassumere i principali interventi di matrice *organizzativa* e quelli più orientati al *mercato*, nella seguente linea del tempo:

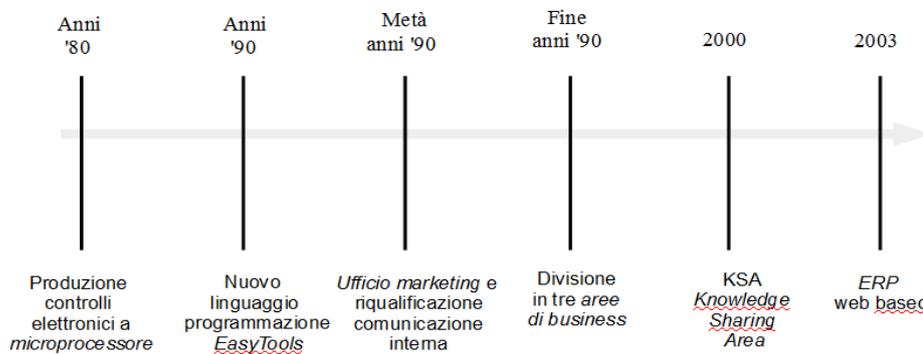


Illustrazione 26: Cronologia dei principali interventi organizzativi e di mercato , elaborazione personale

E' altrettanto utile suddividere gli elementi che, nella storia organizzativa del Gruppo Carel, possono essere considerati veri strumenti di enterprise 2.0 – Easy Tools, KSA ed ERP web based – con le strategie adottate dall'azienda – alta personalizzazione, relazione diretta con il cliente, innovazione di prodotto e divisione in 3 unità organizzative – che preparato il terreno all'introduzione di logiche di enterprise 2.0.

Tali elementi vengono classificati sulla base del loro maggiore o minore impatto organizzativo – su competenze, risorse, organizzazione del lavoro – nonché sul maggiore o minore impatto che hanno avuto nei rapporti con il cliente e nel mercato di riferimento:



Illustrazione 27: Rappresentazione cartesiana degli interventi ed impatto organizzativo/di mercato, elaborazione personale

Analizziamo ogni singola voce del grafico:

- *alta personalizzazione dei prodotti*

Ha un altissimo impatto sul mercato e contribuisce a rafforzare l'immagine dell'azienda come leader nella produzione di sistemi di controllo elettronici nel mercato B2B. Il mercato riconosce l'azienda come leader in quel settore di nicchia, considerata la sua attenzione per la customizzazione dei prodotti. Questo elemento ha anche una componente organizzativa: alta personalizzazione significa moltiplicazione delle problematiche relative alle funzionalità del prodotto – ogni nuovo prodotto creato deve essere testato ed approvato – e rende necessaria una flessibilità delle competenze, dei team di progetto, dell'organizzazione di tutte le fasi e soprattutto una difficoltà, da parte della funzione supporto clienti, a gestire tutte le richieste di assistenza che prevedono la risoluzione di problematiche ancora mai riscontrate.

- *Ufficio marketing e riqualificazione interna*

La creazione di un Ufficio Marketing – che ha preso il posto dell'Ufficio Prodotto – ha avuto un grande impatto organizzativo, soprattutto per la conseguente riqualificazione degli strumenti di comunicazione interna coordinata. Minore è stato, invece, l'impatto sul mercato.

- *Divisione in 3 unità organizzative*

Questo elemento ha avuto un considerevole impatto sia a livello organizzativo che in relazione al mercato. Ogni unità di business possiede un proprio staff di esperti tecnico commerciali: con questa tipologia di specializzazione, l'azienda attua precisi piani di marketing e commerciali per affrontare correttamente ed efficacemente ogni target individuato, anche attraverso comunicazione dedicata. E' da considerare il fatto che la funzione marketing dell'azienda opera in regime di *marketing strategico* e non di *marketing operativo*: questo significa che è il marketing che dà le direttive per l'introduzione di nuovi prodotti sul mercato e non si limita solo alla commercializzazione del brand.

- *Relazione diretta con il cliente*

L'alta personalizzazione dei prodotti di cui al punto precedente si può realizzare solo privilegiando un contatto diretto con il cliente: il risultato di questa strategia si ripercuote dunque sulla scelta dei partner che compongono l'organizzazione commerciale. La struttura non deve essere solo introdotta nel mercato di riferimento, ma deve avere una competenza tecnica all'altezza del livello tecnologico dell'azienda. Oltre ai prodotti, infatti, la clientela riceve servizi di training e supporto tecnico. Per i clienti vengono sviluppati programmi applicativi e di supervisione completamente personalizzati; per realizzare ciò, l'azienda organizza corsi per il personale interno, della rete vendita e dei migliori clienti, fino a comprendere gli elementi della rete di assistenza pre e post-vendita. E' chiaro che l'impatto organizzativo di tali attività di formazione ricade soprattutto sulla funzione *risorse umane*.

- *ERP web based*

Il gestionale ERP – acronimo di *Enterprise Resource Planning* – è un sistema di gestione del sistema informativo che integra tutti i processi di business rilevanti di un'azienda: vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità, gestione clienti, inventari, finanza, risorse umane. Il fatto di dotarsi di un sistema ERP *in cloud* comporta alcuni vantaggi: disponibilità

sempre ed ovunque, risparmio dei costi relativi al server, all'installazione ed aggiornamento, eliminazione di problemi di backup ecc. Tale sistema si contrappone al modello *on-premise*, che prevede costi maggiori, la necessità di installare software con il conseguente costo in termini di hardware.

L'implementazione di un *ERP in cloud* – ma anche la soluzione *on-premise* non è esente da problematiche organizzative – comporta un impatto a livello organizzativo e culturale non indifferente. Carel, infatti, è dovuta passare da una struttura organizzativa orientata per funzioni, ad un'organizzazione basata sui processi. Gli impatti organizzativi e culturali che si possono riscontrare in qualsiasi azienda di medie dimensioni, possono essere i seguenti:

- necessità di *change management*, ovvero quelle attività di “gestione del cambiamento” che forniscono strumenti e processi atti a riconoscere e comprendere il cambiamento e gestire l'impatto umano ed organizzativo di un cambiamento. Molto spesso, il ruolo di *change management* viene intrapreso dalla funzione HR;
- necessità di colmare eventuali lacune nelle competenze del team di implementazione del sistema;
- resistenza al cambiamento da parte di alcuni dipendenti dell'organizzazione;
- supporto chiaro e deciso del top management.

Nonostante alcune difficoltà, l'introduzione di uno strumento di enterprise 2.0 di questa portata è in grado di generare cambiamenti positivi nel processo di generazione e gestione della conoscenza all'interno dell'organizzazione.

5.3 La struttura organizzativa del gruppo Carel

La struttura organizzativa di Carel, come oggi la conosciamo, è stato il risultato di tutta una serie di cambiamenti che l'organizzazione ha predisposto con l'obiettivo di una *trasformazione lean*. Il cambiamento di struttura organizzativa è estremamente importante, in quanto ha fornito le basi “materiali” per lo sviluppo di quegli strumenti 2.0 che andremo ad analizzare nei prossimi paragrafi. Nel 2007 l'azienda, per rispondere alle criticità del mercato, avvia un piano di cambiamento in ottica *lean*. La *lean production* rappresenta una modalità alternativa di concepire il processo produttivo e che tende all'obiettivo di ottenere una maggiore flessibilità all'interno dei processi che generano la catena del valore. La filosofia *lean*, con il passare del tempo e grazie ai numerosi contributi teorici sull'argomento, è stata applicata non solo ai processi produttivi, ma anche a molti processi organizzativi ed altre funzioni aziendali, tanto che la sua declinazione organizzativa prende il nome appunto, di *lean organization*: si può dire che la *lean organization* è il superlativo di *lean production*, dato che il suo dominio va dai processi logistici, a quelli amministrativi, di progettazione o di sviluppo prodotto. Dunque, da una struttura gerarchico-funzionale Carel è passata ad una struttura matriciale, basata sui processi:

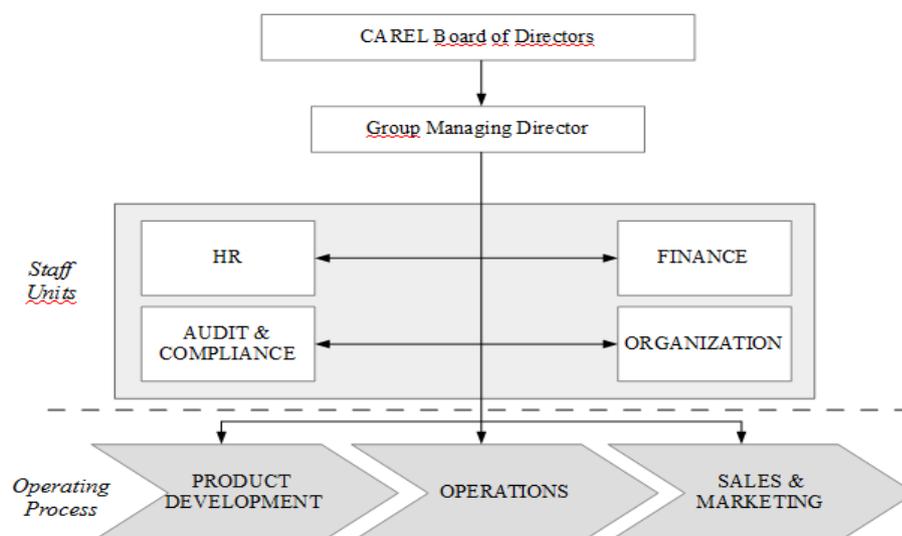


Illustrazione 28: Carel Organizational Chart, documentazione Carel

Nell'attuale struttura organizzativa di Carel sono presenti:

- *organi di staff*: HR, Finance ed Organization. L'ultima comprende anche la funzione Lean, Quality, ICT e CST, ovvero il servizio di supporto al cliente;
- *macro-processi*: Product Development, Operations, Sales & Marketing;
- *boards of director*, ovvero il vertice aziendale

E' interessante prendere visione di come l'attuale assetto organizzativo sia cambiato nel tempo analizzando la struttura prima e dopo l'introduzione del cambiamento organizzativo. La situazione prima era la seguente:

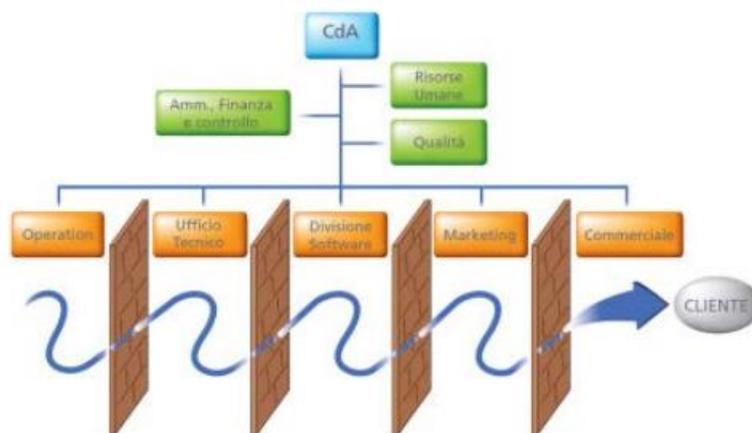


Illustrazione 29: Silos organizzativi in Carel, documentazione Carel

Come si può notare dalla figura di cui sopra, tale struttura funzionale presenta delle barriere, dei *silos organizzativi* che ostacolavano il raggiungimento del valore per il cliente finale: ogni funzione era un'unità organizzativa a sé stante, concentrata prevalentemente sui propri obiettivi specifici e con un'alta difficoltà di comunicazione tra i reparti.

La soluzione adottata da Carel di basa su di un assetto che prevede una visione per processi ed in cui le varie funzioni aziendali diventano Centri di Competenza (CDC):

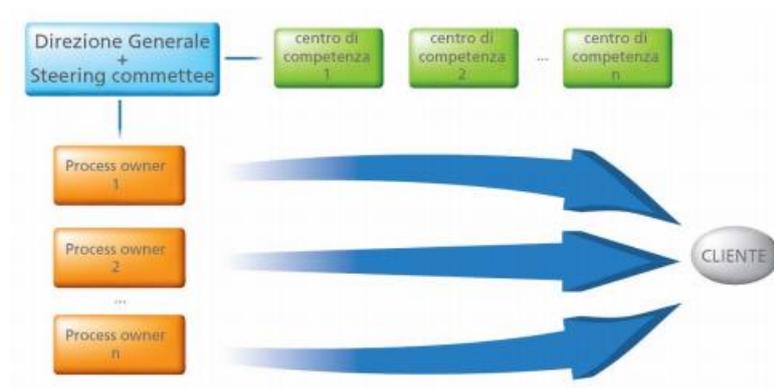


Illustrazione 30: Processi e Centri di Competenza, documentazione Carel

Con questo assetto, la generazione del valore per il cliente finale avviene attraverso i processi – product development, operations, sales & marketing – gestiti dai *Process Owner* ovvero dai responsabili di ciascun processo. I Centri di Competenza, invece, forniscono le competenze tecniche specialistiche per lo sviluppo dei prodotti, l'assistenza ecc. Comunicazione e collaborazione diventano più facili e la maturazione professionale diventa specialistica/verticale nei CDC, manageriale/orizzontale per quanto riguarda i processi.

Possiamo prendere come focus uno dei processi ed osservare l'organizzazione al proprio interno, come se si utilizzasse una "lente d'ingrandimento". Ad esempio, osserviamo l'interpretazione grafica di come si struttura al suo interno il processo di Product Development. A titolo esemplificativo, questo schema la presenza di tre prodotti generici:

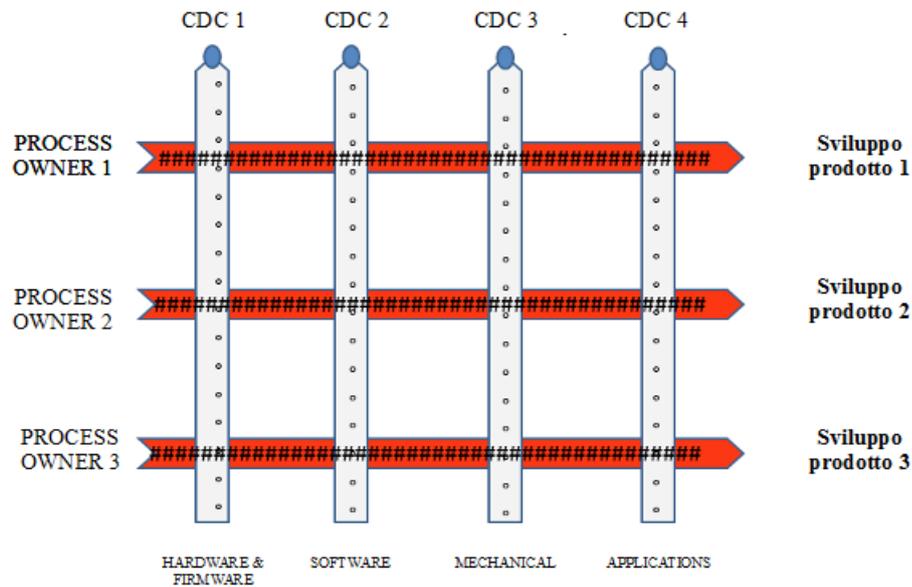


Illustrazione 31: Focus su Sviluppo Prodotto, elaborazione personale

I responsabili di ogni processo – ovvero di ogni, progetto, prodotto, ecc – scelgono all'interno dei Centri di Competenza le risorse che sono necessarie per lo sviluppo del prodotto: l'output finale sarà la messa in produzione del prodotto o del software.

5.4 KSA e la comunità virtuale dei sofwaristi

Abbiamo già avuto modo di descrivere ampiamente l'azienda Carel Industries, il mercato in cui opera ed i prodotti in cui si è specializzata, ma per descrivere quella comunità virtuale denominata KSA – *Knowledge Sharing Area* – è necessaria un'ulteriore precisazione; in particolare, per il settore del condizionamento dell'aria l'offerta di controllori

programmabili proposta al mercato da Carel è basata su tre livelli crescenti di personalizzazione (Filippini et al., 2010):

1. controllore programmabile + software standard;
2. controllore programmabile + software custom sviluppato da Carel su specifiche del cliente;
3. controllore programmabile + software custom sviluppato dal cliente Carel in maniera autonoma.

Tale strategia di personalizzazione permette a Carel di soddisfare le richieste della piccole/medie imprese del settore, le quali non hanno le risorse economiche per farsi costruire un software su misura, ed anche delle più grandi multinazionali, consentendo loro di diventare di fatto proprietarie del programma di controllo.

Per ognuna delle tre alternative di cui sopra, il software viene sviluppato utilizzando un applicativo denominato *Easytools*, che si evolverà in *Itool*: Carel, di fatto, inventa un linguaggio di programmazione nuovo.

5.4.1 Le fasi evolutive del progetto

KSA nasce nel 2001 con la costruzione della piattaforma omonima, punto d'incontro virtuale tra tutti coloro che utilizzano il software per programmare i controllori per il condizionamento Carel. Il progetto nasce con la necessità di fornire ai softweristi di Carel uno spazio – che all'inizio si configurava come una comunità virtuale identificabile in una intranet – dove poter condividere le proprie esperienze di sviluppo di soluzioni software per i clienti. Carel infatti si era accorta che, essendo le richieste dei clienti anche abbastanza simili, mancava la comunicazione tra gli applicativisti ed ognuno lavorava in modo autonomo; questo fatto era un problema per l'azienda in quanto:

- non permetteva di sfruttare la conoscenza distribuita fra tutti i softweristi;

- obbligava l'impresa a sopportare degli oneri notevoli in fatto di sfruttamento delle risorse;
- con la crescita del mercato si rischiava di non riuscire a far fronte agli ordini, in quanto la programmazione di ogni controllore ripartiva sempre da zero;
- rischiava di perdere figure professionali importanti a causa del turnover dei softweristi.

In una seconda fase la comunità virtuale si apre all'esterno, comprendendo anche gli sviluppatori di software che svolgevano la mansione di *beta-tester*: l'obiettivo era permettere a Carel di controllare il flusso informativo con i propri sviluppatori esterni. La causa di questa apertura fu molto semplice: con la crescita del numero dei prodotti si erano moltiplicati in maniera esponenziale le varianti di software da testare e diventava troppo complesso controllare il lavoro di tutti i *beta-tester*. KSA permette di incanalare questi scambi di software e di gestire in maniera più efficiente le analisi sviluppate dai softweristi esterni.

Il passo successivo fu quello di inserire i clienti all'interno della comunità virtuale attraverso una modifica tecnologica della piattaforma, rendendolo accessibile direttamente dal sito aziendale. Motivazioni di tale scelta furono:

- fornire assistenza ai clienti;
- sfruttare le competenze e le conoscenze degli sviluppatori Carel;
- attivare nuove conoscenze.

Se osserviamo con precisione ciò che offre KSA per i clienti, possiamo osservare due situazioni differenti: da un lato Carel offre soluzioni standard utilizzando la conoscenza sedimentata negli anni, dall'altro si specializza nel fornire soluzioni personalizzate. All'interno della seconda soluzione è quindi possibile trovare i clienti autonomi che gestiscono il processo di sviluppo di un nuovo software utilizzando le proprie conoscenze ed integrandole con quelle dei softweristi interni di Carel, ed anche quei clienti che invece necessitano del supporto di Carel. I softweristi entrano in contatto con le idee ed il modo di apprendere del cliente, attivando un processo di crescita comune: Carel apprende dal mercato ed i softweristi apprendono da Carel.

Questo rapporto di mutua collaborazione è riscontrabile anche tra i softweristi interni e gli sviluppatori autonomi, il che è abbastanza interessante: infatti, i dettagli dello sviluppo di un software non possono essere condivisi in quanto è un elemento di competizione per i clienti, e ci sono aziende clienti che, di fatto, diventano proprietarie del software stesso. Nonostante ciò, KSA funge da punto di primo contatto tra questi due gruppi che potrebbero essere in qualche modo “in competizione”, generando un rapporto di fiducia che va al di fuori della comunità virtuale e vive all'esterno di essa, utilizzandola come mezzo di connessione (Filippini et al., 2010).

Le fasi del progetto possono essere riassunte nella seguente tabella:

Fase del progetto	Esigenza
Nascita della comunità virtuale	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicazione tra i softweristi interni di Carel – Preservare il know-how relativo alla programmazione dei controllori
Evoluzione della comunità virtuale	<ul style="list-style-type: none"> – Mantenimento delle conoscenze tecniche nonostante l'abbandono dei softweristi
Accrescimento della comunità con i <i>beta-tester</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Coordinamento flussi con i <i>beta-tester</i> – Creare un circuito di innovazione
I clienti entrano in KSA	<ul style="list-style-type: none"> – Fornire assistenza ai clienti – Utilizzare le competenze e le conoscenze dei clienti – Generare nuova conoscenza – Fidelizzare il cliente

Tabella 13: Le fasi evolutive del progetto KSA, Filippini et al., 2010

Elemento molto importante nel progetto riguarda i cambiamenti apportati da KSA nei processi aziendali, in particolare (Filippini et al., 2010):

- il processo di sviluppo di nuovi prodotti software;
- il processo di vendita e post-vendita.

Naturalmente, conoscenza e ricombinazione di conoscenza fra sviluppatori interni, *beta-tester*, clienti, ha portato a ridefinire i processi di sviluppo dei nuovi prodotti software: da un'attività centralizzata ad uno sviluppo attraverso la condivisione tra i membri della comunità stessa.

Per quanto riguarda il processo di vendita ed assistenza post-vendita invece, il cambiamento è stato di notevole portata: mentre prima di KSA il software da caricare nei controllori doveva essere consegnato fisicamente su di un supporto magnetico, ora è disponibile il download dello stesso nell'area dedicata; si può dire che il processo di vendita si realizzi direttamente all'interno del portale KSA. Un portale che, tra l'altro, fornisce all'utente informazioni continue relative agli aggiornamenti ed alle nuove release.

Per quanto riguarda il processo di post-vendita, KSA permette di deviare molte delle richieste di assistenza direttamente all'interno del forum dedicato all'assistenza tecnica; l'utente può trovare risposte a problematiche già risolte da altri, oppure richiedere l'intervento di un utente disponibile a fornirgli un aiuto.

5.4.2 I risultati del progetto

Il progetto KSA è nato con l'obiettivo di soddisfare un'esigenza di una specifica funzione aziendale, quella dello Sviluppo Prodotto, che con lo sviluppo del mercato di Carel è diventata una funzione fondamentale. In primo luogo, il portale ha permesso di diffondere ed imprimere nel patrimonio e nella memoria collettiva le conoscenze tacite di ciascun programmatore e trasformarle in conoscenza esplicita a disposizione di tutti, attraverso la creazione di una comunità virtuale altamente specializzata. Questo ha comportato anche l'avvio di un circuito innovativo in cui partecipavano anche i clienti "esterni" all'azienda, ed un miglioramento nell'utilizzo dei software sviluppati da Carel.

Grazie a KSA si è assistito ad un processo di crescita professionale di tutti i membri della comunità virtuale che partecipavano con impegno alla crescita del patrimonio informativo e delle funzionalità del portale stesso, potendo gli aderenti confrontarsi con altre persone che lavorano quotidianamente con le medesime difficoltà e problematiche operative.

Inoltre, KSA funge come simbolo di qualità, efficienza del brand Carel e dell'immagine aziendale perchè i clienti fanno di poter contare su una comunità vitale di competenze tecniche che offre loro la sicurezza di trovare sempre le risposte e le soluzioni che cercano.

I clienti diventano più attivi e di conseguenza si riduce anche il carico di lavoro dei dipendenti Carel in quanto, di fatto, il processo di risoluzione ed innovazione dei prodotti è in parte “delegato” e supportato anche dai clienti, come in un vero e proprio modello di crowdsourcing. Non di poco conto è anche la possibilità, attraverso KSA, di tracciare e memorizzare su supporti informatici tutte le operazioni che possono portare alla risoluzione di un problema. Il rapporto azienda-cliente, soprattutto nel modello B2B, si basa proprio su un sistema di fiducia reciproca.

5.5 Il progetto Carel Social Network

A valle del percorso di trasformazione in ottica lean organization di cui ai paragrafi precedenti, Carel è oggi impegnata nell'evolvere comportamenti individuali, meccanismi di leadership e pratiche di lavoro verso modalità più aperte, informali e collaborative in un quadro di miglioramento dei risultati di business, dell'efficienza operativa e del coinvolgimento dei dipendenti nel futuro dell'azienda.

Facendo leva su alcuni esperimenti precedenti, ad inizio 2013 l'azienda ha deciso di avviare il progetto *Open Organization* come percorso di trasformazione dell'organizzazione in chiave di Social Business destinato all'intero pubblico aziendale nella sede di Brugine e nelle filiali per un totale di circa 1000 destinatari. Con tale iniziativa, l'azienda si è posta l'obiettivo di predisporre un processo sistematico di adozione di meccanismi collaborativi e di partecipazione dal basso dapprima nel contesto di alcune iniziative / aree specifiche (pilot) ed in seguito, potenzialmente, su ulteriori flussi di lavoro, unità e community presenti al proprio interno.

In collaborazione con una delle più importanti società di consulenza del settore, è stata condotta un'indagine quantitativa – attraverso questionari – e qualitativa – attraverso

interviste – che ha portato alla luce 12 fattori organizzativi da tenere in considerazione per il potenziale impatto dell'iniziativa di enterprise 2.0 all'interno dell'organizzazione.

Per comodità, classifichiamo i fattori organizzativi in 4 gruppi:

Fattori organizzativi	Specificità
Manageriali	Insufficiente riconoscimento e supporto da parte dell'organizzazione della collaborazione e dell'innovazione dal basso / dalla periferia
	Non sufficiente chiarezza su ruoli, responsabilità e processi che rende più difficile la pianificazione delle attività, il mettere a fattore comune l'intelligenza collettiva e l'interazione tra persone con skills;
	Difficoltà dovute alla capacità delle figure manageriali di dare feedback e gestire i conflitti all'interno del proprio gruppo di lavoro.
Comunicativi	Flusso di comunicazione tendenzialmente monodirezionale sia tra HQ e Filiali che tra livelli gerarchici. L'attuale meccanismo di comunicazione top-down non garantisce sufficiente visibilità a risorse e Filiali relativamente ad obiettivi, risultati e strategie mentre la comunicazione bottom-up non è sufficientemente volta al coinvolgimento delle risorse, sia nelle attività che impattano direttamente il proprio lavoro sia su temi più generali di interesse per l'azienda;
	Esplosione parcellizzazione e mancanza d'integrazione delle iniziative fisiche ed online di condivisione delle informazioni già in corso;
	Prevalenza di modalità di interazione tramite canali non efficienti e poco scalabili: principalmente email ed incontri fisici;
	Insufficiente accessibilità – in particolare in ottica multicanale – e usabilità degli strumenti di comunicazione attualmente in uso;
Culturali	La tendenza ad eseguire quanto deciso altrove (ad es. in HQ se ci si trova in Filiale) limita il senso di accountability, il teamwork, la focalizzazione rispetto all'obiettivo e la volontà di condivisione della conoscenza;
	Variegata maturità dei destinatari rispetto all'impiego di tool collaborativi e al potenziale di business percepito nel progetto Open Organization;
	Barriere dovute al linguaggio, alla cultura locale ed alla distanza geografica che limitano un'interazione ed integrazione cross-country;
Operativi	Know-how tecnico o di marketing/vendita) molto distribuito e non sufficientemente condiviso, in grado di ostacolare un'efficace circolazione delle soluzioni già elaborate
	Assenza di momenti di co-progettazione e coinvolgimento allargato dei colleghi prima e durante il processo di sviluppo prodotto

Tabella 14: Fattori organizzativi di Carel, elaborazione personale

A fronte di simili elementi da considerare con attenzione all'interno del progetto di evoluzione organizzativa, le interviste hanno altresì fatto emergere molteplici ambiti funzionali e processi che la collaborazione è in grado di sostenere. In particolare sono state evidenziate le aree seguenti:

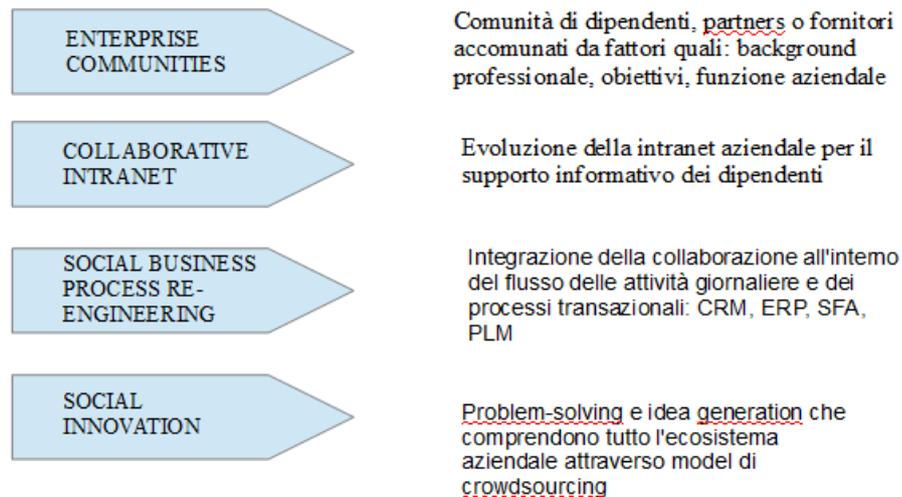


Illustrazione 32: Ambiti di applicazione delle iniziative di collaboration, rielaborazione personale su materiale fornito da Carel

Per rispondere alle esigenze sopraelencate, il progetto Open Organization è dovuto passare attraverso alcune fasi preliminari che comprendono le seguenti attività:

- Somministrazione di un'intervista e successivo questionario per far emergere bisogni, criticità ed opportunità delle singole unità organizzative/business unit verso la Open Organization;
- Assessment: analisi delle informazioni raccolte tramite interviste e questionario e successiva valutazione della prontezza individuale ed organizzativa;
- Co-progettazione con gli utenti di un pilot al fine di mostrare il potenziale di business derivante dall'introduzione di modalità di lavoro aperte, partecipate e collaborative;
- Coltivazione del pilot per alcuni mesi con il supporto di un Community Manager scelto da Carel;

- Valutazione dei risultati del pilot e degli eventuali aggiustamenti/modifiche;
- Individuazione delle aree aziendali, processi ed iniziative a cui estendere il progetto e definizione della roadmap per la realizzazione operativa.

Possiamo rappresentare le fasi del progetto attraverso una timeline, utile a riassumere le fasi del progetto e la loro evoluzione nel tempo:

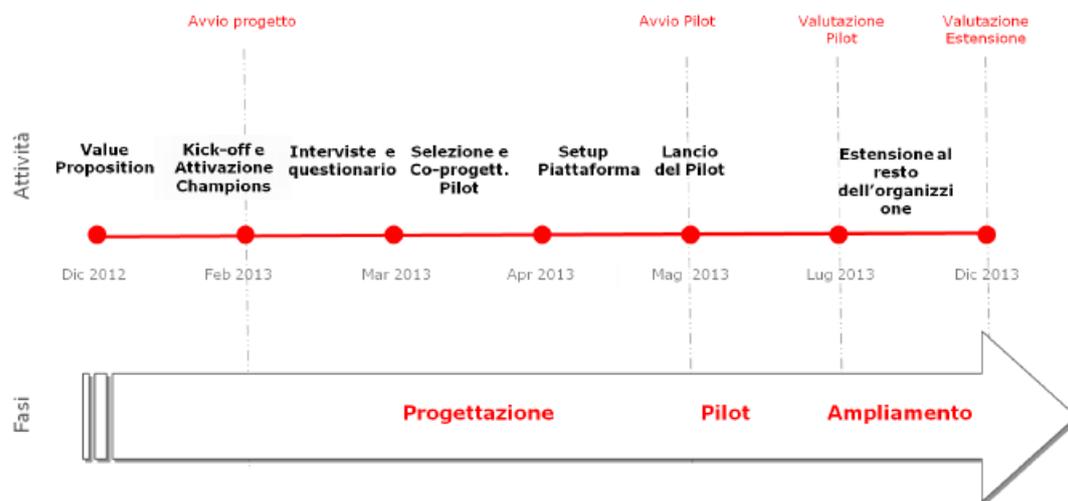


Illustrazione 33: Cronologia e fasi del progetto, materiale fornito da Carel

5.5.1 La fase di assessment organizzativo

Questa, che può essere considerata la fase preliminare ed il primo stadio del progetto, è forse la tappa più interessante ed anche la più importante; una valutazione sbagliata in questa fase porta ad una serie di decisioni “a catena” che porta sicuramente al fallimento dell'intero progetto. Le informazioni in questo paragrafo presentano, in sintesi, la percezione

del personale di Carel rispetto al potenziale di business attivato dal progetto di Open Organization.

Pur di fronte ad un'organizzazione di dimensioni ancora relativamente limitate, la complessità, fluidità e l'alto livello di distribuzione geografica di Carel, ha indotto molti degli intervistati a segnalare una dispersione di competenze e conoscenze tale da suggerire nuovi meccanismi d'interscambio di informazioni, soluzioni e best practice. L'efficienza di questo scambio è oggi limitata dalla prevalenza nell'uso di strumenti non adeguati – e-mail, incontri fisici, telefono – rispetto ai pur presenti spazi specifici per la condivisione delle informazioni proposti da Carel – KSA – o attivati in modo autonomo – come forum, wiki, gruppi su Facebook – da team e figure verticali, come il gruppo di softweristi che utilizzano il linguaggio di programmazione proprietario EasyTools.

Barriere ed esperimenti dal basso hanno tuttavia persuaso parte degli intervistati ad individuare nell'approccio “social” un fattore potenziale per l'introduzione di modalità di lavoro più veloci, trasparenti e scalabili con un ritorno in termini di maggior efficacia ed efficienza interna come mostrato dal diagramma seguente:

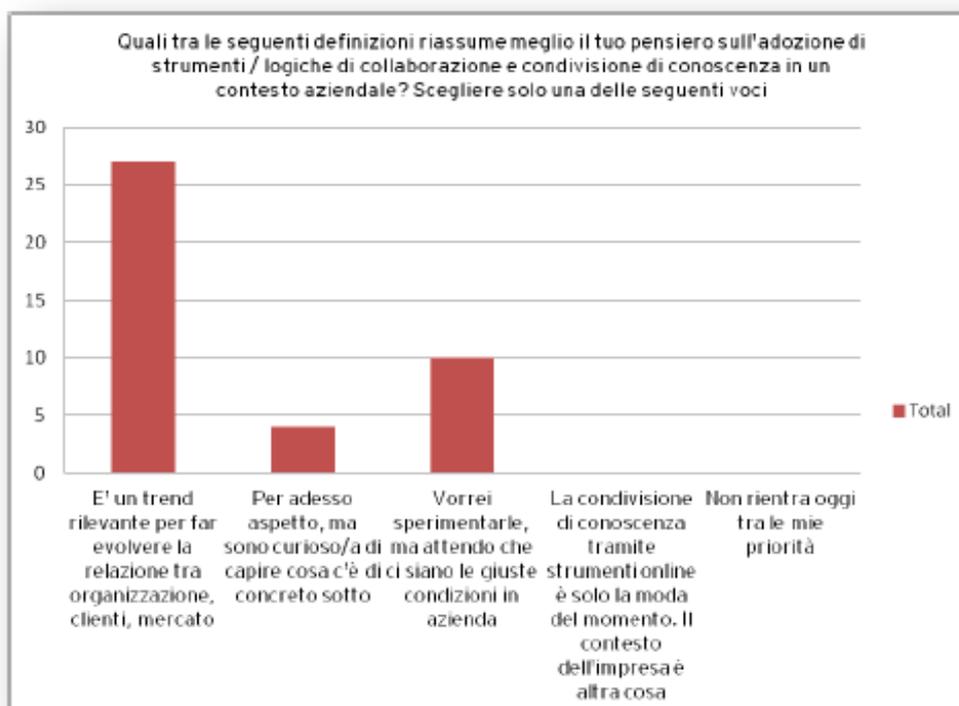


Illustrazione 34: Strumenti e logiche collaborative, dati Carel

È significativo rilevare come nessun rispondente abbia scelto le due opzioni che definivano un approccio sfavorevole nei confronti degli strumenti di collaboration interna e cioè: *“la condivisione di conoscenza tramite strumenti online è solo la moda del momento. Il contesto dell'impresa è altra cosa”* e *“non rientra oggi tra le mie priorità”*.

Pur di fronte ad una certa consapevolezza sugli impatti e sulle barriere culturali implicate da tale percorso, emergono differenti indicazioni in base al livello di conoscenza personale dei social media dell'intervistato. Infatti, tra coloro con precedenti esperienze di collaborazione è ben presente la richiesta di tool facili da usare ed integrati tra loro; inoltre, da parte degli intervistati esposti in modo limitato all'impiego di social media e social network al di fuori dell'azienda, la curiosità verso il progetto è affiancata in qualche misura da un'incertezza sul potenziale per il business di Carel.

In generale, la percezione degli intervistati è quella di collocarsi già all'interno di un percorso di cambiamento. In tal senso, il progetto Open Organization ha l'obiettivo di semplificare l'attuale quadro di strumenti di comunicazione e velocizzare il processo di trasformazione dell'azienda, anche nell'ottica di supporto al cambiamento del modello di business. In particolare, le aspettative più frequentemente rilevate includono:

- maggiore capacità di coordinamento delle iniziative;
- miglioramento dell'efficienza operativa;
- rapidità di risposta alle richieste dei clienti e al mercato;
- contributo all'innovazione dei processi;
- knowledge retention;
- aumento del senso di appartenenza all'azienda, vista come entità globale, invece che come realtà italiana;
- condivisione delle best practices.

Tra gli intervistati emerge inoltre il desiderio di ottenere risultati misurabili che in alcuni casi vengono descritti in termini di possibili indicatori sulla buona riuscita del progetto, tra cui:

- Spostare una determinata percentuale delle richieste di assistenza su strumenti social
- Riutilizzare una percentuale definita di best practices tra le Filiali

-
- Realizzare un processo interfunzionale di co-creazione di soluzioni per i clienti dei clienti
 - Avere a disposizione strumenti di condivisione delle informazioni usabili, integrati e in cui siano gestiti gli attributi delle richieste, ad esempio utilizzando criteri quali le aree di prodotto, la tipologia di clienti, l'area geografica

Rispetto al potenziale di business del progetto Open Organization, risulta chiara tra gli intervistati la consapevolezza dell'utilità dell'integrazione tra:

- Persone con ruoli differenti, al fine di raccogliere e condividere idee, aprendo a spunti che provenienti dall'esterno
- Persone con lo stesso ruolo che lavorano a distanza (Headquarter/Filiali o Filiale/Filiale) tramite strumenti di innalzamento della globalità, promuovendo una strategia di knowledge retention ed evitando di duplicare quanto già elaborato

Nella fase di assessment, attraverso i questionari sono state inoltre individuate delle variabili fondamentali utili a comprendere su quali pilot testare il progetto di Open Organization. Tali variabili sono:

Presenza di reti informali ed apertura alla condivisione

Secondo il 66% dei partecipanti alla survey emerge con forza la centralità di reti informali all'interno delle quali circolano informazioni e competenze pregiate indipendentemente dalle gerarchie organizzative e dalla posizione fisica degli individui.

Manager e dipendenti riconoscono quindi un forte potenziale non incanalato nei flussi formali di relazione previsti dall'organigramma aziendale, ma indirizzabile grazie a modalità di interazione e strumenti di relazione più evoluti (social network, blog, wiki, forum interni, etc) come mostrato nel diagramma seguente:

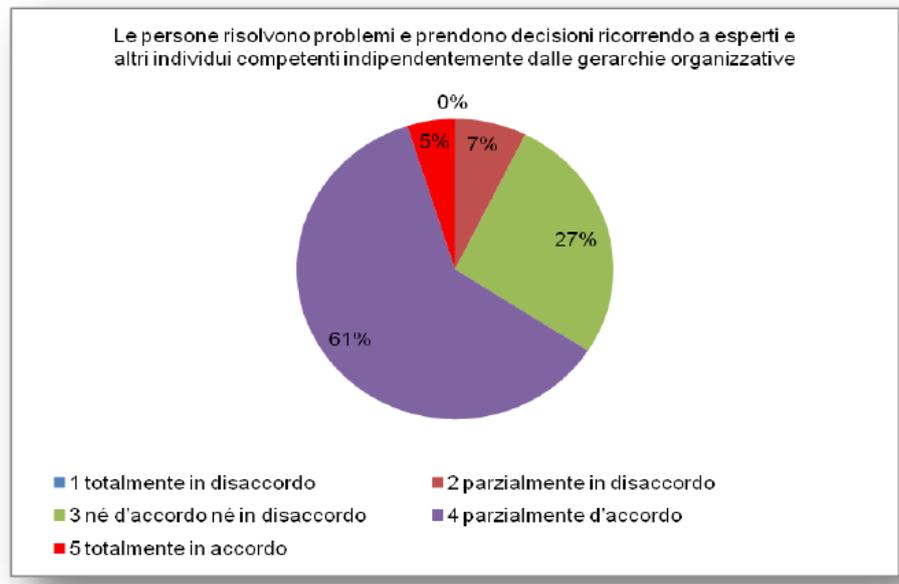


Illustrazione 35: Gerarchie e ruoli organizzativi, dati Carel

Questa predisposizione è rafforzata dal 78% degli intervistati che considera i colleghi generalmente disponibili a momenti di condivisione di buone prassi, esperienze ed altre indicazioni di valore per le attività quotidiane come mostrato dalla seguente figura:



Illustrazione 36: Condivisione di best practice, dati Carel

Marcato bisogno di interazione e predisposizione culturale rappresentano un substrato favorevole all'attivazione di iniziative di knowledge sharing e community verticali ancor più facilitate dalla fluidità e trasparenza delle relazioni lavorative segnalati da ben l'80% degli intervistati:



Illustrazione 37: Relazioni informali, dati Carel

Resistenza al cambiamento

Pur di fronte al forte interesse verso la collaboration espresso dai punti precedenti, quando si va maggiormente in profondità e si passa da un'idea generica d'innovazione ad una proposta fattiva di evoluzione di processi e modalità di lavoro emergono le prime resistenze. Solo il 32% dichiara infatti una apertura in questo senso e solamente il 3% lo fa in maniera decisa, segnale di un certo timore rispetto alle implicazioni individuali ed organizzative che un progetto di trasformazione alla Open Organization potrebbe comportare.

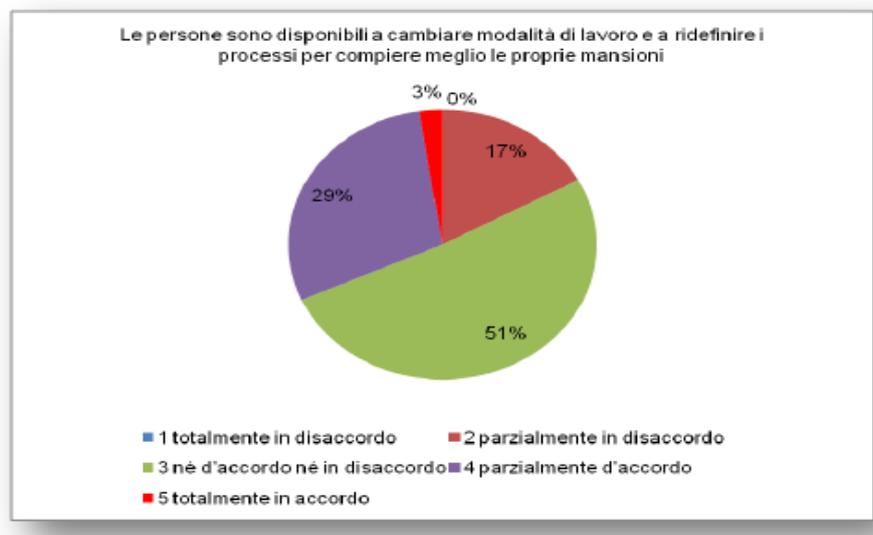


Illustrazione 38: Resistenza al cambiamento, dati Carel

Mobilità e modalità di lavoro non tradizionali

Differenze nelle modalità di lavoro e negli strumenti utilizzati emergono infine guardando alla localizzazione geografica del rispondente: all'estero sembra emergere una gestione più flessibile degli orari e luoghi di lavoro facilitata da una maggiore adeguatezza degli strumenti rivolti alla condivisione delle informazioni. Difficile definire se i valori sensibilmente più bassi espressi in HQ siano dovuti ad un assetto culturale meno aperto verso modalità di lavoro più fluide e distribuite o se al contrario l'assenza di strumenti adeguati comporti l'impossibilità di collaborare laddove un'esigenza sarebbe anche presente.

Riconoscimento formale della collaborazione

Come mostrato nella figura che segue, il 63% dei rispondenti considera Carel come un abilitatore delle dinamiche di collaborazione:



Illustrazione 39: Riconoscimento formale della collaborazione, dati Carel

Questi valori tendono però a divenire più bassi quando dalla semplice apertura alla collaboration ci si focalizza specificamente sul terreno delle community relative a tematiche lavorative rispetto a cui più della metà dei partecipanti è meno positiva:

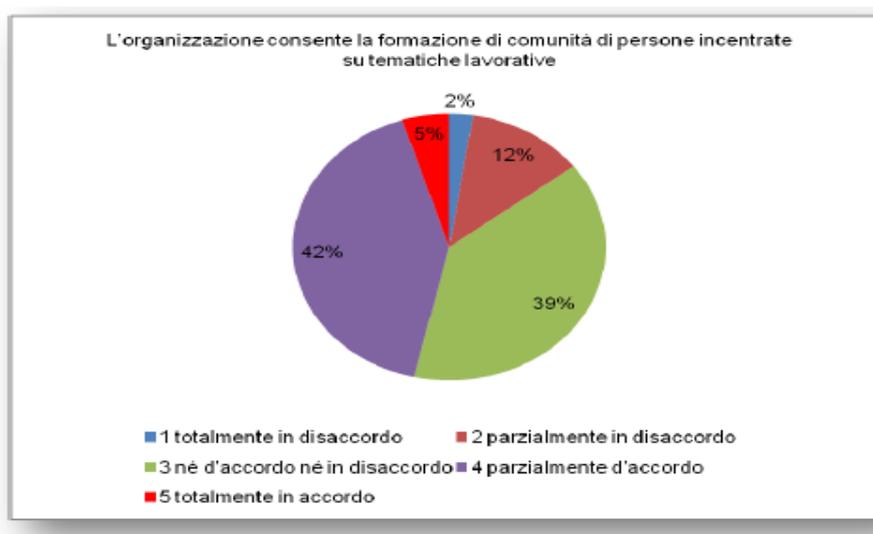


Illustrazione 40: Riconoscimento delle comunità di pratica, dati Carel

Supporto all'innovazione

Come già accaduto relativamente alla propensione dell'organizzazione a collaborare, anche per quanto riguarda la raccolta ed il riconoscimento di contributi innovativi da parte dei dipendenti Carel sembra posizionarsi in modo piuttosto neutro secondo una politica "laissez-faire":



Illustrazione 41: Idee e feedback, dati Carel

Tale sensazione è rafforzata da ben il 90% dei rispondenti che non percepisce una reale spinta né una forte deterrenza al dedicare del tempo all'innovazione.

L'assenza di una polarizzazione sembra descrivere una situazione non allineata tra il netto interesse emerso sia da parte del top management che dei dipendenti verso l'innovazione ed il livello di prontezza dell'organizzazione rispetto all'apertura di spazi di partecipazione bottom-up.



Illustrazione 42: Perseguimento idee innovative, dati Carel

Una piattaforma di idea management potrebbe consentire di strutturare processi di condivisione, elaborazione ed evoluzione delle idee con maggiore efficienza, sottraendo tempo prezioso dalle attività a basso valore aggiunto.

Più complessivamente un esplicito endorsement da parte del management aumenterebbe la percezione di impegno verso l'innovazione dal basso rafforzando le dinamiche di engagement e trasmettendo con più credibilità il "what's in it for me" ai dipendenti.

Iniziative di collaborazione già esistenti

Durante le interviste è emersa più volte l'esistenza di spazi (forum, community, wiki, social network interni ed esterni) deputati allo scambio di idee, soluzioni e documenti tra i dipendenti e verso i clienti/partner di Carel. La presenza di comunità di persone incentrate su tematiche lavorative non apertamente o formalmente incoraggiate dall'azienda rappresenta un indicatore tangibile del bisogno di collaborazione, ma anche un'urgenza da gestire da parte di

Carel al fine di integrare, razionalizzare, supportare e mettere a fattor comune l'esteso patrimonio di conoscenza nascosto nelle Business Unit e nelle Filiali.

5.5.2 Le comunità presenti all'interno dell'organizzazione

Nei paragrafi precedenti abbiamo notato come all'interno di Carel esistano delle vere e proprie comunità di pratica formalizzate e riconosciute a livello istituzionale, affiancate da alcuni gruppi di individui che, nonostante condividano la medesima funzione aziendale o lavorino all'interno del medesimo progetto che comprende al suo interno processi e funzioni differenti, ancora non sono dotati di un medesimo “spazio virtuale” e del riconoscimento istituzionale che potrebbe configurarli a tutti gli effetti come Comunità di Pratica.

Riassumendo, le CdP all'interno di Carel possono essere riassunte nella seguente tabella:

	NOME	CARATTERISTICHE
COMUNITA' DI PRATICA RICONOSCIUTE	KSA	Comunità di sviluppatori software per utilizzo dei sistemi di controllo Carel
	EASYTOOLS	Comunità degli utilizzatori del software EasyTools
COMUNITA' DI PRATICA NON ANCORA RICONOSCIUTE	CST	Funzione aziendale preposta alla risoluzione di ticket di assistenza clienti
	SVILUPPO PRODOTTO	Processo aziendale preposto alla ricerca di base ed allo sviluppo di nuovi prodotti
	SALES & MARKETING	Processo aziendale preposto al riconoscimento e sviluppo dei target di mercato e delle strategie di marketing e vendita dei prodotti
	ICT	Funzione aziendale preposta al mantenimento e sviluppo del sistema informativo

Tabella 15: Comunità riconosciute e non riconosciute, elaborazione personale

Fra le CdP ancora non riconosciute dall'azienda – CST, Sviluppo Prodotto, Sales & Marketing, ICT – Carel ha riconosciuto la funzione aziendale deputata al servizio di supporto clienti, il CST, come la migliore scelta per lo sviluppo di una CdP che, attraverso l'utilizzo di una tecnologia di Enterprise Social Network, potesse aumentare il livello di soddisfazione del servizio di supporto ai clienti.

Sulla base di questo ragionamento, e prima di analizzare accuratamente la funzione CST, è utile riassumere le iniziative “social” che l'azienda ha già sperimentato al suo interno o che sono, anche e soprattutto a livello informale, utilizzate dai dipendenti e tentare di collegarle alla strategia di business adottata da Carel.

Le iniziative e gli esperimenti social già presenti all'interno di Carel sono riassunte nella seguente tabella:

INIZIATIVA SOCIAL/COMUNITA' DI PRATICA	DESCRIZIONE	RICONOSCIUTO DALL'AZIENDA	STATO	OBIETTIVI DEL PROGETTO	COLLEGAMENTO CON LA STRATEGIA DI BUSINESS DELL'AZIENDA
YAMMER	Esperimento di social networking partito dall'area software ed utilizzato anche dalla filiale Cina	Non riconosciuto	Quasi inattivo	Nessun collegamento	Nessun collegamento
WIKI	Knowledge base dell'area sviluppo prodotto	Riconosciuto	In uso	Innovazione	Leadership e comportamenti Zero Waste
FACEBOOK	5 pagine brand per le filiali	Non riconosciuto	In uso	Nessun collegamento	Nessun collegamento
FACEBOOK	Gruppo Facebook utilizzato e gestito da funzione ICT	Non riconosciuto	In uso	Nessun collegamento	Nessun collegamento
GOOGLE	Posta, calendario, file sharing	Riconosciuto	In uso	Efficienza e produttività	Zero Waste
LINKEDIN	Usato da HR per attività di social recruiting	Riconosciuto	In uso	Favorire la ricerca di competenze tecniche	
CAREL SOFTWARE COMMUNITY	Iniziativa volta a dare supporto alle filiali dove tutti gli sviluppatori possono condividere informazioni e chiedere supporto ai colleghi tramite community, forum, documentale, blog e wiki(s) che vede coinvolti BU, CST e Marketing	Riconosciuto	In uso all'interno di KSA	Knowledge Innovation	Energy Saving Service
COMMUNITY CST	DESCRIVERE	Riconosciuto	In uso, all'interno di KSA	Knowledge Efficienza e produttività Engagement	Service Energy saving
ONE TOOL FORUM	Centro di Competenza Software: utilizzato da CST ed utilizzato dai clienti che abbiano fatto ricorso a "One Tool"	Riconosciuto	In uso all'interno di KSA	Knowledge Engagement	Service Energy saving

La tabella può essere interpretata solo dopo aver definito quali siano gli obiettivi del progetto social ed il loro collegamento con la strategia di business dell'azienda.

Per quanto riguarda gli obiettivi di business del progetto:

- *Efficienza e produttività:*
 - riduzione della quantità di e-mail;
 - accelerazione dei processi decisionali;
 - ottimizzazione dei processi collaborativi cross-funzionali.

- *Innovation:*
 - accorciamento dei tempi di sviluppo del prodotto;
 - miglioramento della qualità del prodotto tramite una maggiore diversità e partecipazione dal basso.

- *Knowledge:*
 - ottimizzazione dello scambio di informazioni tra team e funzioni;
 - accesso ad esperti;
 - facilitazione trovabilità e riuso delle informazioni.

- *Engagement*
 - dare maggiore visibilità e sfruttare al meglio il potenziale intellettuale;
 - sostenere ed accelerare il percorso di cambiamento legato ai comportamenti intrapresi da Carel;
 - favorire la creazione di network informali, anche cross-country.

Per quanto concerne, invece, il collegamento con la *strategia di business* dell'azienda, le variabili prese in considerazione sono le seguenti:

- *Zero Waste:*
 - facilitare l'emersione di idee dal basso per aumentare la sostenibilità;
 - efficientare il lavoro e lo scambio di conoscenza tramite la collaboration;

- ridurre i costi di viaggio e comunicazione.
- *Energy Saving*:
 - fornire soluzioni più performanti ai clienti;
 - sfruttare la collaboration per rendere più efficace il processo di innovazione sul prodotto.
- *Service*:
 - migliorare il livello di soddisfazione al cliente;
 - sviluppare knowledge base e meccanismi di circolazione di best practice per ottimizzare il servizio al cliente.
- *Leadership e comportamenti*
 - Motivare ed abilitare i team a comportamenti più proattivi grazie ad una distribuzione più trasparente delle informazioni.

Nel paragrafo precedente abbiamo vedremo come la scelta della funzione aziendale deputata a fungere da pilot del progetto di Enterprise Social Network sarà il CST; tale scelta si è rivelerà adeguata dato il punteggio totalizzato dall'area e costruito in base ai questionari sottoposti agli interessati. La scelta del CST come pilot viene anche giustificata dal fatto che la funzione aziendale è in grado di sostenere coerentemente almeno tre dei cinque macro-gruppi di strategie di business aziendali individuate dall'azienda: *Knowledge*, *Efficienza e produttività* ed *Engagement*.

5.5.3 La fase di scelta del pilot del progetto

In questa fase vengono individuate quelle funzioni aziendali e processi che per tipologia di attività, prontezza organizzativa e culturale, meglio si prestano ad attivare specifiche iniziative di cambiamento. A prescindere da quale è stata la scelta di Carel, è importante sottolineare alcuni bisogni che l'iniziativa dovrà complessivamente affrontare:

- il coinvolgimento esplicito, bidirezionale delle Filiali in modo orizzontale (tra Filiale e Filiale) ed in modo verticale (tra HQ e Filiale)
- Un ruolo più forte, formale e proattivo da parte di Carel nel sostenere anche in termini di risorse le community avviate e nell'includere i contributi che in esse emergono
- La predisposizione di sistemi incentivanti capaci di mantenere nel tempo l'attenzione sulle tematiche di condivisione e di dare un riconoscimento alle persone che dimostrano un maggior grado di coinvolgimento
- La scelta di una piattaforma integrata capace di includere e supportare le attività di collaborazione esistenti e future

Le funzioni aziendali che vengono individuate come potenziali pilot sono 4: CST, Sales & Marketing, ICT e Sviluppo Prodotto. È possibile valutare queste aree utilizzando 5 variabili, di seguito inserite nella seguente per ordine d'importanza:

VARIABILE CONSIDERATA	CARATTERISTICHE
<i>Valore per l'utente</i>	Quanto il pilot possa soddisfare il bisogno di condivisione, informazione ed espressione delle persone coinvolte
<i>Supporto organizzativo</i>	Viene valutata l'esistenza di una sponsorship forte e la presenza di un potenziale <i>community manager</i> , senza cui il pilot non potrebbe iniziare
<i>Valore per l'azienda</i>	Viene stimato l'allineamento strategico con gli obiettivi di business ed il potenziale di intelligenza collettiva attivata
<i>Impatto sul cambiamento</i>	Quante persone, funzioni o processi saranno coinvolte e quanto è rappresentativo il campione scelto
<i>Complessità</i>	Fa riferimento ai potenziali rischi per il pilot quali la necessità di una gestione multilingua, i fusi orari, la frequenza delle interazioni tra le persone coinvolte e l'integrazione con l'operatività quotidiana, eventuali rischi per Carel in caso di fallimento, etc.

Tabella 16: Variabili pilot del progetto, dati Carel

Sulle base di queste variabili e con l'obiettivo di arrivare ad una valutazione finale, i potenziali pilot sono stati posizionati su di un grafico che prende in considerazione ognuna di queste dimensioni, alla quali è stato associato un peso di importanza. Nel grafico che segue viene presentato il posizionamento relativo ai 4 pilot considerati:

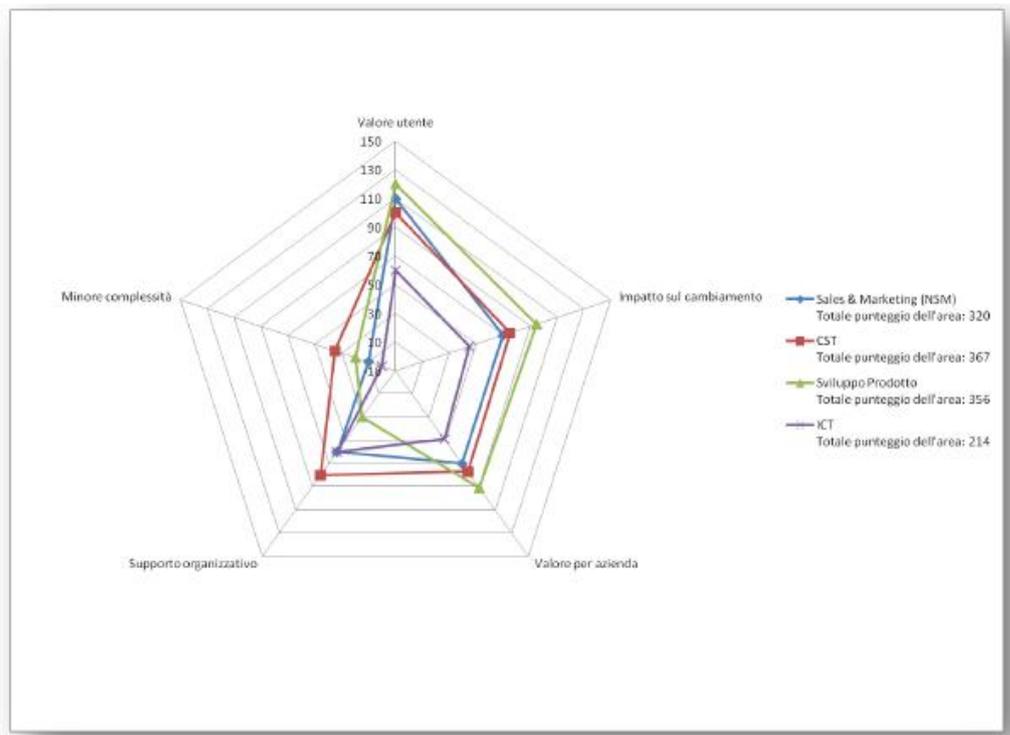


Illustrazione 43: Risultati pilot del progetto, dati Carel

Il CST presenta il punteggio più elevato, nonché un migliore equilibrio nei valori delle variabili considerate:

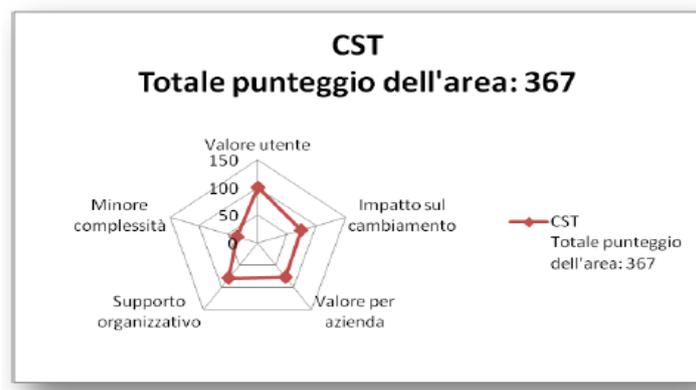


Illustrazione 44: Risultati CST, dati Carel

Sviluppo Prodotto è un altro buon candidato per il pilot, dal momento che performa bene su variabili come valore utente, impatto sul cambiamento e valore per l'azienda:

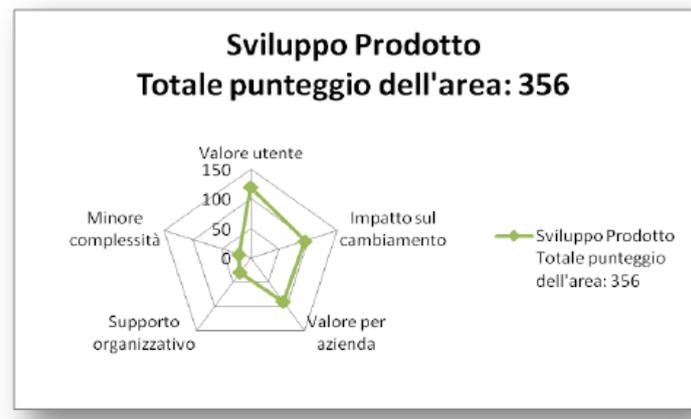


Illustrazione 45: Risultati Sviluppo Prodotto, dati Carel

Il minore supporto organizzativo di cui gode lo renderebbe tuttavia un pilot a più alto rischio di fallimento. Anche i National Sales dell'area Sales & Marketing potrebbero costituire un buon candidato se il supporto organizzativo fosse maggiore e fossero ben indirizzate le complessità del pilot.



Illustrazione 46: Risultati Sales & Marketing, dati Carel

Per quanto riguarda invece l'area ICT, è penalizzata da elevato grado di complessità e una minore performance su tutte le altre variabili prese in considerazione.

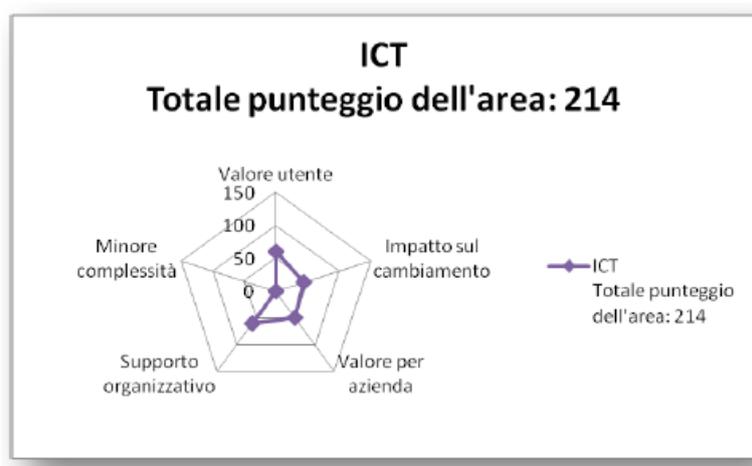


Illustrazione 47: Risultati ICT, dati Carel

In definitiva, fra tutte le funzioni ed i processi aziendali considerati la funzione CST è stata valutata come quella più adatta all'iniziativa di enterprise social network.

5.6 La gestione della funzione CST prima e dopo l'avvio del progetto

Il CST – Customer Solution Team – è la funzione aziendale deputata al servizio di supporto clienti e si occupa, appunto, della risoluzione delle problematiche di funzionamento di tutti i prodotti Carel. Il CST è formato da circa 25 addetti nell'headquarter che formano il *CST Subsidiary Support Team*, ovvero un gruppo di supporto che si occupa di risolvere i problemi tecnici inoltrati dalle filiali estere, le quali hanno ricevuto una richiesta di assistenza

da un cliente. Gli addetti del CST ammontano ad un totale di XX dipendenti distribuiti fra headquarter e filiali estere.

La struttura organizzativa del CST nell'headquarter è quella riportata nell'organigramma sottostante:

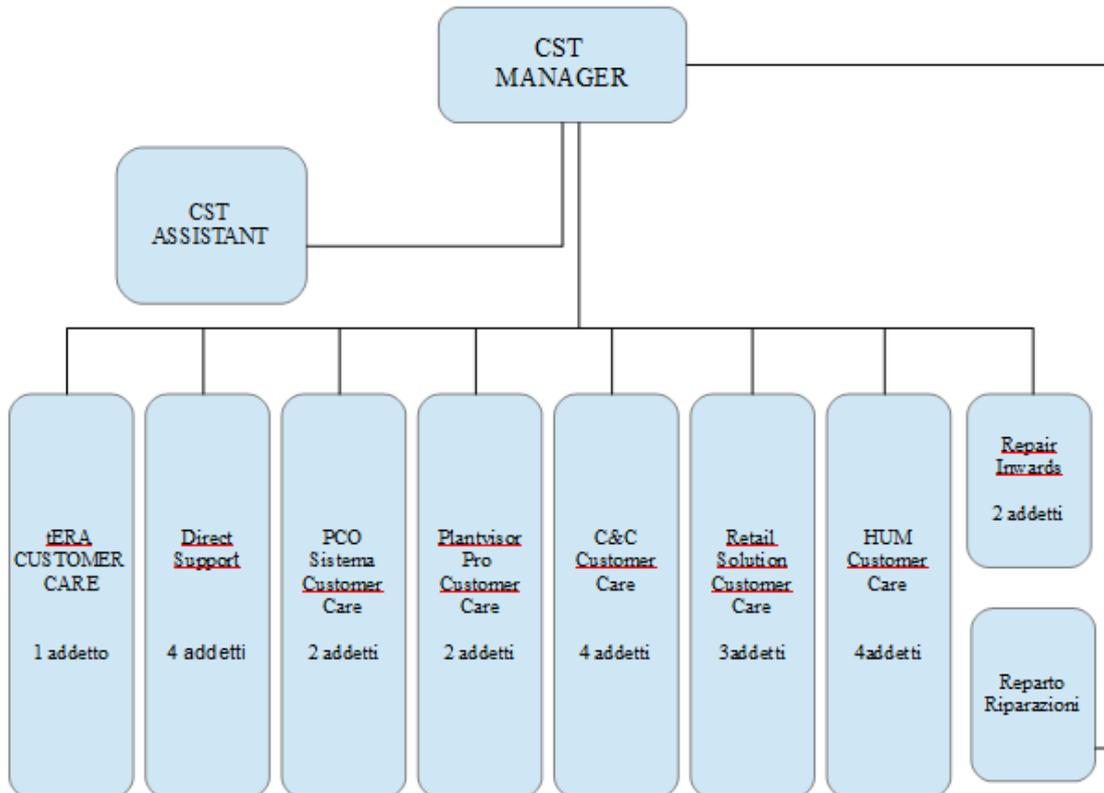


Illustrazione 48: Struttura organizzativa interna CST, elaborazione personale su dati Carel

All'interno della funzione, esistono delle sotto-funzioni che sono state divise in base alle diverse tecnologie sviluppate da Carel – PCO, tERA, PlanVision Pro, C&C –, in base al mercato di riferimento – Retail, Umidificazione – ed è presente anche un servizio di supporto diretto – *direct support* – a disposizione del cliente.

La funzione che svolge il CST è di notevole portata perché le caratteristiche proprie dell'azienda, che si configura come leader mondiale del settore con filiali in tutto il mondo, rende molto delicata e complessa l'evasione delle richieste di assistenza. In particolare, il CST deve operare in un contesto in cui:

- le attività di sviluppo prodotto, testing, ricerca di base ed innovazione sono di vitale importanza per l'azienda; ogni anno vengono immessi nuovi prodotti sul mercato, che vanno ad aggiungersi a quelli già prodotti negli anni precedenti: il risultato è una grande varietà e numerosità di prodotti che vanno ad interessare direttamente il numero delle richieste di assistenza;
- l'elevata personalizzazione di ogni prodotto Carel rende le richieste di assistenza molto diversificate tra loro; molto spesso, infatti, gli utenti del CST si trovano a dover affrontare problematiche che non erano mai state inoltrate in precedenza;
- molto spesso, lo stesso prodotto ha caratteristiche diverse a seconda del mercato in cui viene commercializzato; questo fa sì che vi siano manuali d'istruzione in lingue diverse per lo stesso prodotto;
- esistono prodotti che sono commercializzati solamente in alcuni dei paesi in cui Carel opera; di conseguenza, per l'headquarter potrebbe risultare difficoltoso risolvere problematiche provenienti da altre filiali e relative a prodotti i cui manuali sono scritti in lingue diverse;
- il tasso di tecnologia all'interno dei prodotti è elevatissimo; è necessaria una preparazione tecnica accurata per tutti i facenti parte della funzione CST;
- dato che i prodotti sono il risultato di competenze e know-how anche molto diversi tra loro, spesso nella risoluzione del problema intervengono anche colleghi che fanno parte di altre funzioni aziendali quali Sviluppo Prodotto o Sales & Marketing.

A livello di strutturazione interna, il CST evade le richieste di assistenza secondo il metodo del *ticketing*: i clienti hanno a disposizione un *form* di compilazione in cui segnalare tutte le caratteristiche del problema da risolvere ed a chi inoltrare la richiesta di assistenza: ogni nuovo ticket aperto corrisponde ad una richiesta di assistenza.

E' possibile descrivere il procedimento di risoluzione di una richiesta di assistenza attraverso il seguente schema:

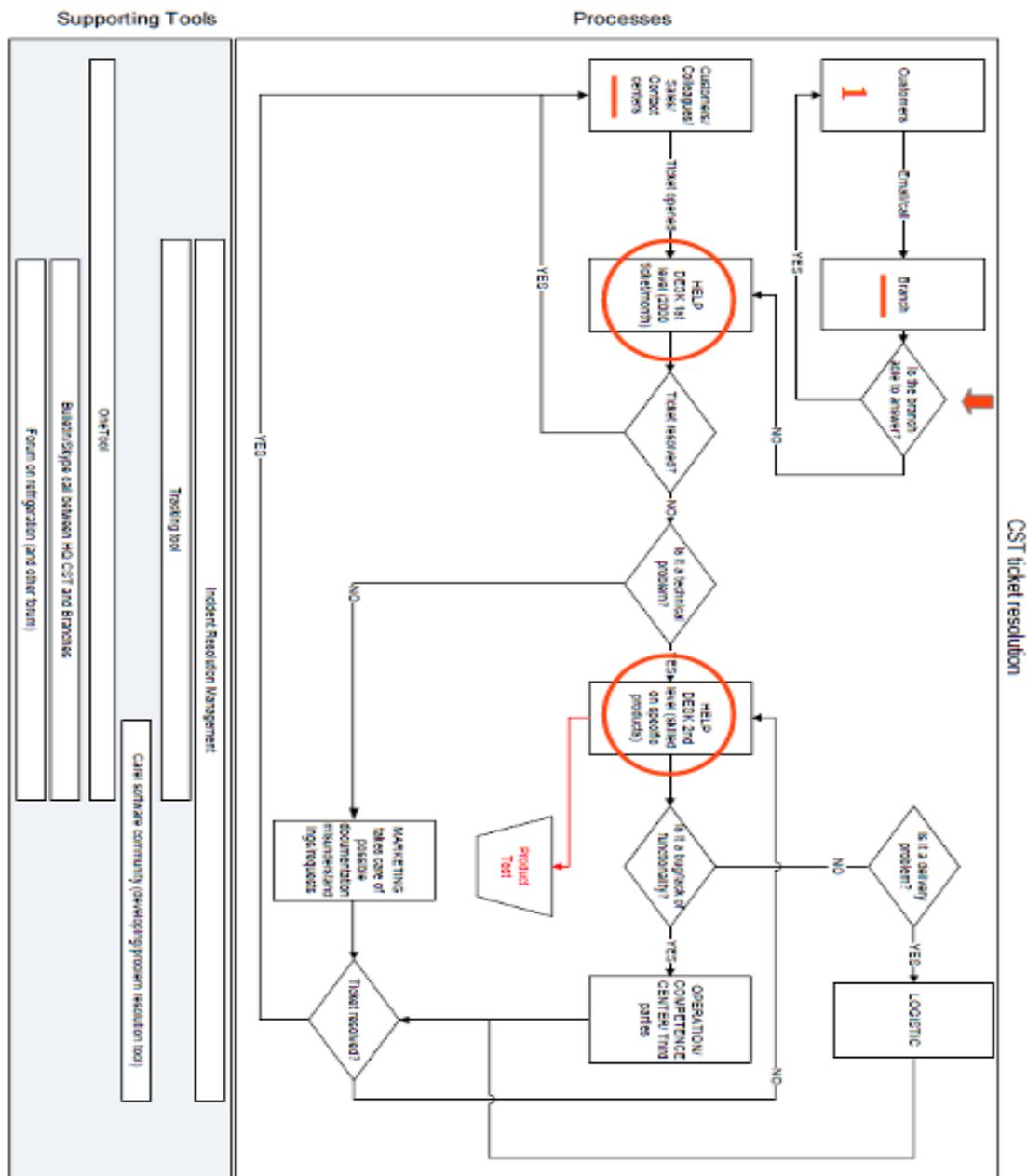


Illustrazione 49: Processo di risoluzione ticket CST, materiale fornito da Carel

Come possiamo notare dallo schema, il processo di ticketing ha origine con una richiesta di assistenza da parte dei clienti, contrassegnato dal numero “1” in rosso, oppure da

clienti, colleghi, altre filiali, funzione vendite, contrassegnati dal numero “2” in rosso. Esistono delle differenze tra il primo ed il secondo caso:

- nel primo caso, la richiesta di assistenza viene inoltrata via e-mail dal cliente direttamente alla filiale – *branch* – che si occupa della risoluzione del problema; nel caso in cui la filiale non fosse capace di evadere la richiesta – *is the branch able to answer?* – allora la richiesta viene inoltrata all'help desk del CST di Primo Livello, ovvero la funzione che ha sede stabile nell'headquarter;
- nel secondo caso, invece, la richiesta non proviene dalla filiale e per la risoluzione del problema si attiva direttamente l'help desk del CST di Primo Livello.

Il CST, dunque, è suddiviso in due livelli: il Primo Livello si occupa della risoluzione di problematiche “generalì”, ovvero che possono essere comuni rispetto a più prodotti, richieste di più agevole risoluzione oppure che in passato hanno già trovato soluzione; il Secondo Livello si occupa di problematiche relative a specifici prodotti, e presenta dunque un livello di competenza differente.

Dallo schema possiamo notare anche la possibilità per il Marketing, la Logistica ed i Centri di Competenza di intervenire attivamente nella risoluzione del problema, fornendo informazioni, manuali e qualsiasi documentazione utile alla risoluzione della richiesta di assistenza tecnica. Il processo di risoluzione di un ticket, dunque, si configura come un percorso di *problem solving* ma anche processo all'interno del quale intervengono più funzioni aziendali.

In questo paragrafo abbiamo potuto notare la complessità e le funzioni che entrano a far parte del processo di assistenza tecnica del team CST. Nel prossimo paragrafo descriveremo il cambiamento di tale processo causato dall'introduzione di una tecnologia di enterprise 2.0: l'Enterprise Social Network di nome Tibbr, scelto come piattaforma collaborativa ideale per la gestione delle richieste di assistenza della Comunità di Pratica del CST e per le altre comunità che collaborano con essa. Per descrivere le caratteristiche salienti del passaggio da un sistema centralizzato, gerarchico, verticale come quello appena descritto ad un sistema orizzontale, incentrato sulla collaborazione, di matrice social, è necessario riassumere tutte le relazioni funzionali e tecnologiche che il CST intrattiene all'interno

dell'organizzazione. Per fare ciò, è fondamentale una visione grafica ed illustrata di tali relazioni:

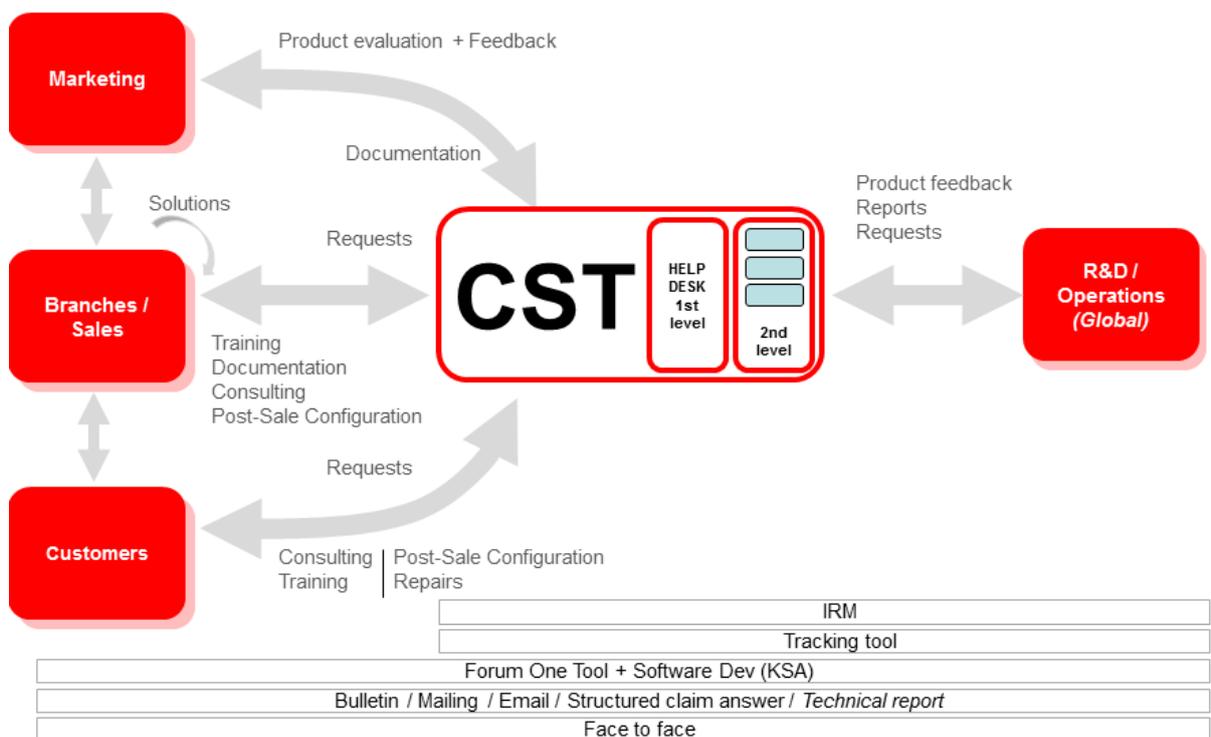


Illustrazione 50: Relazioni funzionali e tecnologiche della funzione CST, materiale fornito da Carel

Come possiamo notare dalla figura, il CST si pone come nodo fondamentale non solo nella sua funzione specifica di assistenza tecnica, ma anche come repository documentale e di conoscenza organizzativa per le altre funzioni: Sviluppo Prodotto, Operations e Marketing & Sales. In particolare

-
- con la funzione *Marketing & Sales*, il CST ha un intenso scambio di documentazione relativa ai prodotti. Ricordiamo, infatti, che in Carel la funzione *Marketing & Sales* opera in regime di marketing strategico: è quindi questa la funzione principale che si occupa di dettare le linee guida e le innovazioni tecnologiche dei prodotti da immettere sul mercato. La funzione *Audit & Compliance*, invece, opera in regime di marketing operativo, a valle del processo in questione. In ultima analisi, il CST si occupa di inviare feedback al *Marketing*, provenienti dalle richieste di assistenza dei clienti e viceversa;
 - con la funzione *Sviluppo Prodotto – R&D* – il CST attiva un processo di scambio di informazioni relative al funzionamento dei prodotti; inoltre, le due funzioni inviano e ricevono feedback e reports relativi all'utilizzo delle tecnologie Carel;
 - con le filiali e con i clienti, le relazioni che si instaurano sono di tipo *ex-post*, relative ad attività di configurazione post-vendita, riparazioni e training, ma anche *ex-ante* con attività di consulenza specifica.

Infine, le tecnologie che il CST utilizza per la comunicazione con le varie funzioni, filiali e clienti, sono le seguenti:

- *Incident Resolution Management – IRM* - : tecnologie che facilitano la risoluzione di problematiche informatiche relative al funzionamento dei sistemi informativi;
- *Tracking Tool*: strumento per la reportistica, la misurazione e la tracciabilità degli interventi di manutenzione ed assistenza ai clienti;
- *Forum ITool e KSA*: abbiamo già parlato diffusamente di questi strumenti nei paragrafi precedenti. Possiamo qui apprezzare come *KSA* ed il forum dei softweristi entrino a far parte di questo processo di gestione della conoscenza tecnico-organizzativa;
- *Bulletin, Mail, Technical Report*: dato che non tutti i clienti e non tutti i softweristi sono presenti in *KSA* o nel forum, rimane la necessità di mettere a disposizione del cliente alcuni dei tradizionali strumenti di comunicazione digitale;
- *Face-to-face*: a seconda della natura del problema e della tipologia di cliente in questione, è possibile la comunicazione *face-to-face*.

5.6.1 La gestione del processo di assistenza clienti via Carel Social Network

E' di fondamentale importanza visualizzare il cambiamento radicale nei processi informativi e comunicativi a seguito dell'introduzione di Carel Social Network:

- dal *punto di vista dei clienti*, il processo di risoluzione delle richieste di assistenza rimane identico. Vengono utilizzati gli stessi strumenti in adozione prima dell'introduzione di Carel Social Network: ticketing, IRM, E.mail, forum e KSA. Questo perché l'azienda ha deciso di non includere i clienti all'interno del social network, e la motivazione è semplice: se tutte le richieste di assistenza fossero state dirottate all'interno della piattaforma, ci sarebbe stata una moltiplicazione ingestibile delle richieste stesse, causata dalla compresenza di clienti, filiali ed anche tutte le altre funzioni aziendali interessate; inoltre, Carel ha sentito la necessità di proteggere la riservatezza dei dati aziendali. Altra ragione dell'esclusione è stata quella di voler mantenere in vita il patrimonio conoscitivo generato da KSA, esigenza espressa chiaramente dai softweristi che ritenevano tale strumento indispensabile e che ha richiesto molti anni di lavoro per implementarlo. L'esclusione dei clienti da Carel Social Network è rappresentata dalla barra di colore grigio alla voce *Enterprise Social Network Layer*;
- dal *punto di vista delle filiali estere*, invece, l'introduzione del social network nel processo di assistenza clienti ha generato un cambiamento radicale. Se prima le richieste di assistenza venivano inoltrate dai clienti alle filiali tramite il meccanismo del ticketing, le quali a loro volta, nel caso non fossero state in grado di risolvere autonomamente la richiesta, dirottavano la richiesta di ticket alla comunità del CST, ora tutte le filiali estere hanno la possibilità di utilizzare il social network per richiedere assistenza ai membri del CST dell'headquarter. Il meccanismo è molto semplice: la richiesta di assistenza viene “postata” – utilizzando il linguaggio dei social media – all'interno del social network e si aspetta la risposta, o le risposte, dai propri colleghi. Naturalmente, il post deve rispettare alcuni requisiti chiave: chiarezza e completezza nell'esposizione del problema, filiale di appartenenza, tag associato al

prodotto in questione. Inoltre, l'utente deve verificare che la richiesta non sia già stata risolta in precedenza, attraverso la ricerca del tag associato al prodotto e del tag associato alla problematica specifica. Per questa ragione, tutte le problematiche già risolte vengono categorizzate attraverso l'inserimento della parola “solved” nel tag. Infine, per facilitare la comunicazione, l'azienda ha richiesto a tutti i dipendenti del CST e delle filiali di utilizzare la lingua inglese;

- dal *punto di vista delle funzioni Marketing & Sales, Sviluppo Prodotto e Operations*, la questione rimane ancora in fase di “assestamento”. Infatti, a differenza di quanto è avvenuto per i membri del CST ai quali è stato richiesto di utilizzare Carel Social Network come canale di comunicazione principale per tutte le richieste di assistenza, per le funzioni sopracitate erano state predisposte delle policy di utilizzo del social network. In altre parole: le suddette funzioni potevano scegliere se, come e quanto utilizzare il social network per supportare e collaborare attivamente al processo di assistenza. Naturalmente, tutti i dipendenti potevano richiedere l'iscrizione e l'attivazione di un profilo social, unito alla possibilità di aprire, previa richiesta all'administrator, un subject da utilizzare per alcune tematiche di interesse;
- dal *punto di vista del patrimonio di conoscenza organizzativa*, è chiaro che la possibilità di tracciare e memorizzare all'interno di un unico strumento di Enterprise 2.0 tutte le conversazioni informali, i tag, i documenti, i dati, le attività degli utenti, il tempo impiegato nella risoluzione delle richieste di assistenza, ed anche gli umori e gli eventuali “conflitti” che possono nascere, è un fattore fondamentale l'intero ecosistema aziendale. Inoltre, la documentazione diventa *collaborativa*, l'apprendimento diviene *social learning*, la collaborazione nell'assistenza si trasforma in *peer-to-peer solving*, ed i feedback divengono *knowledge sharing*.

Possiamo visualizzare l'interno processo nella figura che segue:

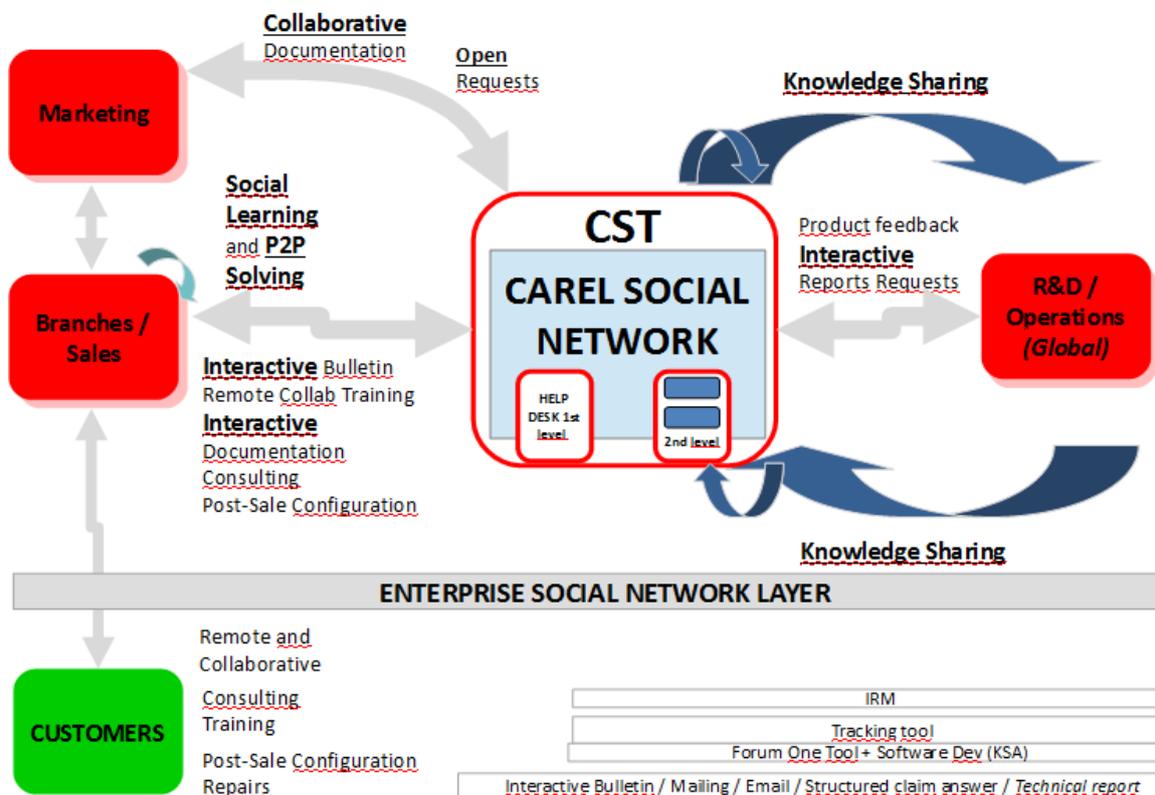


Illustrazione 51: Processo di assistenza e cambiamento organizzativo indotto dall'introduzione di Carel Social Network, rielaborazione personale su materiale Carel

5.7 Il questionario di valutazione della conoscenza organizzativa

Il questionario di valutazione della conoscenza organizzativa è stato sottoposto ad alcuni fra i maggiori utilizzatori di KSA e di Carel Social Network, allo scopo di valutare i risultati del progetto. Il panel dei destinatari del questionario è stato individuato in 15 membri dell'organizzazione che meglio potevano interpretare e valutare, anche criticamente, il progetto di Enterprise 2.0. Di seguito, il questionario a loro sottoposto:

QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DELLA CONOSCENZA ORGANIZZATIVA

*Campo obbligatorio

Progetto: Carel Social Network

Finalità del presente questionario è la valutazione ex-post del progetto Carel Social Network, del suo impatto sui processi e sulle modalità di collaborazione e comunicazione all'interno di Carel.

Chiediamo gentilmente a tutti i destinatari di dedicare qualche minuto alla sua compilazione, ricordando che il questionario è assolutamente ANONIMO.

Ringraziamo tutti i partecipanti per la collaborazione.

1) FUNZIONE/PROCESSO di appartenenza *

Indica a quale funzione/processo appartieni

- CST
- Sales & Marketing
- Organization
- Group Managing Director
- Human Resources
- Finance
- Audit & Compliance
- Product Development

2) VISIONE sulla OPEN ORGANIZATION *

Alla luce della tua personale esperienza effettuata con il progetto Carel Social Network, qual è la tua opinione sugli strumenti che aiutano a condividere la conoscenza in azienda?

- Sono molto utili e facilitano il processo di condivisione della conoscenza
- Sono utili, ma probabilmente non sostenibili nel lungo periodo
- Sono utili, ma l'obiettivo di condivisione di conoscenza è strettamente collegato alla piattaforma tecnologica utilizzata
- Sono un'inutile perdita di tempo e rende difficoltosa la condivisione della conoscenza
- Altro:

3) RAPPORTO CON LE TECNOLOGIE ed i SOCIAL MEDIA

Quali tra le seguenti tecnologie o servizi presenti in azienda utilizzi e con che frequenza?

	Ogni giorno	Ogni settimana	Ogni mese	Mai utilizzate
Email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instant Messaging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KSA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carel Social Network	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wiki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) PERSONE e CULTURA AZIENDALE

Quanto ritieni su una scala da 1 a 5 (1=non rappresenta, 5=rappresenta perfettamente) che le seguenti affermazioni rispecchino la tua Funzione/Community?

	1	2	3	4	5
I miei colleghi risolvono problemi e prendono decisioni ricorrendo ad esperti indipendentemente dalle gerarchie organizzative	<input type="radio"/>				
I miei colleghi sono disponibili a confrontarsi anche con attori esterni all'azienda: partner, fornitori, clienti	<input type="radio"/>				
I miei colleghi sono disponibili a ridefinire i processi per supportare la collaborazione	<input type="radio"/>				
Le tecnologie a disposizione mi consentono di collaborare attivamente con gli altri	<input type="radio"/>				
Mi sento membro attivo di una comunità	<input type="radio"/>				
Non mi sento parte di una comunità perché lavoro con figure molto eterogenee	<input type="radio"/>				

5) ORGANIZZAZIONE e POLICY

Quanto ritieni su una scala da 1 a 5 (1=non rappresenta, 5=rappresenta perfettamente) che le seguenti affermazioni rispecchino la tua Funzione / Team?

	1	2	3	4	5
L'organizzazione stimola e riconosce nuove idee e feedback da parte di tutti i dipendenti	<input type="radio"/>				
L'organizzazione stimola, riconosce formalmente e agevola la collaborazione	<input type="radio"/>				
L'organizzazione consente la formazione di comunità di persone incentrate su tematiche lavorative	<input type="radio"/>				

6) SOVRAPPOSIZIONE degli STRUMENTI COLLABORATIVI *

Considerati altri strumenti collaborativi – forum, KSA, Wiki – ti sembra che Carel Social Network si sia sovrapposto a questi oppure che si sia integrato nel suo complesso?

- Si è integrato
- Si, parzialmente data la natura differente degli strumenti
- No, non si è integrato ed ha ostacolato l'utilizzo e la crescita degli altri strumenti
- Altro:

7) OBIETTIVI del progetto CAREL SOCIAL NETWORK *

Uno degli obiettivi del progetto Carel Social Network era quello di migliorare la distribuzione della conoscenza fra HQ e filiali, in modo che l'HQ non fosse il solo repository di conoscenza ma che anche le filiali contribuissero alla creazione e diffusione della conoscenza organizzativa. Ti sembra che tale obiettivo sia stato raggiunto?

- Si, molte filiali collaborano attivamente e la conoscenza è distribuita più equamente di prima
- Parzialmente, l'HQ è rimasto il repository principale di conoscenza
- No, le filiali non collaborano e l'HQ è rimasto l'interlocutore principale
- Altro:

8) CST e QUALITA' del SUPPORTO CLIENTI

Indica su una scala da 1 a 5 (1=non rappresenta, 5=rappresenta perfettamente) quanto l'utilizzo di Carel Social Network ha migliorato:

	1	2	3	4	5
La velocità di risoluzione delle richieste di assistenza	<input type="radio"/>				
La qualità del servizio supporto clienti	<input type="radio"/>				
La modalità di risoluzione delle richieste di assistenza	<input type="radio"/>				
La trovabilità e riusabilità delle soluzioni delle richieste di assistenza	<input type="radio"/>				

9) ESTENSIONE di CAREL SOCIAL NETWORK all'INTERA ORGANIZZAZIONE

Pensi che Carel Social Network possa essere esteso anche ad altre funzioni/processi aziendali?

- Sales&Marketing
- Audit & Compliance
- Finance
- Human Resources
- Organization
- Product Development
- Operations

10) CAREL SOCIAL NETWORK e ROI del PROGETTO

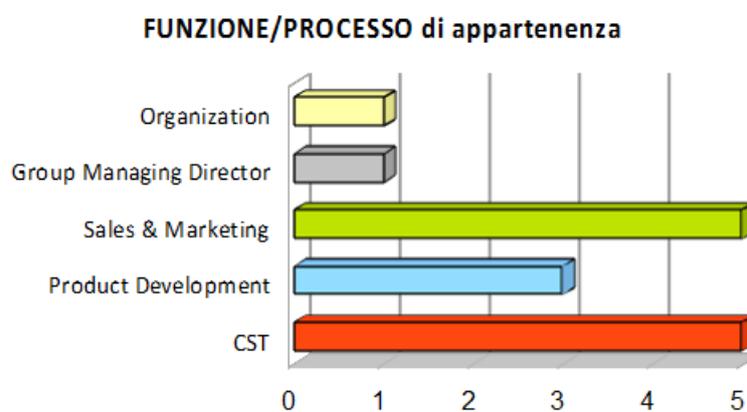
Secondo la tua opinione personale, il progetto Carel Social Network ha avuto qualche impatto positivo sul fatturato tale da giustificare l'investimento?

- Si, ma ancora non è visibile o facilmente misurabile
- Si, ma è trascurabile
- No, ha avuto un impatto negativo sul fatturato

5.7.1 Risultati del questionario e valutazioni finali

- *Domanda 1: funzione/processo di appartenenza*

Il panel dei destinatari del questionario comprendeva la seguenti funzioni/processi aziendali, corrispondenti a coloro che utilizzano maggiormente Carel Social Network e KSA:



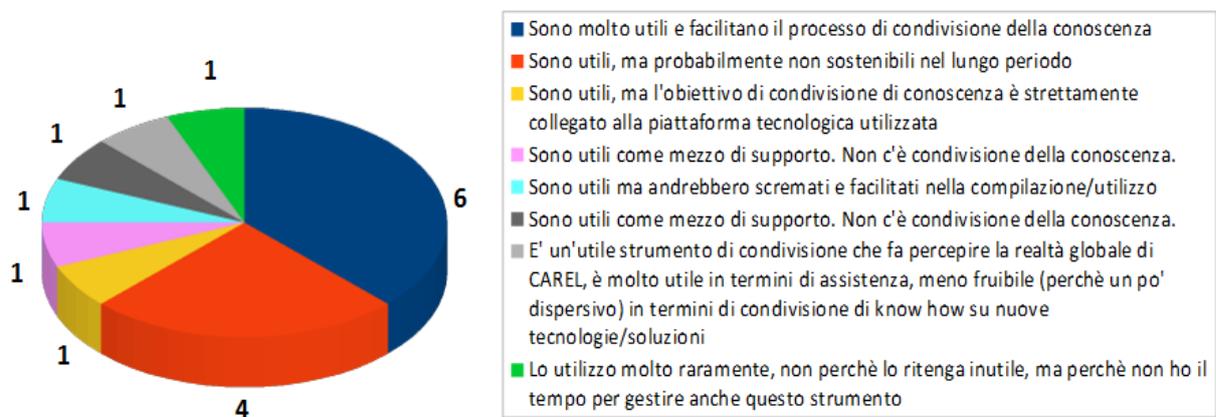
- *Domanda 2: Visione sulla Open Organization. Alla luce della tua personale esperienza effettuata con il progetto Carel Social Network, qual è la tua opinione sugli strumenti che aiutano a condividere la conoscenza in azienda?*

La seconda domanda del questionario ha lo scopo di raccogliere un'opinione generale rispetto agli strumenti messi a disposizione da Carel per il knowledge management, alla luce dell'introduzione di Carel Social Network. La maggioranza degli intervistati giudica gli strumenti 2.0 come utili e che facilitano il processo di condivisione della conoscenza (6), anche se una buona parte (4) aggiunge che tali strumenti non siano sostenibili nel lungo periodo. E' interessante notare come gran parte dei rispondenti abbia sentito l'esigenza di aggiungere risposte che non erano presenti nella caselle di scelta; in particolare, due risposte ci suggeriscono come Carel Social Network sia percepito come utile per quanto riguarda il

servizio di supporto clienti ma meno adatto nella generazione di nuove soluzioni riguardo ai prodotti. Alcune risposte, invece, fanno riferimento ad una difficoltà nella comprensione dell'utilizzo dello strumento ed anche alla mancanza di tempo per la gestione dello stesso.

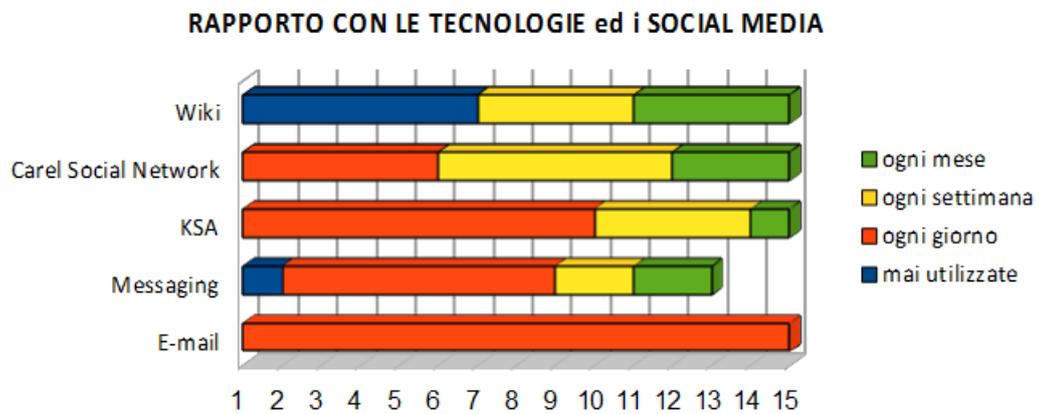
Visione sulla OPEN ORGANIZATION

Alla luce della tua personale esperienza effettuata con il progetto Carel Social Network, qual è la tua opinione sugli strumenti che aiutano a condividere la conoscenza in azienda?

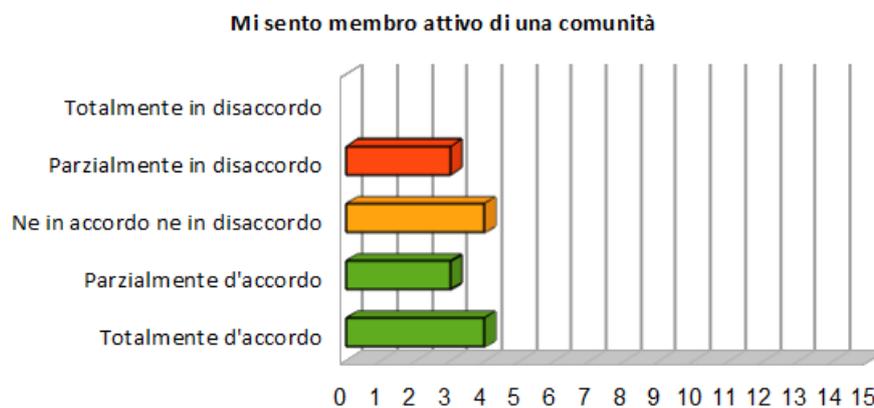


- *Domanda 3: Rapporto con le tecnologie ed i social media. Quali tra le seguenti tecnologie o servizi presenti in azienda utilizzi e con che frequenza?*

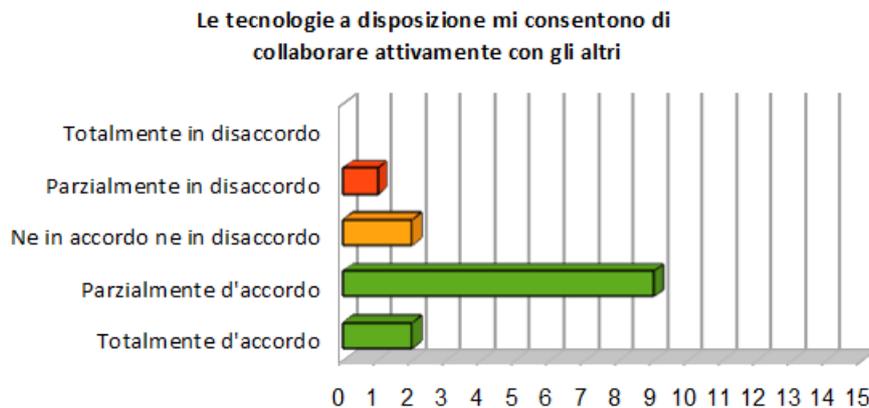
Per quanto riguarda la frequenza di utilizzo degli strumenti social e non, possiamo notare un utilizzo giornaliero della mail da parte di tutti gli intervistati (15) ed anche degli strumenti di messaging (10); anche KSA risulta utilizzato quotidianamente (10) ed in buona parte anche settimanalmente (4), mentre Carel Social Network viene utilizzato quotidianamente (6) e settimanalmente (6) da 12 dei rispondenti. Le Wiki, invece, non vengono mai utilizzate (7) o comunque utilizzate occasionalmente.



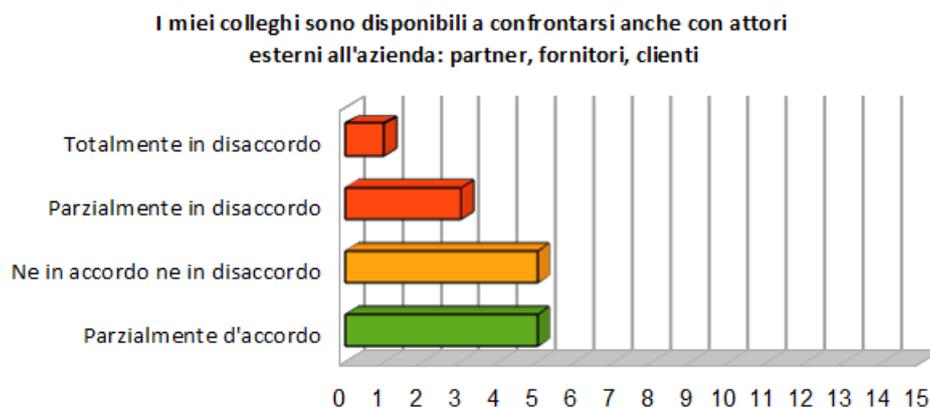
- *Domanda 4: Persone e cultura aziendale. Quanto ritieni su una scala da 1 a 5 (1=non rappresenta, 5=rappresenta perfettamente) che le seguenti affermazioni rispecchino la tua Funzione/Community?*



La maggior parte degli intervistati (8) si ritiene membro e parte attiva di una comunità, alcuni (4) danno un giudizio neutro, mentre un numero minore (3) si ritengono parzialmente in disaccordo.

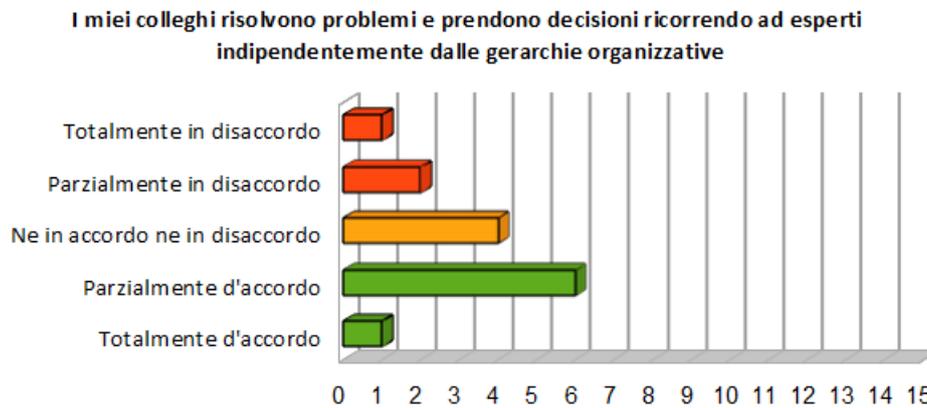


Per la stragrande maggioranza degli intervistati (11), le tecnologie messe a disposizione dall'organizzazione consentono loro di collaborare attivamente con i propri colleghi.



Per quanto riguarda, invece, l'apertura dei rapporti tra i dipendenti interni ed i soggetti esterni – partner, clienti, fornitori – risulta relativamente bassa per alcuni (4), neutra per altri (5), ed un numero significativo (5) dichiara un buon grado di apertura dell'organizzazione verso l'esterno. Questi dati possono essere spiegati alla luce del fatto che, nonostante KSA sia aperto all'interazione con i clienti, come abbiamo visto Carel Social Network non è

disponibile per i clienti; inoltre, non sono ancora stati sviluppati strumenti 2.0 per l'interazione con partner e/o fornitori.

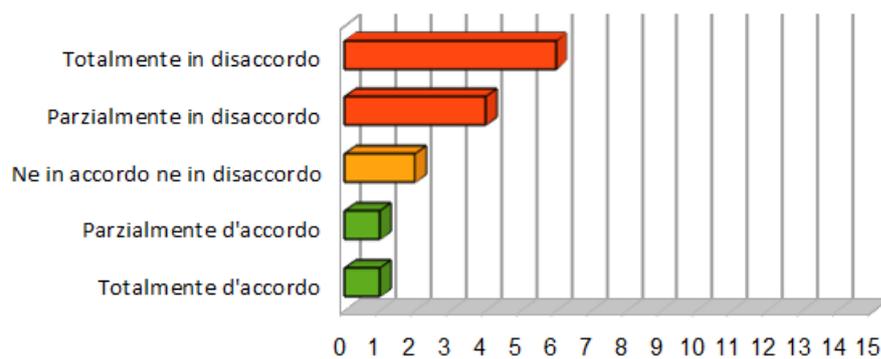


Circa la metà dei rispondenti (7) dichiara di risolvere problemi e prendere decisioni al di fuori dalle gerarchie organizzative. Questa è una caratteristica propria della modalità di organizzazione orizzontale ed informale tipica delle imprese che presentano svariate comunità al proprio interno, le quali si interfacciano con i propri “pari” per la maggior parte del tempo.



Un dato molto importante riguarda la propensione a ridefinire processi e routines codificate per supportare la collaborazione: solo una piccola minoranza (3) ritiene che i propri colleghi siano disponibili a cambiare le modalità con cui lavorano per supportare meccanismi

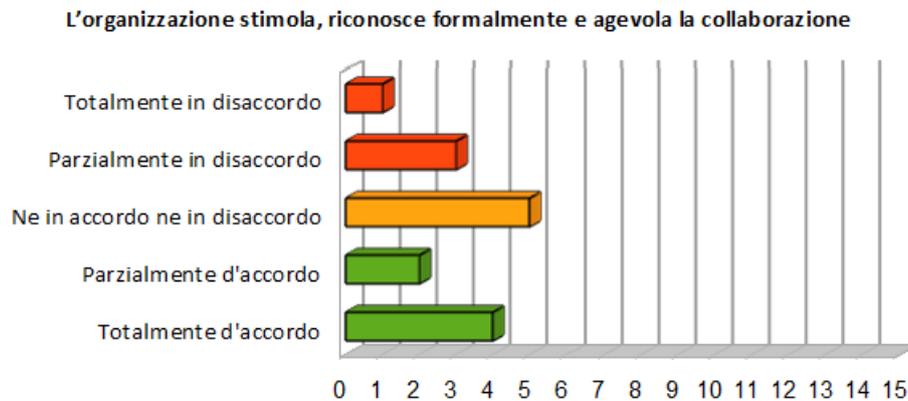
Non mi sento parte di una comunità perché lavoro con figure molto eterogenee



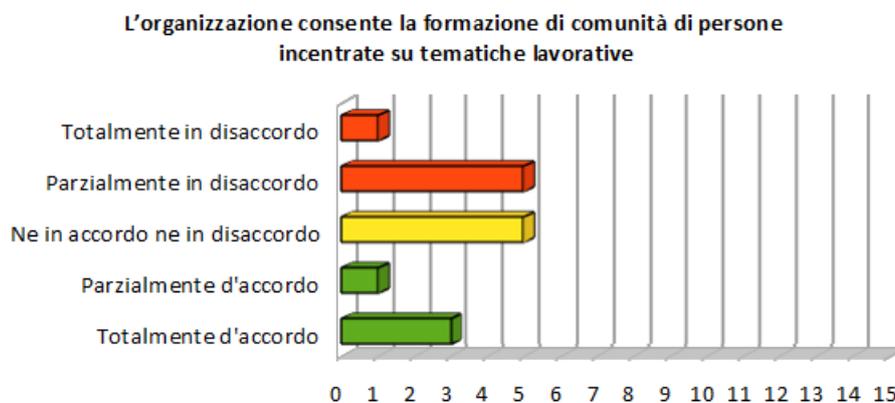
partecipativi e collaborativi. Molti invece (7) esprimono un giudizio neutro.

L'ultima affermazione ha come scopo quello di verificare le risposte della prima – *mi sento parte e membro attivo di una comunità* – ed infatti la tendenza a sentirsi parte di una comunità, viene confermata. Inoltre, conferma la prassi secondo cui all'interno della comunità coesistono figure professionali appartenenti a funzioni/processi differenti fra loro ma che lavorano a stretto contatto l'una con l'altra.

- *Domanda 5: Organizzazione e policy. Quanto ritieni su una scala da 1 a 5 (1=non rappresenta, 5=rappresenta perfettamente) che le seguenti affermazioni rispecchino la tua Funzione / Team?*



Quando il focus si sposta verso la percezione dei dipendenti rispetto il livello di stimolo e riconoscimento della collaborazione da parte dell'organizzazione, i risultati tendono ad essere non del tutto positivi: infatti, una buona parte dei dipendenti si trova sostanzialmente in disaccordo (5). Altrettanti hanno un giudizio neutro, il che rispecchia in ogni caso una percezione non del tutto positiva.

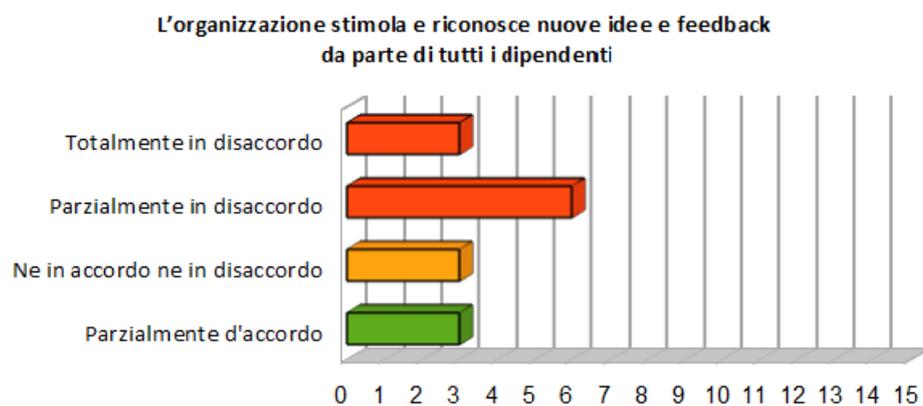


Anche qui, i risultati sono tendenzialmente non positivi (8) con un numero significativo di giudizi neutri (3). Una delle possibili spiegazioni va individuata nella difficoltà, da parte dei vertici organizzativi, di risolvere quel trade-off che esiste tra l'esigenza dei dipendenti di esprimere le proprie idee, opinioni in maniera informale, aperta ed orizzontale – tipica quindi della modalità organizzativa interna delle comunità – e la necessità del management di valutare tali feedback e tradurli coerentemente con gli obiettivi e le strategie di business. Anche se l'organizzazione ritenesse valide, importanti, preziose le opinioni dei propri

dipendenti, dovrebbe comunque decidere se attuarle o meno, e questa decisione spetta in ogni caso alla discrezionalità dei vertici organizzativi.

La terza opzione di questa sezione non smentisce i risultati precedenti. Anche in questo caso, la percezione che l'organizzazione non consenta la formazione di comunità incentrate su tematiche lavorative può essere considerata da questo punto di vista: un numero troppo alto di comunità si tradurrebbe nella difficoltà di gestirle e coltivarle, con il rischio di una frammentazione eccessiva delle stesse.

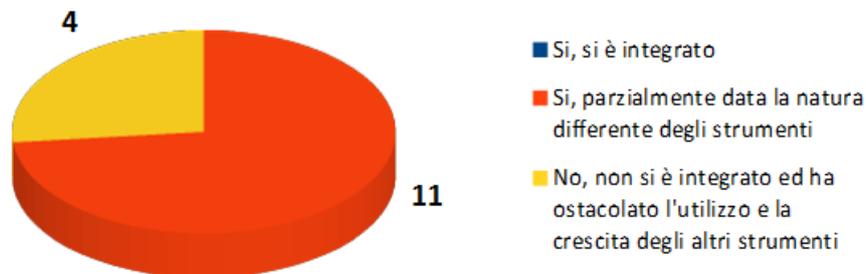
A livello tecnologico, il consentire la formazione di nuove comunità significherebbe aprire un gran numero di subject – ricordiamo che i subject sono quei gruppi che, nel social network di Carel, permettono alle comunità di interagire materialmente ed attraverso un interfaccia comune – con la conseguente e già citata moltiplicazione di comunità e “sub-comunità”. L'obiettivo di Carel è, quindi, anche quello di limitare l'apertura di numerosi gruppi di discussione ma piuttosto favorire l'aggregazione e l'introduzione di nuovi membri all'interno di comunità già esistenti.



- *Domanda 6: Sovrapposizione degli strumenti collaborativi. Considerati altri strumenti collaborativi – forum, KSA, Wiki – ti sembra che Carel Social Network si sia sovrapposto a questi oppure che si sia integrato nel suo complesso?*

SOVRAPPOSIZIONE degli STRUMENTI COLLABORATIVI

Considerati altri strumenti collaborativi – forum, KSA, Wiki – ti sembra che Carel Social Network si sia sovrapposto a questi oppure che si sia integrato nel suo complesso?

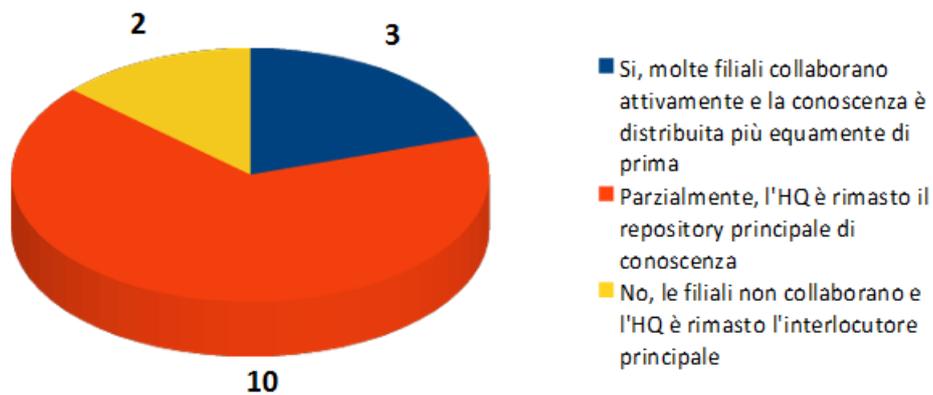


Da un punto di vista tecnologico ed operativo, l'introduzione di Carel Social Network ha comportato per alcuni (4) la sovrapposizione di tale strumento rispetto a tecnologie già esistenti in Carel: forum, KSA e Wiki. Nonostante il dato sia significativo, in quanto nell'opzione di risposta si faceva riferimento a Carel Social Network come “ostacolo” per l'utilizzo e la crescita degli altri strumenti, la maggioranza dei rispondenti (11) dichiara comunque un'integrazione parziale del social network con le altre tecnologie 2.0. Questo dato può essere spiegato dal fatto che la costruzione della piattaforma di knowledge sharing KSA aveva richiesto, negli anni, un grande sforzo da parte dei membri della comunità stessa, la quale aveva sviluppato lo strumento internamente ed utilizzando conoscenze e competenze specifiche proprio della comunità. L'introduzione di Carel Social Network potrebbe essere stata vista come una possibile “minaccia” nei confronti dell'esistenza e della vitalità di KSA.

- *Domanda 7: Obiettivi del progetto Carel Social Network. Uno degli obiettivi del progetto Carel Social Network era quello di migliorare la distribuzione della conoscenza fra HQ e filiali, in modo che l'HQ non fosse il solo repository di conoscenza ma che anche le filiali contribuissero alla creazione e diffusione della conoscenza organizzativa. Ti sembra che tale obiettivo sia stato raggiunto?*

OBIETTIVI del progetto CAREL SOCIAL NETWORK

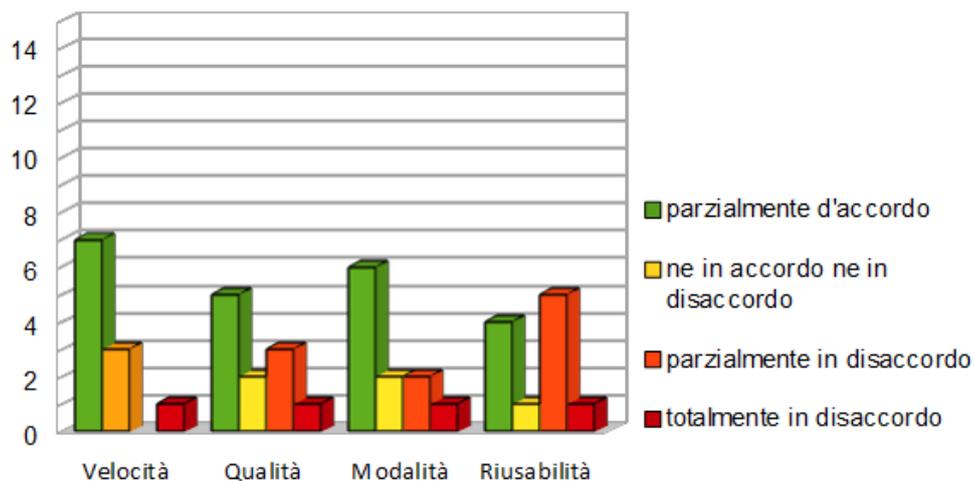
Uno degli obiettivi del progetto Carel Social Network era quello di migliorare la distribuzione della conoscenza fra HQ e filiali, in modo che l'HQ non fosse il solo repository di conoscenza ma che anche le filiali contribuissero alla creazione e diffusione della conoscenza organizzativa. Ti sembra che tale obiettivo sia stato raggiunto?



Se spostiamo l'attenzione agli obiettivi specifici del progetto Carel Social Network, notiamo che nonostante lo scopo fosse quello di redistribuire la generazione, diffusione e riutilizzo della conoscenza tra le filiali del gruppo Carel, l'headquarter è rimasto il repository principale della conoscenza organizzativa. Questo risultato può essere spiegato, in parte, dal fatto che le figure professionali del CST sono concentrate fisicamente nell'headquarter; dall'altro, dalla condizione di forte dispersione geografica delle filiali, che può favorire alcuni meccanismi di delega delle stesse filiali in favore della casa madre e la perdita di “controllo” su alcuni comportamenti operativi “non virtuosi”. In realtà, si è notato nel corso del tempo che le richieste di assistenza venivano risolte anche dalle filiali del gruppo, e che molto spesso partecipavano attivamente, assieme all'HQ, alle discussioni relative alle problematiche di assistenza dei clienti.

- *Domanda 8: CST e qualità del supporto clienti. Indica su una scala da 1 a 5 (1=non rappresenta, 5=rappresenta perfettamente) quanto l'utilizzo di Carel Social Network ha migliorato:*

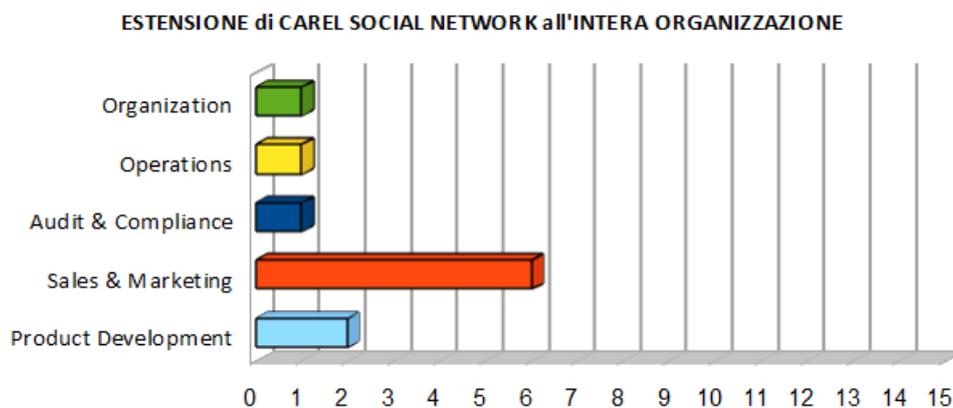
CST e QUALITA' del SUPPORTO CLIENTI



Per quanto riguarda il miglioramento delle performance relative alla presa in carico e risoluzione delle richieste di assistenza da parte del CST e delle altre funzioni coinvolte, i risultati sono complessivamente positivi: in particolare, il miglioramento del processo di assistenza clienti si nota nella velocità e modalità di risoluzione delle richieste, mentre risultati non pienamente positivi si riscontrano nella qualità e soprattutto nella riusabilità della conoscenza organizzativa e delle soluzioni di assistenza generate dal CST. In particolare, il risultato non pienamente positivo rispetto alla variabile “riusabilità” può essere spiegato dal carattere prettamente “social” dello strumento Carel Social Network e, in parte, da alcune difficoltà di comprensione rispetto il suo utilizzo e le funzionalità.

- *Domanda 9: estensione di Carel Social Network all'intera organizzazione. Pensi che Carel Social Network possa essere esteso anche ad altre funzioni/processi aziendali?*

La maggior parte degli intervistati (6) identifica la funzione Sales & Marketing come la più adeguata ad essere presente all'interno del social network, funzione peraltro già attiva all'interno dello strumento. Questo dato va interpretato alla luce del ruolo che tale funzione ricopre all'interno dell'organizzazione, ovvero quella di marketing strategico e non di marketing operativo: di conseguenza, molte delle richieste di assistenza clienti vengono risolte dal CST e da membri della funzione S&M, la quale è portatrice di conoscenze organizzative fondamentali, decidendo inoltre le strategie di penetrazione nel mercato ed i prodotti e software da sviluppare. Il marketing operativo è invece di competenza della funzione Audit & Compliance.



- *Domanda 10: Carel Social Network e ROI del progetto. Secondo la tua opinione personale, il progetto Carel Social Network ha avuto qualche impatto positivo sul fatturato tale da giustificarne l'investimento?*

CAREL SOCIAL NETOWRK e ROI del PROGETTO

Secondo la tua opinione personale, il progetto Carel Social Network ha avuto qualche impatto positivo sul fatturato tale da giustificare l'investimento?



L'ultima domanda ha lo scopo di individuare un possibile ritorno economico del progetto Carel Social Network. Secondo l'opinione della maggior parte degli intervistati (9) il progetto ha un ROI positivo ma ancora non visibile o difficilmente misurabile; una buona parte (5), invece, considera il ROI positivo ma, nel suo complesso, trascurabile. Questo risultato è da interpretare alla luce del fatto che non è facile il compito di misurare e valutare economicamente i progetti di knowledge management; tuttavia, Carel sta predisponendo KPI specifici allo scopo di offrire una misurazione adeguata del ROI relativo al progetto.

CONCLUSIONI

L'Enterprise 2.0 è un fenomeno ancora in fase embrionale. Le organizzazioni stanno iniziando in questi ultimi anni a costruire le basi organizzative, tecnologiche, culturali, ed a predisporre le iniziative adeguate per sfruttare le ricadute positive che questo nuovo approccio 2.0 può offrire; naturalmente, ogni impresa ha la propria specifica identità, organizzazione interna, cultura organizzativa, ed una conclusione generale sugli effetti positivi di progetti di Enterprise 2.0 risulterebbe, allo stato dell'arte attuale, fuorviante ed incompleta. Inoltre, al di là della valutazione dell'assetto di competenze e tecnologie riscontrabili all'interno di ogni organizzazione, è necessario fare i conti con il mercato, l'ambiente competitivo e la tipologia di prodotto di ogni singola realtà organizzativa: una ricetta uguale per tutti non è possibile né auspicabile.

Nello scenario competitivo attuale, dominato dalla crisi e dalle incertezze sulle opportunità offerte dall'ascesa dei nuovi modelli di business 2.0, l'approccio delle imprese al fenomeno dell'Enterprise 2.0 appare caratterizzato da due dimensioni contrastanti: da un lato, se considerato con troppa approssimazione verrà archiviato come un fenomeno passeggero, catalogato come una voce di costo da affrontare quando la crisi sarà passata e sarà iniziato un nuovo ciclo economico più stabile; dall'altro, se affrontato con determinazione e concretezza, potrà portare a vantaggi tangibili e, al tempo stesso, contribuire a costruire le basi per un processo di rinnovamento organizzativo che permetterà alle imprese di essere protagoniste attive del nuovo ciclo economico.

In questa prospettiva, il caso della multinazionale Carel Industries ci offre un esempio di come alcune soluzioni 2.0 possano essere costruite su misura, portando a risultati positivi e concreti nella strategia di knowledge management e benefici rispetto le modalità di comunicazione interna, tra filiali, ed anche nella qualità del clima lavorativo. Personalmente, nel corso dello stage svolto all'interno dell'organizzazione con il ruolo di Community Manager del progetto Carel Social Network, ed essendo stato partecipe della sua fase più delicata ovvero nell'apertura ai membri della comunità del CST, ho potuto apprezzare il fermento e la volontà di confrontarsi con il nuovo da parte dell'intera organizzazione, dai dipendenti ai manager.

L'esempio di Carel Industries è la dimostrazione di come il vantaggio competitivo, per un'organizzazione che basa la propria strategia di business anche attraverso un efficiente sistema di knowledge management, si costruisca altresì dall'interno, e non solo per mezzo di

strategie legate al prezzo, alla differenziazione e personalizzazione del prodotto ed alla delocalizzazione all'estero di attività produttive e competenze chiave.

Indice delle illustrazioni

Illustrazione 1: Processo di creazione della conoscenza, Nonaka e Takeuchi, 1993.....	23
Illustrazione 2: Single & Double Loop Learning, elaborazione personale	25
Illustrazione 3: Azioni e circuito di apprendimento, Miggiani, 1994	26
Illustrazione 4: Sistema biologico e sistema meccanico, elaborazione personale	29
Illustrazione 5: L'organizzazione ipertestuale, IT Consult, 2005.....	31
Illustrazione 6: KIBS e rete del valore, Grandinetti, 2011	38
Illustrazione 7: I KIBS come interfacce cognitive locale/globale, Grandinetti, 2002	41
Illustrazione 8: La collaborazione in CISCO, 2009	47
Illustrazione 9: Gli strumenti dell'Enterprise 2.0, Osservatorio Enterprise 2.0, 2010	55
Illustrazione 10: Opinione sugli strumenti 2.0, EIU, 2007	57
Illustrazione 11: Opinione sulle web technologies, EIU, 2007.....	58
Illustrazione 12: Opinione sul Web 2.0, EIU, 2007	60
Illustrazione 13: Opinione piattaforme web ed impatto sulle aree di business, EIU, 2007	61
Illustrazione 14: Opinione aree di business a maggior impatto, EIU, 2007	62
Illustrazione 15: Enterprise 2.0 e ROI, EIU, 2007	63
Illustrazione 16: Il ruolo della funzione IT, EIU, 2007.....	70
Illustrazione 17: The Long Tail, elaborazione personale.....	80
Illustrazione 18: Percorsi evolutivi dell'Enterprise 2.0, Osservatorio Enterprise 2.0, 2008.....	82
Illustrazione 19: Caratteristiche della conoscenza organizzativa, rielaborazione personale su modello di Scotti, Sica, 2010	105
Illustrazione 20: Logiche d'intervento per le comunità di pratica, Scotti, Sica, 2010.....	110
Illustrazione 21: Mappatura degli strumenti e tecnologie 2.0, elaborazione personale	123
Illustrazione 22: Gartner's Quadrant for Social Software, Gartner Research, 2014	134
Illustrazione 23: Home page di Tibbr, www.tibbr.com	139
Illustrazione 24: Funzione di content management di Tibbr.....	140
Illustrazione 25: Esempio di categorizzazione dei subject, www.tibbr.com	141
Illustrazione 26: Cronologia dei principali interventi organizzativi e di mercato , elaborazione personale.....	152

Illustrazione 27: Rappresentazione cartesiana degli interventi ed impatto organizzativo/di mercato, elaborazione personale	153
Illustrazione 28: Carel Organizational Chart, documentazione Carel.....	157
Illustrazione 29: Silos organizzativi in Carel, documentazione Carel	158
Illustrazione 30: Processi e Centri di Competenza, documentazione Carel.....	159
Illustrazione 31: Focus su Sviluppo Prodotto, elaborazione personale.....	160
Illustrazione 32: Ambiti di applicazione delle iniziative di collaboration, rielaborazione personale su materiale fornito da Carel	167
Illustrazione 33: Cronologia e fasi del progetto, materiale fornito da Carel.....	168
Illustrazione 34: Strumenti e logiche collaborative, dati Carel	169
Illustrazione 35: Gerarchie e ruoli organizzativi, dati Carel	172
Illustrazione 36: Condivisione di best practice, dati Carel.....	173
Illustrazione 37: Relazioni informali, dati Carel	174
Illustrazione 38: Resistenza al cambiamento, dati Carel.....	175
Illustrazione 39: Riconoscimento formale della collaborazione, dati Carel	176
Illustrazione 40: Riconoscimento delle comunità di pratica, dati Carel	177
Illustrazione 41: Idee e feedback, dati Carel	178
Illustrazione 42: Perseguimento idee innovative, dati Carel.....	179
Illustrazione 43: Risultati pilot del progetto, dati Carel	186
Illustrazione 44: Risultati CST, dati Carel	187
Illustrazione 45: Risultati Sviluppo Prodotto, dati Carel	187
Illustrazione 46: Risultati Sales & Marketing, dati Carel	188
Illustrazione 47: Risultati ICT, dati Carel	189
Illustrazione 48: Struttura organizzativa interna CST, elaborazione personale su dati Carel	190
Illustrazione 49: Processo di risoluzione ticket CST, materiale fornito da Carel	192
Illustrazione 50: Relazioni funzionali e tecnologiche della funzione CST, materiale fornito da Carel	194
Illustrazione 51: Processo di assistenza e cambiamento organizzativo indotto dall'introduzione di Carel Social Network, rielaborazione personale su materiale Carel.....	198

Indice delle tabelle

Tabella 1: Il modello SECI, rielaborazione personale su modello di Nonaka e Takeuchi, 1993.....	22
Tabella 2: Categorie dei KIBS, www.ateco.infocamere.it	37
Tabella 3: ROI della collaborazione in CISCO, 2009.....	49
Tabella 4: Il disallineamento fra manager ed executives, rielaborazione personale su dati EIU, 2007	66
Tabella 5: Tipologia di organizzazione 2.0, elaborazione personale	84
Tabella 6: Classificazione dei bisogni emergenti, Ptunesti, 2010.....	87
Tabella 7: Comunità VS comunità di pratica, elaborazione personale	98
Tabella 8: Atteggiamenti organizzativi sulle comunità di pratica, rielaborazione personale su modello di Wenger et al., 2002	108
Tabella 9: Fasi di sviluppo di una comunità di pratica aziendale, rielaborazione personale su modello di Scotti, Sica, 2010.....	113
Tabella 10: Struttura di governance di una comunità di pratica	117
Tabella 11: Funzionalità di Tibbr, rielaborazione personale ed adattamento da UCC, 2013	138
Tabella 12: Le filiali del Gruppo Carel Industries	148
Tabella 13: Le fasi evolutive del progetto KSA, Filippini et al., 2010	163
Tabella 14: Fattori organizzativi di Carel, elaborazione personale.....	166
Tabella 15: Comunità riconosciute e non riconosciute, elaborazione personale	180
Tabella 16: Variabili pilot del progetto, dati Carel	185

BIBLIOGRAFIA

Artuso, P., Mason, G., (2008) *La nuova comunicazione interna: reti, metafore, conversazioni, narrazioni*, Franco Angeli, Milano

Bugatti, R., Gatti, L., (2013) “Migliorare le performance organizzative aziendali attraverso l'utilizzo dell'Organizational Network Analysis (ONA)”, in *SISTEMI&IMPRESA*, 6, pp 38-43

Brown, T., Vikram, N., Daniels, N., (2012) “The Digital Evolution in B2B Marketing”, CEB Marketing Leadership Council in Partnership with Google, Arlington, USA

Carmagnola, F., (1997) “Sviluppo organizzativo ed apprendimento”, in *Sviluppo & Organizzazione*, Milano

Celi, L., Eagle, J., Millar, B., (2008) “Engaging Global Executives: Megatrends in B2B Marketing 2008”, Economist Intelligence Unit, United Kingdom, London

Coase, R.H., (1937), *The nature of the firm*, in *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16., Nov. 1937, pp. 386- 405

Cogo, G., (2010) *La cittadinanza digitale: nuove opportunità tra diritti e doveri*, Edizioni della Sera, Roma

El Sayed, H., Westrup, C., (2011) “Adopting Enterprise Web 2.0 collaborative technologies in business: the implications for management accountants”, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), Manchester Business School, United Kingdom, London

Filippini, R., Nosella, A., Guttel, W., (2010) *Dall'AUT-AUT all'ET-ET. Competere con la conoscenza fra efficienza e innovazione*, Franco Angeli, Milano

Kotler, P., Caslione, J., (2009) *Chaotics: gestione e marketing nell'era della turbolenza*, Sperling & Kupfer, Milano

Kor, Y., Mahoney, T., (2004) “Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-Based-View of Strategic Management”, in *Journal of Management Studies*

Holbling, K., Kunstner, T., Marsch, C., Steinkrauss, N., (2009) “Next-Generation Customer Service. The New Strategic Differentiator”, Booz & Co Inc, USA

McAfee, A., (2006), “Enterprise 2.0 The Dawn of Emergent Collaboration”, in MIT Sloan Management Review, spring 2006, vol. 47 n.3

McAfee, A., (2009), “Enterprise 2.0, new collaborative tools for your organization's toughest challenger”, in Harvard Business Press

McBrearty, R., Suckow, B., Barbier, J., (2009), “The Economics Of Collaboration at Cisco”, Cisco Internet Business Solution Group (IBSG)

Michels, D., Dullweber, A., (2014) “Do your B2B customers promote your business?”, Bain & Company, San Francisco, USA

Miles, D., (2009), “Collaboration and Enterprise 2.0. Work-meets-play or the future of business?”, Industry Watch, Maryland, USA

Nelson, R., Winter, S., *An evolution theory of economic change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England

Nichani M., Hung D., (2001) “Can community of practice exist online?” , *Educational Technology*, pag. 49 - 54, vol. 42, n. 4

Nonaka I., Takeuchi., (1993), *The Knowledge-Creating Company*. New York, Oxford University Press. tr. it. (1997) *The Knowledge Creating Company*, Guerini e Associati, Milano

Oracle Corporation (2011), “Reinventing the Web Channel to Maximize B2B Sales and Customer Satisfaction”, Oracle White Paper, USA

Paccagnella, L., (2000) *La comunicazione al computer*, Il Mulino, Bologna

Pellegrino, G., (2004) *Il cantiere e la bussola. Le reti intranet fra innovazione e routine*, Rubbettino Editore, Milano

Prunesti, A., (2010), *Enterprise 2.0. Modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda*, Franco Angeli, Milano

Scotti, E., Sica, E., (2010) *Community Management. Processi informali, social networking e tecnologie Enterprise 2.0 per la gestione della collaborazione nelle organizzazioni*, Apogeo, Milano

Sternieri, A. (2009), “Information Technology e percorsi evolutivi del management”, in *Rivista italiana di ragioneria ed economia aziendale*, pp. 1-9

Schumpeter (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Boston

Tonnies, F., (1963) *Gemeinschaft und Gesellschaft*, Leipzig; trad. italiana *Comunità e società*, edizioni di Comunità, Milano

Wenger, E., (2006), *Comunità di Pratica. Apprendimento, significato e identità*, Cortina, Milano

Wenger, E, McDermott, R & Snyder, W.M., (2002) *Cultivating Communities of Practice*, HBS press; tr. it. Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W.M., (2007) *Coltivare comunità di pratica*, Guerini e Associati, Milano

Young, S., Glenn, M., Noble, D., (2008), “Maturing with the millennials. Are organisations prepared for the millennial consumer?”, Economist Intelligence Unit, United Kingdom, London

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio tutti coloro che mi hanno supportato nella stesura di questa tesi: dal relatore, il Prof. Andrea Marella, per avermi pian piano appassionato a questi temi, al tutor aziendale Alberto Rosso che mi ha fornito preziose informazioni per la stesura del capitolo finale e seguito con professionalità durante lo stage in Carel. A loro devo buona parte di quello che ho imparato durante la stesura di questa tesi e che mi utilizzerò nei prossimi anni.

Ringrazio tutti i docenti del mio corso di laurea perché, ognuno in modo diverso, mi hanno lasciato qualcosa e ho potuto riconoscere in loro passione e dedizione per l'insegnamento. A loro devo la mia stima ed anche una certa dose di stress, ma sempre costruttivo e necessario per crescere.

Ringrazio i miei amici per avermi fornito momenti e serate di svago e distrazione durante queste intense settimane di duro lavoro estivo, svoltosi sia davanti al computer ed ai libri, sia dietro il bancone di un bar. Ringrazio soprattutto Claudia, la mia ragazza, per avermi sopportato ed avermi regalato la sua infinita pazienza. A loro devo la mia "salute mentale".

I ringraziamenti più sentiti vanno a me stesso, ma anche e soprattutto a mia sorella Miriam ed ai miei genitori Silvano e Donella, perché sono le uniche e sole persone che hanno reso possibile tutto questo: grazie a loro ho la possibilità di costruirmi un futuro. A loro, devo tutto.

