



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**"VANTAGGI E CRITICITA' DELL'ENTERPRISE SOCIAL  
NETWORK.  
IL CASO CAREL INDUSTRIES"**

**RELATORE:**

**CH.MA PROF.SSA SILVIA PILONATO**

**LAUREANDA: VANESSA FECCHIO**

**MATRICOLA N. 1043462**

**ANNO ACCADEMICO 2014-2015**

# SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO I: ENTERPRISE SOCIAL NETWORK NELL'IMPRESA</b>	<b>5</b>
1.1 LA STRATEGIA AZIENDALE	5
1.2 LA COMUNICAZIONE COME SUPPORTO ALLA STRATEGIA AZIENDALE	7
1.3 ENTERPRISE SOCIAL NETWORK: LE ORIGINI	15
1.3.1 WEB 2.0	15
1.3.2 ENTERPRISE 2.0	16
1.4 ENTERPRISE SOCIAL NETWORK: DEFINIZIONE E FUNZIONALITA'	19
1.4.1 UTILIZZO STRATEGICO DELLE FUNZIONALITA'	21
1.4.2 IMPLEMENTAZIONE	25
<b>CAPITOLO II: IL CASO CAREL INDUSTRIES</b>	<b>27</b>
2.1 PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA	27
2.1.1 INTRODUZIONE	27
2.1.2 MISSION E BRAND VALUES	28
2.2 VERSO LA "OPEN ORGANIZATION"	29
2.2.1 PERSONE E CULTURA AZIENDALE SUL TEMA 2.0	33
2.2.2 PRONTEZZA DELL'ORGANIZZAZIONE	36
2.2.3 POTENZIALI PILOT	36
2.2.4 INDAGINE INTERNA: INIZIATIVA TIME 4US	40
2.3 SCELTA DEL SOFTWARE	41
2.4 IL PROGETTO PILOTA	43
2.5 STATO ATTUALE E KPI	46
2.6 AZIONI PER MIGLIORARE	49
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>51</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI</b>	<b>53</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	<b>56</b>

## INTRODUZIONE

“Non siamo più quello che diciamo di essere ma quello che Google dice di noi” (Chris Anderson).

L'evoluzione del web che abbiamo visto svilupparsi in questi ultimi anni, ha portato a innovazioni non indifferenti nel modo di pensare e agire collettivo. Secondo il Report “The Social Economy: unlocking value and productivity through Social technologies” del McKinsey Global Institute (2012), l'80% delle persone dotate di una connessione Internet, quotidianamente si connette ai ben noti “Social Network”: dai più famosi come Facebook, Twitter, Instagram, a quelli per uso professionale come LinkedIn; questi spazi virtuali stanno aprendo un modo ricco di opportunità ma anche di rischi.

Le imprese non potevano certo rimanere indifferenti di fronte ad un tale cambiamento: i Social hanno modificato il modo di fare business, influenzando sia i rapporti con gli stakeholder esterni sia con quelli interni; l'utilizzo di questi strumenti a livello aziendale ha implicato grandi vantaggi: la capacità di ottenere feedback sui propri prodotti direttamente dai consumatori, in quanto è possibile instaurare un rapporto one-to-one, senza bisogno di alcuna mediazione; il crowdsourcing e la co-creazione con gli utenti; l'impatto a livello lavorativo, poiché permettono di eliminare le barriere comunicative e potenzialmente innalzare la produttività dei knowledge workers. Allo stesso tempo, l'adozione di queste tecnologie potrebbe presentare dei rischi che sono legati alla perdita parziale del controllo dell'informazione da parte del management e alla velocità di diffusione propria di questi mezzi: una sfida sarà quella di trovare dei metodi per gestire queste insidie e minimizzarle quanto più possibile.

Questo elaborato si propone di approfondire la tematica dell'Enterprise 2.0, termine coniato da Andrew McAfee, che egli stesso definì: “l'uso in modalità emergente di piattaforme di social software all'interno delle aziende o tra le aziende ed i propri partner e clienti” nell'opera “Enterprise 2.0: the Dawn of Emergent Collaboration” (2006); in modo particolare si focalizzerà sull'uso di queste nuove tecnologie all'interno delle imprese.

Il primo capitolo ha l'obiettivo di mostrare come un Enterprise Social Network possa essere uno strumento di rilevanza strategica nelle imprese; verrà illustrato il concetto di strategia aziendale e il modo in cui la comunicazione, in particolar modo quella interna, funga da supporto nel raggiungimento degli obiettivi prefissati dal top management. Successivamente, si discuterà nello specifico lo strumento Social, introducendo le sue origini: dapprima il Web 2.0, termine che viene associato a Tom O'Reilly che per primo ne parlò in una conferenza nel

2004 e che identifica l'evoluzione del World Wide Web in senso interattivo, permettendo di interfacciarsi direttamente con l'utente; si analizzerà il cambiamento che questo nuovo modo di utilizzare Internet ha provocato nelle aziende ed, infine, verrà descritto l'Enterprise Social Network e in che modo le sue funzionalità possono contribuire al miglioramento delle organizzazioni.

Il secondo capitolo sintetizzerà il caso di Carel Industries, azienda che ha avviato recentemente l'implementazione del Social Network interno, presentando il progetto iniziale di evoluzione verso la Open Organization con l'assessment che venne prodotto al fine di verificare la prontezza dell'impresa e dei collaboratori ad un tale cambiamento; il successivo processo di scelta del software e quindi la sua introduzione all'interno della struttura organizzativa a partire dal pilot. Successivamente verranno presentati lo stato attuale del progetto ed i KPI identificati per misurare i risultati dello stesso, le criticità che si sono manifestate e le azioni che verranno intraprese nel tentativo di superarle.

# CAPITOLO I: ENTERPRISE SOCIAL NETWORK NELL'IMPRESA

## 1.1 LA STRATEGIA AZIENDALE

Non esiste un'unica definizione di strategia: molti autori, nel corso degli anni, hanno sviluppato differenti proposte. Considerando tre dei principali studiosi in questo campo, ovvero Alfred Chandler, Michael Porter e Henry Mintzberg, possiamo ottenere tre aspetti differenti, ma allo stesso modo importanti, della strategia:

“L'individuazione degli scopi e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la conseguente allocazione delle risorse e lo sviluppo delle attività necessarie per raggiungere gli obiettivi programmati” (Chandler, 1963); l'autore si focalizza quindi sul processo logico di individuazione degli scopi e le scelte di allocazione delle risorse.

“La strategia competitiva esprime il modo nel quale l'impresa persegue l'obiettivo di realizzare una qualche superiorità rispetto alle imprese concorrenti. Adottare una strategia significa scegliere consapevolmente un sistema coerente di decisioni per perseguire un insieme di obiettivi” (Porter, 1996); in questo caso vengono considerati decisioni strategiche, vantaggio competitivo e l'analisi dei concorrenti del settore in cui l'azienda opera.

“Un modello rintracciabile all'interno di un flusso di azioni e decisioni” (Mintzberg, 2007); l'autore con “modello” si riferisce al fatto che la strategia non sempre risulta da scelte deliberate e razionali, ma si adatta agli eventi.

Secondo Collis e Rukstad (2008), ciascuna azienda dovrebbe possedere la capacità di riassumere la propria strategia in un'unica definizione, ovvero stabilendo uno “Strategy Statement”; questo si compone di diversi elementi:

- Definizione dell'obiettivo: unico e preciso, guida l'azienda per un periodo di tempo medio-lungo; deve essere specifico, misurabile e con un termine temporale.
- Definizione dello scopo: spazia in tre dimensioni, ovvero il cliente, la locazione geografica e l'integrazione verticale. Serve a definire il “raggio d'azione” dell'impresa, specificando dove arriverà e cosa invece escluderà dal suo percorso.
- Definizione del vantaggio: il vantaggio competitivo è l'essenza della strategia perché chiarisce cosa rende peculiare l'organizzazione, aiutando i collaboratori a comprendere come possono contribuire in modo proficuo al business.

Diventa altrettanto fondamentale, quindi, esprimere in modo chiaro la strategia che viene definita dall'impresa; esistono tre modi per rendere espliciti gli scopi strategici di un'organizzazione: il primo è la definizione della “Mission”, che chiarisce quali sono gli

obiettivi primari dell'azienda e quindi esplica il perché dell'esistenza di una realtà produttiva; il secondo è la creazione della "Vision", che esprime qual è il futuro desiderato per l'impresa, cercando di generare l'entusiasmo e motivando i soggetti che compongono l'organizzazione con il fine di raggiungere i risultati. Infine, la definizione dei valori che guidano la strategia aziendale e stabiliscono il modo nel quale l'impresa opera verso l'esterno.

La strategia si può essenzialmente suddividere in tre livelli (Johnson, Whittington e Scholes, 2014):

- Livello corporate: riguarda l'attività complessiva dell'impresa ed esplicita il modo in cui essa crea valore economico aggiuntivo rispetto ai singoli business che la compongono; riguarda quindi la varietà di prodotti e servizi offerti, le aree geografiche a cui l'azienda si rivolge, la modalità di allocazione delle risorse. Questo livello contiene le informazioni che stanno alla base delle altre decisioni.
- Livello di business: tratta il modo nel quale i singoli business dovrebbero competere nei mercati di riferimento, per questo viene anche definita "strategia concorrenziale". Comprende generalmente le decisioni inerenti ai processi di innovazione, le scelte della scala di produzione e le risposte ai concorrenti.
- Strategia operativa: concerne il modo in cui le parti che compongono l'azienda contribuiscono a realizzare i livelli di strategia superiori attraverso le persone, le risorse e i processi.

Viene sottolineata l'importanza di concepire e gestire in modo integrato la strategia poiché tutti i livelli devono essere allineati (Johnson, Whittington e Scholes, 2014).

Secondo gli stessi autori, gli attori coinvolti all'interno del processo di formulazione delle strategie sono: i top manager, che comprendono il CEO, responsabile di ogni decisione e di conseguenza del suo successo o fallimento, il top management team che è rappresentato dagli amministratori esecutivi ed i principali dirigenti che rispondono direttamente al CEO: questi possono contribuire significativamente; infine, gli amministratori non esecutivi, che ricoprono un ruolo consultivo, valutando criticamente le proposte avanzate dal top management team. Un'altra tipologia di attori sono gli "strategic planner", ovvero coloro che hanno autorità formale nel coordinamento del processo strategico; sono generalmente presenti nelle imprese di grandi dimensioni e non prendono decisioni autonomamente, ma si occupano di reperire ed analizzare i dati e guidano gli altri manager nello sviluppo dei piani strategici. Altra categoria di soggetti sono i manager di livello intermedio che fungono da fonte di informazioni ma allo stesso tempo anche da promotori di nuove idee; rappresentano il legame tra il top

management ed i membri posizionati ai livelli più bassi della gerarchia, traducendo la strategia in azioni concrete. Infine si può ricorrere a consulenti esterni.

Il coinvolgimento dei diversi soggetti varia in base alla tipologia di progetto da elaborare.

Per sviluppare le strategie, i soggetti coinvolti svolgono differenti attività (Johnson, Whittington e Scholes, 2014): analisi strategica, che rappresenta l'input più importante nello strategy-making; tuttavia, non sempre la strategia nasce da un'analisi razionale; l'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) è lo strumento più diffuso. Si tratta di un processo costoso in termini di tempo e risorse, pertanto i manager devono valutare il fabbisogno informativo necessario e definire un progetto di ricerca, sulla base di obiettivi reali.

L'issue-selling strategico è il processo attraverso il quale si ottengono l'attenzione e il supporto da top management e stakeholder più importanti verso determinate questioni strategiche. Gli elementi fondamentali che devono essere considerati sono: il modo di inquadrare il problema, poiché questo deve essere collegato agli obiettivi strategici, evidenziandone eventualmente anche le potenziali soluzioni; l'utilizzo di canali formali e informali, in un giusto equilibrio; decidere se agire da soli o in coalizione, poiché quest'ultima consente maggiore credibilità; infine, il timing è fondamentale.

Il decision-making strategico implica la definizione della strategia da parte del top management: questo però rischia di affidarsi eccessivamente alla guida dei senior manager; i decision-maker potrebbero infatti sovrastimare le loro abilità e le loro decisioni potrebbero essere afflitte da eccessivo ottimismo; allo stesso modo possono essere particolarmente avversi al rischio, in entrambi i casi raggiungendo performance deludenti. Non sempre, comunque, le strategie sono definite in modo consapevole; spesso sono emergenti.

Definire la strategia rappresenta soltanto la prima tappa di un processo strategico: le decisioni devono essere anche esplicitate nei confronti dei collaboratori aziendali poiché essi possano concretizzarle; di conseguenza, assume rilievo la comunicazione.

## **1.2 LA COMUNICAZIONE COME SUPPORTO ALLA STRATEGIA AZIENDALE**

La comunicazione, esterna ma, soprattutto, interna, deve essere coerente con la strategia e i valori aziendali. Innanzitutto, quindi, deve diffondersi attraverso un flusso top-down, ovvero prettamente gerarchico, dove chi comunica è il top management verso i suoi subordinati. È altrettanto rilevante, però, sviluppare i flussi comunicativi bottom-up, ovvero che provengono dai collaboratori e quelli orizzontali, tra i dipendenti che appartengono alla stessa linea

gerarchica. In questo caso la funzione fondamentale del management è l'ascolto (Pastore e Vernuccio, 2008); di conseguenza assume importanza l'obiettivo di riuscire a trovare un modo per incanalare questa comunicazione, con lo scopo di percepirla per conoscere più a fondo la realtà aziendale, con le problematiche che quotidianamente emergono ed eventuali suggerimenti per rendere migliore l'ambiente lavorativo, ma anche la performance.

Invernizzi (1996) definì il concetto di comunicazione organizzativa, termine che indica un complesso di azioni coordinate che hanno un obiettivo fondamentale, ovvero quello di supportare tutte le strategie, le politiche e gli obiettivi dell'impresa del suo complesso, sia all'interno che all'esterno dell'azienda (Batoli, 1991; Kreps, 1992; Goldhaber, 1993; Invernizzi, 1993). Essa costituisce parte integrante dei processi produttivi e decisionali e dei rapporti con gli ambienti esterni; viene usata per definire e condividere la missione, la cultura, i valori d'impresa; viene impiegata inoltre per sviluppare la qualità dei prodotti e dei servizi; favorisce infine la visibilità all'interno e all'esterno di tutta l'organizzazione, delle sue attività, delle sue direttive e dei cambiamenti in corso; in sintesi, comprende i processi comunicativi necessari alla vita e allo sviluppo delle organizzazioni (Invernizzi, 2002).

L'autore ha individuato quattro livelli in cui si articola la comunicazione organizzativa, ovvero:

- Comunicazione funzionale: necessaria al supporto dei processi produttivi, decisionali, e relazionali di base, trasmettendo informazioni di tipo operativo. Viene svolta dai manager di linea o dai professional e solitamente viene solo supportata dall'organismo specializzato in comunicazione.
- Comunicazione strategica: finalizzata a trasmettere i principali valori e politiche aziendali agli stakeholders interni ed esterni, ovvero la missione aziendale, la strategia, le politiche e le attività che vanno rese note in tutti gli ambienti in cui l'azienda opera; viene solitamente assegnata ad un organo formalizzato e competente in questo senso.
- Comunicazione creativa: può avvenire in qualsiasi direzione ed ha lo scopo di condividere idee per la creazione di nuova conoscenza; si instaura in ambiti particolari, come circoli di qualità o task force e sostiene l'attività di brainstorming. Diventa sempre più comune con l'aumento della presenza di knowledge workers.
- Comunicazione formativa: trasmette ai collaboratori aziendali la conoscenza necessaria per svolgere il proprio lavoro ed essere consapevoli dell'organizzazione nella quale si opera; ha quindi lo scopo di formare direttamente le persone attraverso l'apprendimento di metodi di lavoro e contenuti.

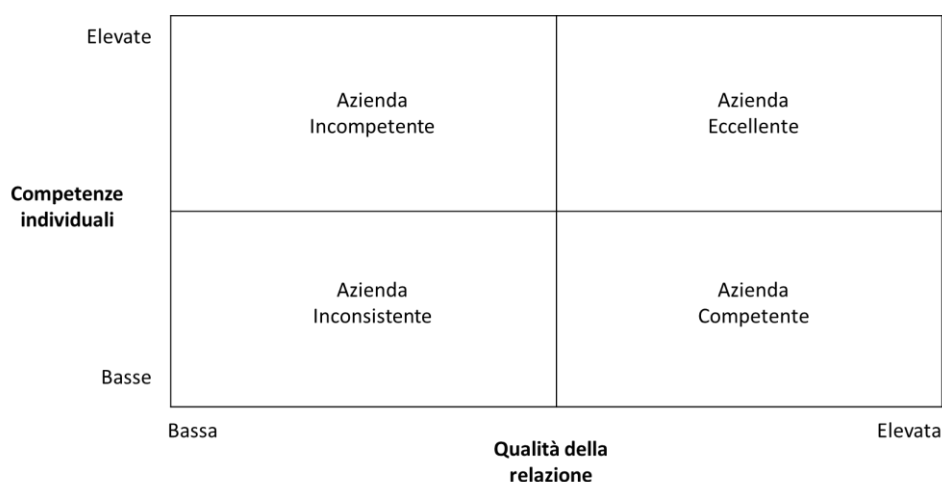


Sintetizzando quanto discusso finora, attraverso la comunicazione, non solo si diffonde la conoscenza della strategia in sé, ma si procede anche con la sua implementazione, sostenendo degli obiettivi in essa contenuti. Seguono quindi alcuni esempi:

### 1) Gestione della Leva Relazionale

Poiché avvenga il passaggio delle competenze, che ha la funzione di coadiuvare la condivisione tra collaboratori, è necessario che ci sia uno scambio relazionale tra i soggetti. Secondo lo schema tratto da “Risorse Umane. Persone, relazioni e valore” di Costa e Gianecchini (2013), si possono suddividere le aziende in quattro categorie differenti, sulla base della qualità delle relazioni e delle competenze individuali (Figura 1.1).

Figura 1.1: Competenze individuali e capacità organizzative: la leva relazionale



Fonte: Costa e Gianecchini (2013)

- Azienda incompetente: la presenza di buone capacità individuali ma la mancanza dell'abilità di incanalarle in un unico progetto dà un risultato scadente, che rischia di mettere in pericolo l'esistenza stessa dell'impresa.
- Azienda inconsistente: la mancanza di capacità di valorizzare le scarse competenze possedute, porta l'impresa a non essere più competitiva e ad avviarsi quindi verso un inesorabile declino.
- Azienda competente: nonostante le limitate conoscenze a sua disposizione, l'azienda è in grado di valorizzarle, creando un forte commitment, pertanto risulterà vincente, soprattutto in ambito internazionale. Si tratta dell'effetto leva relazionale.
- Azienda eccellente: la somma delle elevate competenze in un insieme di singoli che lavorano come un gruppo, dà vita ad una azienda con grandi potenzialità.

Da questa classificazione emerge quindi come le relazioni tra i collaboratori che fanno parte di una stessa realtà siano cruciali per il successo di quest'ultima, in quanto sono alla base della creazione del vantaggio competitivo, che diviene strategicamente rilevante per l'impresa. Assume vitale rilievo la necessità per l'impresa di creare le condizioni e dare gli strumenti necessari, affinché i collaboratori siano in grado di instaurare e coltivare rapporti tra di loro e con il management, migliorando quindi la comunicazione funzionale.

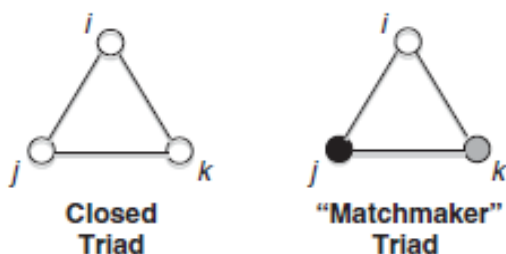
## 2) Miglioramento del coordinamento delle attività

Il coordinamento dell'attività delle business units consente la creazione del valore (Chandler, 1990): generalmente si ritiene che il quartier generale abbia l'autorità formale e che sia quindi incaricato di coordinare l'interazione tra i soggetti e raggruppare le attività nell'organizzazione formale delle unità; si tratta quindi di un aspetto della gestione che viene generalmente considerato centralizzato.

Questa visione così gerarchica non è sufficiente per rappresentare tutta l'interazione che avviene all'interno delle strutture: è sempre necessaria una combinazione con meccanismi non gerarchici di coordinamento.

Secondo quanto affermano Kleinbaum e Stuart nel loro articolo "Inside the black box of the corporate staff: Social networks and the implementation of corporate strategy" (2014), il corporate staff è incaricato di raccogliere e disseminare informazioni all'interno dell'impresa; il loro successo dipende molto dalla composizione del network di cui essi dispongono. Il coordinamento deve avvenire quindi in modo più organico, attivando un flusso di informazioni e promuovendo il trasferimento della conoscenza tra individui che appartengono a parti disparate dell'organizzazione; i networks dei singoli devono così espandersi, includendo persone con cui normalmente non ci sarebbe interazione.

Figura 1.2: Diagramma illustrativo delle "triads"



Fonte: Kleinbaum e Stuart (2014)

L'esempio delle "triads" (Figura 1.2); una "triad" è un insieme di tre soggetti e può essere di varie tipologie: una "Closed Triad" è efficiente all'interno di un'unica area aziendale, in quanto prevede mutua comunicazione tra gli individui che appartengono alla stessa business unit; mentre una "Matchmaker Triad" si

differenzia poiché l'interazione avviene tra soggetti che provengono da parti differenti

dell'impresa, quindi coloro che si possono considerare all'interno di questo tipo di "traid" sono più coinvolti nel coordinamento tra le varie business units; a questo scopo è necessario trovare un modo per ottenere e supportare network formali (Bryan, Matson e Weiss, 2007) più ampie e trasversali; anche in questo caso è fondamentale la comunicazione funzionale, che sta alla base di tutte le attività aziendali.

### 3) Creazione di innovazione e conoscenza condivisa

“La conoscenza che un individuo ha realizza il suo potenziale commerciale solo quando è replicata e diventa conoscenza organizzativa” (Charles Leadbeater,1999).

Un'azienda che si espande o che vuole mantenere la sua attività ha la necessità di essere competitiva e quindi di offrire innovazione attraverso i proprio prodotti e servizi; questo rappresenta un obiettivo strategico molto rilevante. Infatti, sfruttare il potenziale intrinseco dei propri collaboratori è essenziale, ma con la dislocazione geografica o in aziende di medio-grandi dimensioni, diventa un fattore critico. Per condividere la conoscenza, ma soprattutto per sviluppare innovazione, è necessario che i collaboratori dispongano di solide relazioni tra loro e che siano dotati degli strumenti che gli permettano di darsi feedback a vicenda e scambiare idee, sia per potersi avvalere di un insieme di competenze più nutrito, ma anche per evitare che ci siano duplicazioni all'interno della stessa struttura; la comunicazione, in particolare delle tipologie creativa e formativa, gioca quindi un ruolo cruciale nel favorire il processo di innovazione (Zerfass e Huck, 2007).

### 4) Accrescimento del commitment dei collaboratori

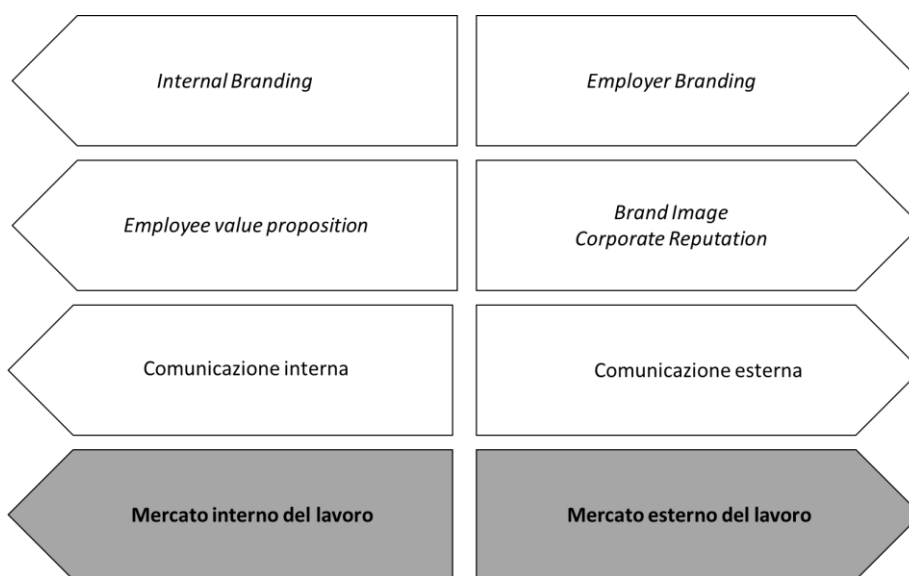
Affinché l'azienda possa puntare ad avere la migliore performance possibile, è fondamentale che tutti i collaboratori si impegnino per raggiungere lo stesso obiettivo; per accrescere la motivazione, le organizzazioni possono scegliere di fare Employer Branding: si tratta di un'attività posta in essere in particolare dalle divisioni HR, il cui obiettivo è quello di attrarre e fidelizzare gli individui presenti sul mercato del lavoro, applicando i principi del marketing ai collaboratori aziendali, potenziali e attuali (Edwards, 2010); si può distinguere in due categorie (Figura 1.3), l'Employer Branding (in senso stretto) che si rivolge al mercato esterno del lavoro e l'Internal Branding che coinvolge i soggetti già impiegati. In entrambi i casi, il processo di comunicazione parte dalla value proposition che è incorporata nel brand (Costa e Gianecchini, 2013): è quindi importante trasmettere cosa l'azienda ha da offrire ai

propri collaboratori, sottolineando gli elementi che la rende unica e peculiare, distinta dalle altre imprese.

Si può fare veramente la differenza in quanto, a parità di condizioni contrattuali oggettive, sono i valori veicolati dall'azienda ad attrarre i lavoratori (Lievens e Highhouse, 2013) e a mantenerli legati all'organizzazione, in quanto questa entra a far parte della loro identità.

L'Internal Branding si rileva quindi strategicamente rilevante poiché i lavoratori devono essere motivati, in modo che sia più agevole ottenere un miglioramento della produttività e quindi l'allineamento con gli obiettivi aziendali. È importante comunicare in modo chiaro i contenuti del proprio brand, convincendo i collaboratori della loro importanza e del loro valore, rendendo chiaro il legame tra prestazione individuale e contributo al loro rinforzo (Costa e Gianecchini, 2013), in modo tale che siano compresi e vissuti positivamente. L'impresa necessita di una comunicazione strategica efficace che serva questo scopo, in grado quindi di veicolare questo tipo di informazioni.

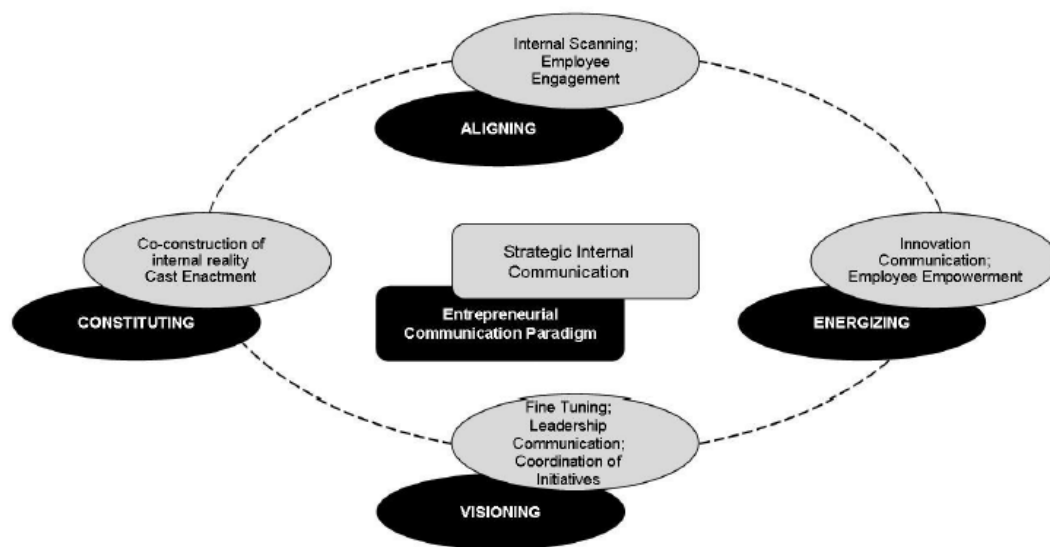
Figura 1.3: Employer Branding: elementi di progettazione



Fonte: Costa e Gianecchini, 2013

Invernizzi, Biraghi e Romenti (2012) introducono “l’Enterpreneurial Communication Paradigm”, un framework che integra i contenuti delle “Enterpreneurial Organisation Theories” e che ha lo scopo di dimostrare in che modo la comunicazione possa essere utilizzata strategicamente per il supporto degli obiettivi dell’organizzazione, attraverso quattro dimensioni: Aligning, Energizing, Visioning, Constituting. Queste dimensioni possono essere riviste in ottica di comunicazione interna (Figura 1.4):

Figura 1.4: Attività di comunicazione interna nell’”Enterpreneurial Communication Paradigm”



Fonte: Invernizzi, Biraghi e Romenti (2013)

“Aligning” è l’insieme di azioni volte a collegare l’azienda con il suo ambiente, osservandolo e interpretandolo, con lo scopo di adattare gli obiettivi alle dinamiche esterne ed ottenere la legittimazione necessaria per operare. A questo fine, è utile che si crei una rete di relazioni che supportino l’operato dell’impresa, rapportandosi con i principali stakeholders necessari alla sua sopravvivenza e costruendo con loro rapporti profittevoli e duraturi. Lo scopo interno è quello di ottenere Employee Engagement, ovvero rendere coinvolti ed entusiasti i propri dipendenti nello svolgimento delle loro mansioni. Questa attività non si limita quindi solo alla trasmissione dei comportamenti che vengono considerati ideali dal management, piuttosto si tratta di una continua interazione tra manager e collaboratori, in un rapporto di ascolto, tenendo conto delle opinioni dei subordinati anche nella formulazione della strategia. L’insieme di azioni qui considerato potrebbe ricondursi all’obiettivo di gestire la leva

relazionale, che appunto si rivela fondamentale per il successo dell'impresa; inoltre, potrebbe contribuire all'attività di Employer Branding.

“Energizing” ha lo scopo di condividere le competenze per la creazione di innovazione, ovvero Employee Empowerment, dando ai collaboratori un certo grado di autonomia decisionale riguardo le loro attività specifiche per stimolare la loro propositività e conseguentemente ottenere nuove idee; significa quindi dare la possibilità alle persone di scoprire ed espandere il proprio potenziale. La comunicazione funge, in questo caso, da incentivo, giocando un ruolo strategico nell'incoraggiare l'intraprendenza e sostenendo la proattività (Mazzei, 2010). L'obiettivo che “Energizing” potrebbe raggiungere è quindi la creazione della conoscenza e la conseguente innovazione, fonte di vantaggio competitivo per le imprese.

“Visioning” consiste nella trasmissione degli obiettivi per allineare le azioni dei singoli individui verso un unico scopo, coerente con ciò che viene stabilito dalla corporate strategy; avviene soprattutto attraverso la comunicazione della leadership. Lo stile del management, in questo caso, influenza molto il rapporto con i collaboratori, modificando anche il modo in cui essi intendono contribuire all'attività aziendale; funziona come uno meccanismo per l'orientamento (Mast e Huck, 2008). Non si tratta solo di modellare il pensiero dei dipendenti, ma anche di lasciare la libertà di agire, poiché essi possano contribuire all'organizzazione prendendo iniziative spontanee, trovando quindi un giusto equilibrio tra linee direttive ed autonomia personale. Facenti parte della comunicazione strategica, queste azioni possono contribuire al miglioramento del coordinamento poiché permettono di indirizzare l'operato dei collaboratori verso gli obiettivi strategici, con una loro capillare diffusione.

“Constituing”, quando la comunicazione diventa di più che un elemento infrastrutturale; diventa una fonte che contribuisce fortemente al processo decisionale, influenzandone il contenuto attraverso l'analisi e l'interpretazione del contesto competitivo ed organizzativo; costruire una forza lavoro che dia supporto è diventato un elemento critico per il successo dell'azienda (Colvin e Boswell, 2007; De Ridder, 2004). Gli scambi comunicativi permettono di costituire un'identità collettiva, ovvero incoraggiano l'appartenenza ad un gruppo (Costa, Gubitta e Pittino, 2014). Anche queste attività diventano fonte di supporto per l'Employer Branding, poiché potrebbero contribuire a creare una coesione interna e quindi entusiasmo e commitment per l'organizzazione.

La comunicazione, da strumento marginale per il supporto dell'immagine aziendale sta diventando una componente indispensabile per il funzionamento dell'impresa, in particolare per lo sviluppo organizzativo e il governo dell'azienda; le organizzazioni si possono quindi

definire un sistema complesso di relazioni sostenuto e collegato dalla comunicazione (Invernizzi, 2002).

Per avere un'efficacia diffusa, soprattutto in organizzazioni complesse, la comunicazione deve essere supportata dai giusti strumenti: l'Information Technology offre soluzioni efficienti, migliorando il modo di trasmissione delle informazioni, soprattutto quando esiste una distanza geografica tra i soggetti che interagiscono. Con l'evoluzione della tecnologia, le possibilità a disposizione delle imprese diventano sempre più raffinate, permettendo di sviluppare i contenuti e riducendo i costi di interazione. Le nuove ICT infatti vengono impiegate per trattare le informazioni al fine di aiutare i soggetti organizzativi a strutturare e a esercitare le transazioni comunicazionali nei contesti produttivi, sociali e aziendali (Invernizzi, 2002). Un esempio è dato dall'Enterprise Social Network –ESN-, nato dall'evoluzione del Web in Web 2.0, dotato di molteplici funzionalità che verranno descritte nei paragrafi successivi, che possono essere utilizzate a sostegno della comunicazione interna (Minghetti, 2014).

Nel proseguo del capitolo verranno descritti i modi in cui l'ESN può servire questo scopo.

### **1.3 ENTERPRISE SOCIAL NETWORK: LE ORIGINI**

#### **1.3.1 WEB 2.0**

Con il termine Web 2.0 si intende l'evoluzione del web in senso interattivo, pertanto il nuovo utilizzo che viene oggi concepito per la rete: l'utente può diventare il protagonista, partecipando attivamente ai siti web e non limitandosi a consultare pagine statiche, in un'ottica di collaborazione; questa definizione nasce da colui che per primo ne parlò in una conferenza, ovvero, Tim O'Reilly; egli lo descrisse nel seguente modo: *“Il Web 2.0 è la rete intesa come una piattaforma con tutti i dispositivi collegati; le applicazioni Web 2.0 sono quelle che permettono di ottenere la maggior parte dei vantaggi intrinseci della piattaforma, fornendo il software come un servizio in continuo aggiornamento e che migliora con l'utilizzo delle persone, sfruttando e mescolando i dati da sorgenti multiple, tra cui gli utenti, i quali forniscono i propri contenuti e servizi in un modo da permetterne il riutilizzo da parte di altri utenti, e creando una serie di effetti attraverso un “architettura della partecipazione” che va oltre la metafora delle pagine del Web 1.0 per produrre così user experiences più significative”* (Traduzione da: “Web 2.0, Compact Definition”, 2005).

L'autore, nella sua successiva opera "What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software" descrive le competenze centrali del Web 2.0, ovvero: servizi con una effettiva scalabilità di costi; fiducia negli utenti come co-sviluppatori; sfruttamento dell'intelligenza collettiva; riduzione delle lunghe code con il self-service dei clienti; software al di sopra del livello di un singolo dispositivo; interfacce utenti, modelli di sviluppo e modelli di business più leggeri.

In sintesi, in sostituzione alle pagine web "espositive" e statiche, si presentano nuove interfacce che vedono protagonisti gli utenti: essi, anziché navigare nella rete alla sola ricerca delle informazioni, attraverso specifiche funzionalità, possono aggregarle con servizi acquisiti da sito di loro interesse (Scotti e Sica, 2010).

Le tecnologie del Web 2.0 sono diventate popolari poiché risultano di facile utilizzo, in quanto semplici, intuitive ed accessibili a tutti; inoltre non impongono un preciso modo di lavorare, poiché danno agli individui solo gli strumenti per poter poi auto-organizzarsi (Schrage, 2013) e perché consentono di riunire tutte le funzioni proprie di un insieme di differenti strumenti per la comunicazione.

### ***1.3.2 ENTERPRISE 2.0***

L'evoluzione del Web in Web 2.0 sta cambiando il funzionamento dei mercati e delle imprese, aprendo grandi spazi di innovazione per tutti i processi strategici aziendali (Scotti e Sica, 2010); conseguentemente è stato coniato il termine Enterprise 2.0 (McAfee, 2006): si tratta di un insieme di approcci innovativi dal punto di vista organizzativo e tecnologico, che facilitano la collaborazione, la condivisione di informazioni e la creazione di conoscenza, sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Ma per quale motivo questo cambiamento è diventato una vera e propria rivoluzione, influenzando il modo stesso di fare business? I mezzi di comunicazione sono sempre esistiti. Essi si potevano dividere principalmente in due categorie, secondo McAfee (2006): i "canali", ovvero e-mail e instant messaging; si tratta comunque di interazioni che restano one-to-one oppure sono limitate al gruppo di persone che vengono incluse. Un'altra tipologia di comunicazione sono le "piattaforme", quindi intranet e siti aziendali. In questo caso, le informazioni pubblicate sono fruibili da una pluralità di persone, ma il loro contenuto viene stabilito da un gruppo ristretto. Data l'ampia scelta di mezzi disponibili, reperire delle risorse diventa più complesso, in quanto queste non hanno un'unica locazione, ma sono state comunicate attraverso modi e in luoghi differenti.



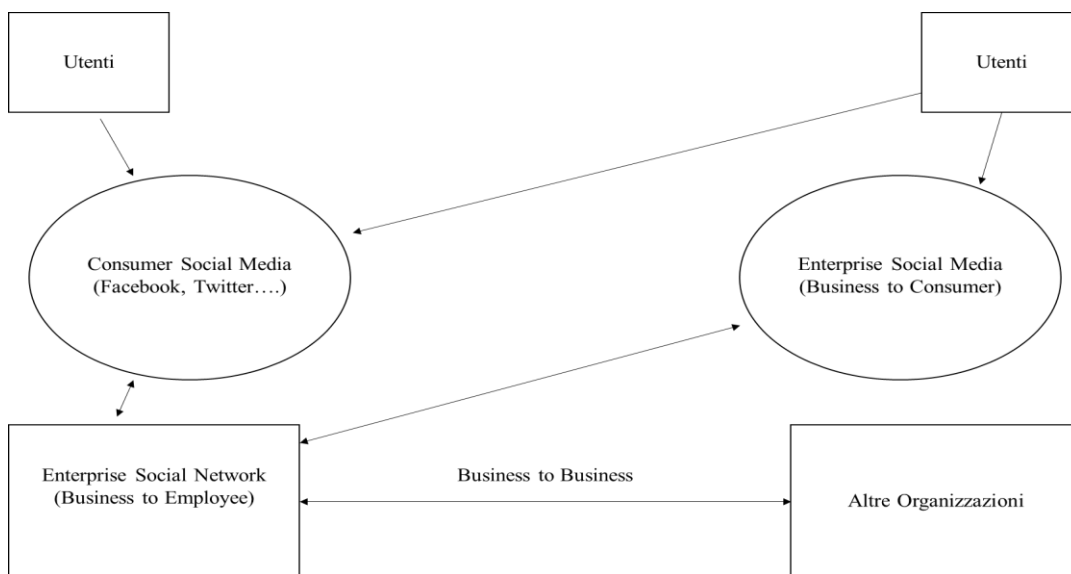
Secondo Lorenzo Amedei (2010) le nuove vie che si sono aperte alle aziende grazie al Web 2.0 sono:

- **Social Network:** si tratta di piattaforme online che permettono di instaurare relazioni sociali via web; attraverso questi mezzi, il contatto tra aziende e consumatore diventa molto più semplice poiché diretto; eliminando le barriere di intermediazione, si possono comunicare direttamente i valori dei brand, procedendo anche alla fidelizzazione dei clienti che ne apprezzano gli output, ottenendo feedback riguardo a prodotti e servizi. L'utilizzo di questi strumenti è gratuito, non sono previsti costi per la creazione di profili o pagine aziendali. La loro gestione richiede significative risorse, non solo finanziarie, poiché è importante che vi sia una precisa selezione dei contenuti che vengono pubblicati in questi spazi virtuali, in quanto la diffusione di notizie non adeguate o riguardanti dati sensibili, potrebbe causare una perdita di controllo sulle informazioni, potenzialmente producendo ingenti danni all'azienda.
- **Intranet:** si riferisce ad una sistema di comunicazione interno ad un'azienda, basato sugli stessi standard tecnologici di internet; la differenza sta nell'accessibilità limitata ad i soli utenti interni all'organizzazione. Si tratta di uno strumento già esistente all'interno delle strutture aziendali prima dell'evoluzione del Web in 2.0; ma possiamo assistere anche per questo ad un cambiamento in senso partecipativo, in modo che gli utenti possano modificarne e integrarne i contenuti. Si può arrivare ad una interazione di tipo "social" tra dipendenti permettendo un clima di condivisione e, potenzialmente, di collaborazione all'interno dello stesso ambiente lavorativo, differenziandosi dalla staticità propria della versione 1.0, dove Intranet fungeva da "vetrina" per i contenuti che venivano pubblicati solo da un gruppo ristretto di soggetti.
- **Cloud Computing:** in questo caso, le aziende hanno l'opportunità di esternalizzare parti dell'infrastruttura informatica e/o servizi connessi, attraverso l'uso di software online, che consentono l'archiviazione, l'elaborazione o la trasmissione di dati. È vantaggioso poiché consente di immagazzinare file e dati e renderli disponibili senza l'obbligo di utilizzo di software specifici, ma solo attraverso una connessione internet.

All'interno del Report di McKinsey "How Social Technologies are extending the organization" (2011), gli autori affermano che le imprese traggono beneficio da questi nuovi mezzi utilizzandoli sia internamente per migliorare l'interazione tra i dipendenti, attraverso per esempio l'Enterprise Social Network, ma anche esternamente, interfacciandosi con clienti,

fornitori e partner con Enterprise Social Media e Consumer Social Media (Figura 1.5); quest'ultimi mezzi sono al momento i più conosciuti ed utilizzati, in quanto hanno avviato una vera rivoluzione nel mondo del marketing: i Social Media sono un modo per i consumatori di condividere testi, immagini, informazioni con altri consumatori, con le imprese e viceversa; consentono ai marketing manager di avere una voce pubblica sul Web e rafforzare le altre attività di comunicazione aziendale (Kotler et al., 2012).

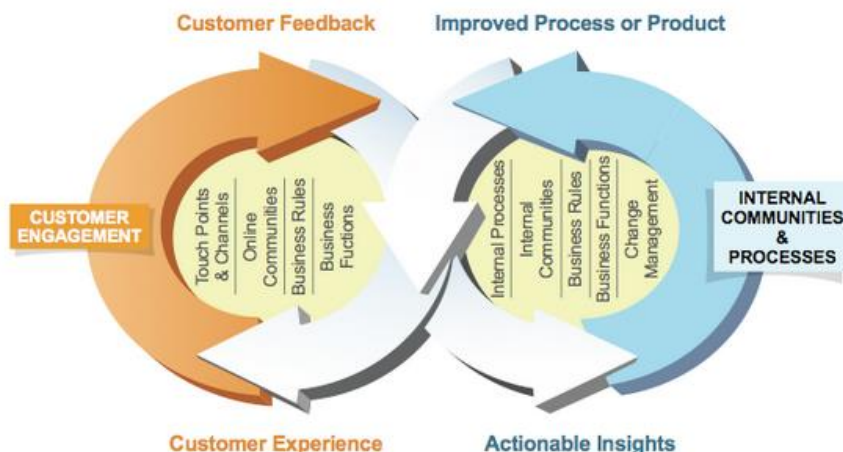
Figura 1.5: Adattato da "Typical Social Networking Configuration"



Fonte: Butler M., Butler D. e Chester (2010)

Creare un social business significa quindi tentare di portare logiche collaborative e abilitanti dei social media sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno (Figura 1.6), cercando un migliore coinvolgimento dei clienti e fornitori; l'azienda si pone in relazione osmotica con il proprio ambiente ed ha la capacità di ricalibrare se stessa, reagendo agli stimoli intercettati (Quintarelli, 2012).

Figura 1.6: Customer experience continuum



Fonte: Scotti, Sica e Quintarelli (2012)

Adottare un modello di social business può portare a diversi vantaggi: dal punto di vista dell'efficienza una maggiore produttività, innovazione più veloce e miglioramento della performance di gruppo; in termini di "Staff engagement", migliore interazione interna e potenziamento dei comportamenti collaborativi, creando un accesso più facile e diffuso alla conoscenza; anche la reputazione ne risente positivamente, aumentando la visibilità dell'azienda sul mercato e quindi l'attrattiva come datori di lavoro (Quintarelli, 2009).

Lo stesso autore sottolinea che l'adozione di questo modello di business comporta anche dei rischi: nell'ambito della sicurezza, in termini di sottrazione di informazioni confidenziali ma anche di possibili attacchi da parte di malware; potrebbe verificarsi una perdita di controllo anche sul flusso delle informazioni all'interno dell'organizzazione, poiché potrebbero emergere commenti negativi che minerebbero la reputazione aziendale sia all'interno, ma anche all'esterno; inoltre, la correttezza stessa delle informazioni pubblicate potrebbe essere discutibile. Un altro rischio individuato è la riduzione della produttività dei lavoratori, poiché essi potrebbero trascorrere più tempo utilizzando i Social Network ma senza supportare concretamente l'azienda; infine, un abuso dell'utilizzo di questi strumenti potrebbe causare ulteriori costi per la connessione internet.

Per cercare di limitare la presenza di questi effetti negativi, le organizzazioni dovrebbero stabilire chiare policy, sia in termini di sicurezza che in termini di contenuti ed informazioni, per dare un punto di riferimento agli utenti sulla corretta condotta da mantenere; necessaria è anche la presenza di soggetti incaricati di moderare, controllare i contenuti e l'attività degli utenti per prevenire azioni dannose o cercare di porvi rimedio.

#### **1.4 ENTERPRISE SOCIAL NETWORK: DEFINIZIONE E FUNZIONALITA'**

Con il termine "Enterprise Social Network" (ESN), definiamo le piattaforme digitali online per il social networking in ambito aziendale (Saviozzi, Salviotti, Zamoboni, 2014); si distinguono pertanto per essere utilizzate solo all'interno dell'azienda, ovvero tra i dipendenti e i collaboratori. Stanno assumendo rilevanza poiché permettono di veicolare la comunicazione informale, fungendo da collegamento tra la struttura formale e quella, appunto, informale; si sviluppano quindi due aspetti importanti: il business-to-employee, che denota l'interazione tra azienda e dipendente attraverso una piattaforma informatica, ed employee-to-employee, ovvero la comunicazione tra collaboratori.

E' una piattaforma che abilita gli utenti ad un nuovo modo di lavorare: il profilo e le attività della persona diventano il centro dei flussi di informazione, gli users sono autonomi nel

settare preferenze e proprietà in base ai ruoli e progetti: ognuno diventa amministratore, avendo la possibilità di creare wiki, discussioni, post e attività in base alle decisioni prese con i team di lavoro. Le condizioni indispensabili per l'adozione sono la volontà di un cambio culturale e la conduzione di un gruppo pilota che crei la scintilla per l'utilizzo del nuovo strumento da parte dei colleghi.

L'ESN è dotato di diverse funzionalità:

- **Profili:** permettono l'iscrizione agli utenti per creare una pagina dedicata a se stessi e alla loro descrizione personale, aggiungendo contatti, ruolo, dipartimento, responsabilità, formazione; questo permette a tutti coloro che sono iscritti di poter identificare le posizioni lavorative e associarle al soggetto che le ricopre. Non esistono barriere geografiche, pertanto è possibile collaborare con colleghi di cui prima non si era nemmeno a conoscenza.
- **Forum:** gli utenti li utilizzano per aprire discussioni online su determinati argomenti; ognuno può contribuire con commenti sia di testo che immagini o altre tipologie di file, che arricchiscono la conversazione. Si può definire un "supporto peer-to-peer" che viene esteso a tutta l'organizzazione ma anche ad altri stakeholders come fornitori o clienti. È un vero e proprio mezzo di knowledge sharing; il rischio è la mancanza di controllo su quanto viene pubblicato. Questo implica il bisogno di un moderatore che verifichi i contenuti con cui contribuiscono gli utenti.
- **Blogs:** si tratta di un diario online, legato ad un argomento o a una persona in particolare. È un modo per comunicare pensieri, idee e condividerli con i followers. All'interno delle imprese può essere utilizzato per pubblicare aggiornamenti su attività, prodotti o servizi oppure supportare le attività di comunicazione e pubbliche relazioni.
- **Microblogs:** rispetto ai normali blog, attraverso questi mezzi è possibile fare segnalazioni o notifiche quasi in tempo reale, e la limitazione del numero di caratteri a disposizione incoraggia la sintesi del contenuto comunicato. Ognuno può decidere che microblog seguire; serve a veicolare informazioni e aggiornamenti velocemente alle persone a cui possono interessare. L'aspetto interessante è la possibilità di commentare e rispondere ai messaggi.
- **Gruppi e community:** permettono agli utenti di condividere interessi, responsabilità, attività, comunicando e collaborando su aree comuni di interesse. È solitamente riservato ai membri ed ha una natura autonoma, in quanto essi si auto-organizzano.

- News-feeds: permette di aggiornare tutti gli utenti sulle attività recenti che si svolgono all'interno del social in ordine cronologico.
- Content Management: permette il caricamento di documenti e in generale di file.
- Search: funzione che permette, attraverso l'inserimento di parole collegate agli argomenti ricercati, di reperire informazioni.
- Messaging: permette una comunicazione privata o in tempo reale tra gli utenti.
- Tag: l'assegnazione di parole chiave che permettano facilmente di reperire il contenuto associato; è un meccanismo attraverso cui categorizzare oggetti attraverso brevi descrizioni destrutturate.
- Wikis: permettono agli utenti di modificare pagine web con il solo utilizzo del browser, pertanto ci sono una creazione e un aggiornamento che avvengono in modo collaborativo. Possono essere pubblici con un contenuto accessibile a tutti, o anche privati (in azienda in particolare per il trattamento di argomenti confidenziali).

Si rivela molto importante però la presenza di una policy chiara, in quanto essendo comunque un ambiente professionale i contenuti devono essere adeguati, moderati e soprattutto attinenti a quello che è lo scopo delle funzionalità. Inoltre, deve esserci una certa "scrematura" delle informazioni, scegliendo accuratamente i dati che possono essere condivisi e quelli che invece devono mantenere un certo grado di riservatezza; sono accorgimenti importanti che assicurano il buon funzionamento.

#### ***1.4.1 UTILIZZO STRATEGICO DELLE FUNZIONALITA'***

Le funzionalità precedentemente descritte fungono da strumenti per l'implementazione di alcuni obiettivi strategici presentati, ovvero: la gestione della leva relazionale, la creazione dell'innovazione e la condivisione della conoscenza, il coordinamento delle attività e l'accrescimento del commitment dei collaboratori.

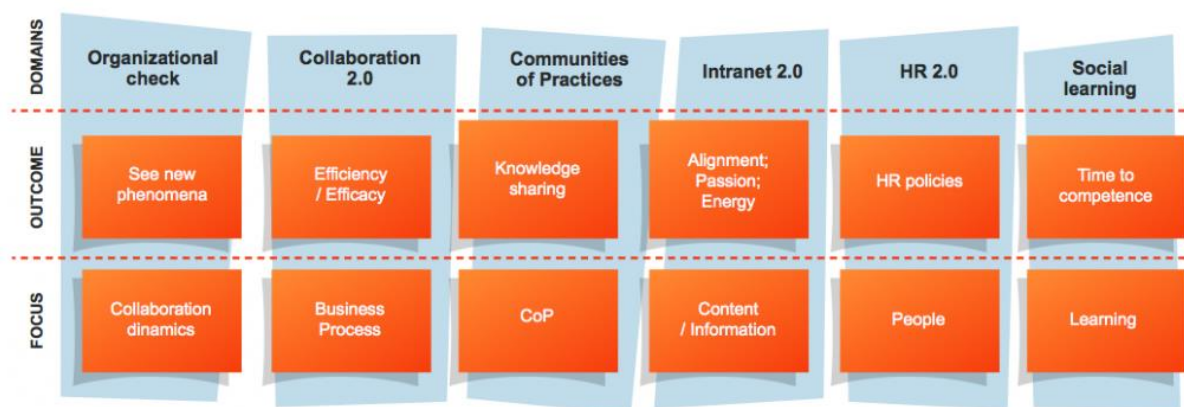
La gestione della leva relazionale è in simbiosi con l'Enterprise Social Network, poiché la funzione stessa di qualsiasi social è quella di coltivare relazioni con persone che sono fisicamente lontane. La presenza di un blog o gruppi interni che prevedono la partecipazione di tutti gli utenti per scambiare opinioni sui prodotti o sulle attività aziendali; alternativamente, poter comunicare in modo facile attraverso il messaging con colleghi in altre filiali; si assiste alla formazione di community informali che è importante valorizzare ed

incoraggiare poiché permettono di coltivare relazioni basate sulla fiducia e sulle competenze, che consentono di creare senso comune di appartenenza e un'interazione dotata di continuità.

Per quanto riguarda la creazione dell'innovazione e la condivisione della conoscenza, attraverso l'uso di un Enterprise Social Network, si può sfruttare la co-progettazione a distanza: una piattaforma informatica condivisa può risolvere i problemi di coordinamento, permettendo a tutti di lavorare in modo semplice.

Il concetto di “networking” indica, in questo caso, una modalità di lavoro che coinvolge due attori nella realizzazione di un'attività complessa e con intensi scambi informativi, avvalendosi di interfacce tecnologiche che consentono l'interazione e il coordinamento, riducendo però i vantaggi derivanti dalla prossimità fisica e dalla condivisione di oggetti o spazi (Costa, Gubitta e Pittino, 2014). Le interfacce tecnologiche consentono la condivisione sia della conoscenza comune che della nuova. I vantaggi nascono da un uso diffuso dello strumento, che permette agli attori di agire congiuntamente, definire autonomamente le attività, adattandosi reciprocamente e giungendo ad un'azione comune. Si creano luoghi virtuali, che potrebbero essere dei forum posizionati all'interno di gruppi e community di soggetti che operano nella stessa area aziendale, poiché permettono l'avvio di una conversazione riguardo un determinato argomento, ovvero una comunicazione ad hoc (Minghetti 2014), in cui è possibile la knowledge sharing ma anche knowledge development, aiutando a rimuovere i fattori che ostacolano la creatività e la ricerca di nuove soluzioni: si definiscono comunità professionali, costituite da persone che sono accomunate dal medesimo profilo e che consentono di sviluppare nuove pratiche e soluzioni certificate, facendo emergere la conoscenza tacita e l'esperienza individuale dei dipendenti, ovvero “Employee Empowerment” (Figura 1.7); gli Enterprise Social Network possono quindi definirsi piattaforme per l'innovazione (Westerman e Bonnet, 2015).

Figura 1.7: Offering OpenKnowledge: Employee Empowerment

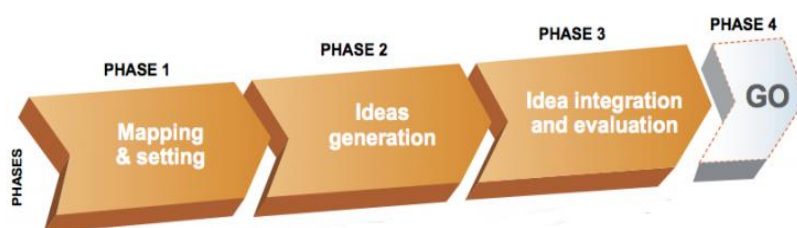


Attraverso news-feeds, i manager infatti possono tenere sempre sotto controllo i flussi aziendali e attraverso la funzione di Messaging possono raggiungere un collaboratore in modo più veloce e facile, evitando di ricorrere alle e-mail. Inoltre, il content management permette la condivisione di file che possono essere messi a disposizione di tutti oppure solo per alcuni utenti mirati.

Palazzolo e Pesoli (Social Business Manifesto, HBR, 2012) hanno individuato le fasi di un processo di innovazione che potrebbe emergere dall'utilizzo di tecnologie collaborative e si articolano come segue (Figura 1.8):

- ✓ Setting degli obiettivi e dello scenario: identificare le aree di applicabilità e gli attori chiave, specificare i temi su cui avviare la produzione delle idee e formare un team per il supporto.
- ✓ Generazione delle idee: lanciare l'iniziativa su un ristretto gruppo di persone (soft launch), successivamente coinvolgere un gruppo più ampio di soggetti, gestire la crescita della community cercando di intervenire e correggere i comportamenti negativi, premiando quelli positivi; dare visibilità del progetto al top management è un ulteriore aspetto che assume rilevanza.
- ✓ Selezione delle idee: cercare l'approvazione delle idee da un gruppo di esperti, selezionare le proposte sulla base di indicatori di performance, concentrando la riflessione anche sull'impatto aziendale e sulla fattibilità e infine premiare chi ha prodotto le idee migliori.

Figura 1.8: Fasi del processo di innovazione



Fonte: Palazzolo e Pesoli (2012)

Nell'ambito del coordinamento delle attività, l'utilizzo di un Enterprise Social Network può avere due effetti: secondo l'ipotesi testata da Bloom, Garicano, Sadun, Van Reenen (2000), se i costi di comunicazione diminuiscono drasticamente allora è più facile e meno costoso per un direttore fare riferimento alla direzione centrale per le proprie decisioni; questo dovrebbe condurre a maggiore centralizzazione delle prerogative decisionali, ma l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione rende più semplice per il direttore acquisire dati e informazioni,

grazie alla migliore gestione della sua network di relazioni che diventa quindi visualizzabile (Kane, 2015), incentivando il decentramento: l'ipotesi presenta conclusioni che vanno in direzioni opposte ma entrambe sono verisimili in quanto entrambi i mezzi permettono la riduzione dei costi di coordinamento.

Per quanto riguarda il commitment e l'Employer Branding, l'Internal Branding è un obiettivo che si può perseguire attraverso le funzionalità dell'Enterprise Social Network. Grazie al micro blogging, è possibile pubblicare dei post riguardanti alcuni eventi aziendali, come la partecipazione a fiere o conferenze, l'apertura di nuove filiali, la presenza di training o altre occasioni di formazione, cercando di esaltare l'azienda e sottolineando gli aspetti positivi che la riguardano; l'obiettivo è quello di rendere fiero il dipendente della realtà in cui esso è inserito, renderlo interessato e partecipe. Promuovere la pubblicazione di contenuti spontanea da parte dei collaboratori è importante, per evitare che la comunicazione segua un flusso solo dall'alto; il tutto nell'ottica di rafforzare il valore del brand. Lo scopo, in sintesi, è quello di costruire allineamento ed entusiasmo sulla base della strategia corporate, componenti critiche per la salute dell'organizzazione, un'esecuzione efficace e una forte performance finanziaria (Gast e Zanini, 2012).

Per le risorse umane può essere anche un utile strumento di recruiting interno: valutando i contenuti e l'attività dei singoli dipendenti, è possibile ottenere informazioni di come i soggetti si muovono all'interno delle organizzazioni.



## 1.4.2 IMPLEMENTAZIONE

Figura 1.9: Fasi del processo di implementazione



Fonte: Prunesti (2010)

L'introduzione di un Enterprise Social Network è un processo graduale, poiché deve permettere a tutti i collaboratori di apprendere. Secondo Prunesti (2010), il processo di adozione si può distinguere nelle seguenti fasi (Figura 1.9):

- **Analisi di fattibilità:** è necessario verificare quali sono gli aspetti positivi, ma anche quelli negativi, per l'introduzione di un ESN in uno specifico contesto aziendale; è necessario effettuare l'analisi SWOT, ovvero la valutazione generale dei punti di forza –Strengths-, punti di debolezza –Weaknesses-, nonché delle opportunità –Opportunities- e delle minacce –Threats- (Kotler et al., 2012), e raccogliere opinioni da svariati membri dello staff; sarà poi a cura del top management e del team di progetto dedicato valutare i risultati ottenuti. È importante anche analizzare l'adeguatezza dell'organizzazione dal punto di vista tecnologico, verificando la presenza di strumenti idonei che permettano a tutti di collegarsi al social; assume rilievo anche la prontezza in termini di cultura, analizzando quindi la propensione dei

collaboratori ad aderire a tale iniziativa. Infine, stabilire degli obiettivi che ci si prefissa di raggiungere e le eventuali tempistiche associate.

- **Progettazione:** in questa fase le priorità sono quelle di progettare il piano di comunicazione relativo alla diffusione del social e preparare uno strumento che sia fruibile dai collaboratori dell'azienda e che si adatti alle esigenze specifiche.
- **Implementazione:** iniziare con un gruppo pilota di “early adopters” e studiarne l'andamento, verificando quindi quali sono le opportunità di crescita effettive dell'organizzazione. Si assisterà allo svolgimento delle prime sessioni di training per insegnare l'uso a coloro che adotteranno questo nuovo modo di lavorare, per sfruttarne al meglio le funzioni.
- **Lancio:** estensione a tutta l'organizzazione, coinvolgimento di tutte le aree, attivando quindi gli strumenti di comunicazione.
- **Gestione:** dopo la fase di avvio del progetto, sarà necessario proseguire con attività di “coltivazione” della community (es. sessioni di training di aggiornamento). Inoltre sarà fondamentale procedere alla misurazione, sia dell'andamento dell'attività del social, quindi valutando il coinvolgimento dei collaboratori, ma anche dal punto di vista economico, considerando i costi sostenuti per l'implementazione e i vantaggi in termini di risparmio e guadagno che sono associati all'uso dello strumento.

Nel seguente capitolo, le fasi di implementazione verranno riviste attraverso il caso di Carel Industries.

## CAPITOLO II: IL CASO CAREL INDUSTRIES

### 2.1 PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

#### 2.1.1 INTRODUZIONE

Carel Industries nasce a Brugine nel 1973 e si può inserire attualmente tra i leader mondiali nelle soluzioni di controllo per condizionamento, refrigerazione e



riscaldamento e nei sistemi per l'umidificazione e il raffrescamento adiabatico, specializzata nella realizzazione di sistemi di regolazione, supervisione e telegestione.

L'azienda ha perseguito una politica di espansione a livello globale, contando attualmente 18 filiali e 7 affiliate, tra cui quattro stabilimenti produttivi che sono situati a Brugine (Padova), Suzhou (Cina), San Paolo (Brasile) e Mannheim (USA); attualmente il numero di collaboratori totali è appena oltre mille, di cui il 30% è composto da “colletti blu” ed il 70% da “colletti bianchi”.

Dal 2009 Carel ha una conformazione societaria nella quale le funzioni operative, industriali e commerciali sono affidate alla società CAREL INDUSTRIES S.p.A, controllata da CAREL S.p.A. Le società non sono attualmente quotate; l'azionariato si compone di un azionista di maggioranza, ovvero il Presidente, ed altri due azionisti di minoranza.

Il modello di governance adottato da Carel prevede che tutti i poteri, con firma disgiunta, di ordinaria e straordinaria amministrazione, ritenuti opportuni e necessari per il conseguimento dell'oggetto sociale facciano capo al Presidente e all'Amministratore Delegato.

Benché non esistano regole di condotta formalizzate come per le società quotate e dunque un codice di corporate governance, vi sono deleghe complete di gestione ordinaria attribuite ai dipendenti responsabili delle filiali del Gruppo Carel, che dipendono gerarchicamente dal Direttore Generale del Gruppo; funzionalmente essi rispondono a ogni Direzione coinvolta (Commerciale, Marketing, Operazioni, Software, Tecnica, Risorse Umane, Amministrazione, Finanza e Controllo).

Il Consiglio di Amministrazione ha costituito l'Executive Panel formato da dieci dirigenti delle varie funzioni aziendali per assicurare la conduzione del business del Gruppo Carel secondo le sue direttive strategiche. Allo stesso tempo, l'Executive Panel informa e consiglia il CdA sulla direzione strategica e lo sviluppo dei prodotti. Due dei dieci dirigenti di primo

livello dell'Executive Panel appartengono al gruppo di controllo: Amministratore Delegato e il Direttore.

Esiste inoltre uno Strategic Committee, composto da Presidente, CEO, Direttore Generale e alcuni direttori che ha il compito di definire le linee strategiche di gruppo (a cura della Direzione Generale di Carel, 2007).

Carel si è caratterizzata per una costante crescita del fatturato negli ultimi anni, arrivando a circa 181 milioni di euro nel 2014, vantando un +7% rispetto al 2013; la presenza dell'azienda è ben consolidata a livello internazionale, con un 80% di vendite che avviene all'estero.

I principali clienti con cui l'azienda interagisce sono installatori, VAR (Value Added Reseller), OEM (Original Equipment Manufacturer); si denota quindi un mercato prevalentemente Business-to-Business, anche se sono disponibili soluzioni per i consumatori finali.

### **2.1.2 MISSION E BRAND VALUES**

La mission dichiarata è: *“Carel offre soluzioni innovative nell'umidificazione e nei sistemi di controllo per il mercato HVAC/R sforzandosi di anticipare le necessità dei propri clienti, permettendo loro di ottenere risultati di livello superiore attraverso soluzioni personalizzate. Ciò significa migliorare la propria expertise nelle varie applicazioni usando tecnologia all'avanguardia e operando con un approccio globale, al fine di essere riconosciuta leader di mercato.”* (Fonte: Carel Intranet)

Per quanto riguarda il miglioramento della propria tecnologia, l'azienda investe il 7% del fatturato consolidato nel settore Ricerca e Sviluppo, necessario a fornire soluzioni all'avanguardia. Un ulteriore 3% del fatturato è dedicato alla tecnologia dei processi produttivi, ovvero investendo in nuove attrezzature e macchinari che consentono la creazione dei prodotti, per ottenere un continuo miglioramento, sia della qualità di quest'ultimi, sia in termini di efficienza degli operatori e riduzione dei costi, oltre che dell'impatto ambientale. Di oltre mille collaboratori su cui l'azienda può contare, il 18% è dedicato alla ricerca; inoltre, esiste l'impegno ad una continua formazione in tutte le aree che consente la crescita personale ed in termini di skills per tutti i dipendenti.

Il punto di forza sta quindi nell'impegnarsi in tutti i fronti per fornire al cliente il miglior servizio con prodotti sempre innovativi.

La strategia perseguita dall'azienda è: "high efficiency solution", ovvero la ricerca di soluzioni che siano innovative e che offrano una performance più efficiente; anche per questo motivo la ricerca assume una rilevanza fondamentale per Carel.

I brand values sono la base su cui si svolge il lavoro dell'azienda (Figura 2.1); sono esposti in tutte le filiali affinché guidino e sostengano le scelte quotidiane.

Figura 2.1: Carel Brand Values

CAREL wants to have a quality approach at every level:  
relationships, job commitments, product results...



Fonte: Carel Industries, documentazione interna

## 2.2 VERSO LA "OPEN ORGANIZATION"

Figura 2.2: Evoluzione di Carel



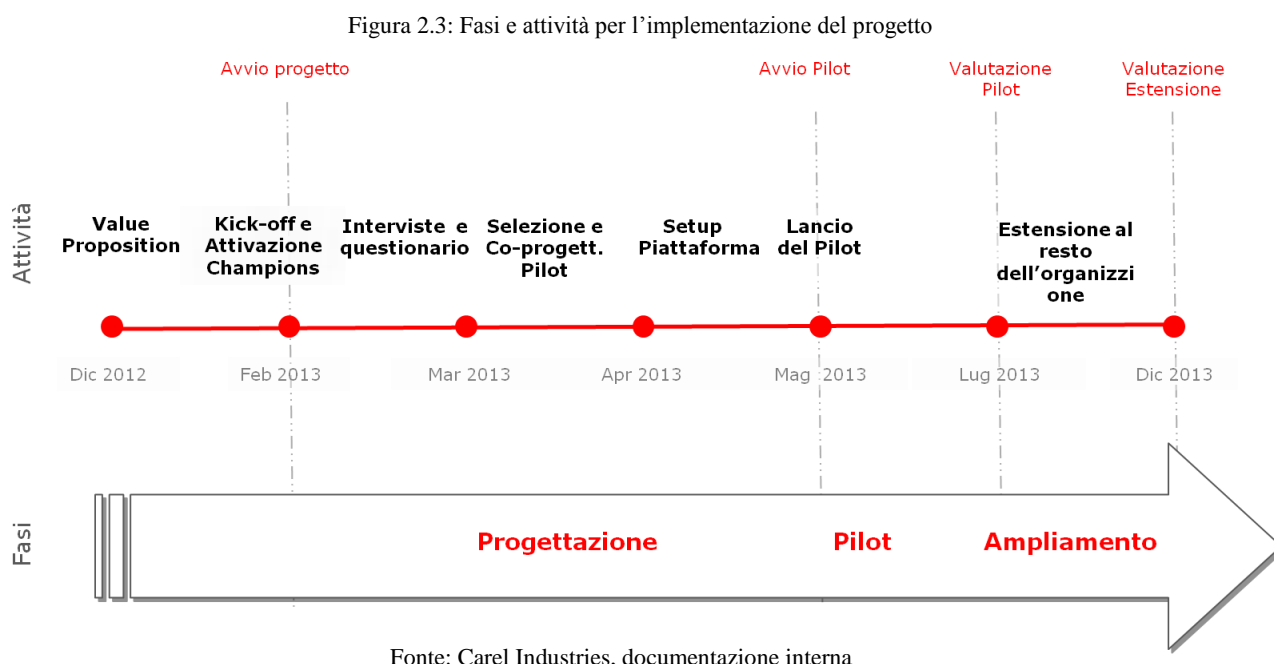
Successivamente all'evoluzione dell'azienda in ottica lean, l'obiettivo principale di Carel era quello di adottare meccanismi più collaborativi e partecipativi dal basso, perseguendo un cambiamento dei comportamenti individuali e partecive di lavoro verso modalità più aperte e informali, con coinvolgimento diretto dei dipendenti; un metodo per poter comunicare e condividere informazioni per il raggiungimento

più immediato degli obiettivi (Figura 2.2). Nel 2013 è stato avviato un progetto di Open Organization, ovvero l'introduzione di logiche Social all'interno dell'impresa.

L'organizzazione di Carel era prevalentemente strutturata e formale, ma nel contempo si sviluppavano moltissime relazioni informali necessarie al problem solving e alla condivisione di informazioni: l'esigenza che esisteva era quindi di trovare il modo per formalizzare questa comunicazione in un contesto condiviso da tutti, che permettesse anche la tracciabilità dei contenuti sviluppati tra colleghi. Una soluzione di tipo "social" avrebbe potuto condurre al networking, modificando il modo di contribuire all'attività aziendale dei collaboratori, raggiungendo un certo livello di delega di alcune decisioni.

Al principio è stato necessario effettuare un'analisi trasversale dell'organizzazione per determinare la prontezza di quest'ultima all'adozione di tecnologie più collaborative e quali erano le aree considerate adeguate per diventare i piloti del progetto.

Gli step che hanno condotto l'attuazione di questo cambiamento si riassumono nella seguente immagine (Figura 2.3):



L'analisi attraverso questionari ed interviste interni rivolte a soggetti provenienti da differenti funzioni e Business Unit dell'azienda; l'obiettivo di questi era far emergere bisogni, criticità e opportunità delle singole unità organizzative verso la Open Organization, attraverso un'analisi

quantitativa, data dai questionari (circa sessanta), ed un'analisi qualitativa, data dalle interviste (circa venti).

Le interviste prevedevano un'iniziale presentazione del progetto di Open Organization susseguito da opinioni e suggerimenti per l'introduzione di metodi di Social Collaboration all'interno di Carel; successivamente si passava all'analisi del caso specifico, ovvero della funzione di appartenenza del soggetto intervistato, descrivendone la struttura e i macro-processi fondamentali, cercando di comprendere come uno strumento collaborativo avrebbe potuto supportare l'attività quotidiana; infine, veniva richiesta all'intervistato un'opinione su come questi strumenti avrebbero trasformato l'azienda nei successivi anni.

Il questionario era suddiviso in cinque sezioni: la prima era orientata sulla visione dell'Open Organization e quindi un'opinione a riguardo; la seconda riguardava il rapporto del soggetto con la tecnologia e i Social Media in particolare, richiedendo quali erano gli strumenti e le funzionalità più apprezzati; la terza parte verteva sulle persone e la cultura aziendale, ovvero un parere sulla prontezza ad un tale cambiamento; la quarta parte aveva l'obiettivo di verificare il giudizio dei collaboratori riguardo l'organizzazione e su come questa sostenesse e stimolasse le iniziative di collaborazione; infine, domande legate alle opportunità di miglioramento, sia per la funzione di appartenenza del soggetto che per altre, descrivendo i vantaggi che avrebbero apportato.

Queste analisi hanno fatto emergere alcuni fattori organizzativi che è stato necessario tenere in considerazione nel valutare il potenziale impatto sull'iniziativa Open Organization:

- Presenza di un flusso di comunicazione tendenzialmente monodirezionale sia tra HQ di Brugine in Italia e Filiali che tra livelli gerarchici interni al quartier generale. L'attuale meccanismo di comunicazione top-down non garantiva sufficiente visibilità a risorse e filiali relativamente ad obiettivi, risultati e strategie mentre la comunicazione bottom-up non era 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.

- Insufficiente riconoscimento e supporto da parte dell'organizzazione della collaborazione e dell'innovazione dal basso / dalla periferia.
- La tendenza ad eseguire quanto deciso altrove (ad es. in HQ se ci si trova in Filiale) limitava 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 strumenti collaborativi e al potenziale di business percepito nel progetto Open Organization.
- 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.
- Barriere dovute al linguaggio, alla cultura locale ed alla distanza geografica che limitano un'interazione ed integrazione cross-country.
- 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 skill diverse.
- Difficoltà dovute alla capacità delle figure manageriali di dare feedback e gestire i conflitti all'interno del proprio gruppo di lavoro.

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 era allora 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 (come Knowledge Sharing Area) o attivati in modo autonomo, ovvero forum, wiki, gruppi su Facebook, da team e figure verticali, come ad esempio il gruppo applicativisti o il CST.

Barriere ed esperimenti dal basso hanno tuttavia persuaso parte degli intervistati ad individuare nell'approccio social un forte potenziale verso l'introduzione modalità di lavoro più veloci, trasparenti e scalabili con un ritorno in termini di maggior efficacia ed efficienza interna.

Dalle interviste è emersa anche la consapevolezza dell'utilità dell'integrazione tra persone con ruoli differenti, al fine di raccogliere e condividere idee, aprendo a spunti provenienti



dall'esterno, ma anche tra persone con lo stesso ruolo che lavorano a distanza, per esempio Headquarter/Filiali ma anche Filiale/Filiale, tramite strumenti di innalzamento della globalità, promuovendo una strategia di knowledge retention ed evitando di duplicare quanto già elaborato.

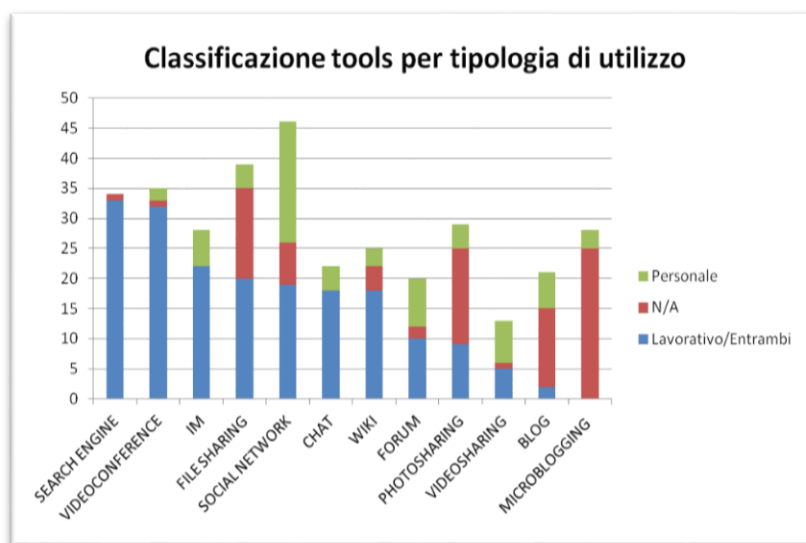
Un altro aspetto da mettere in evidenza è il coinvolgimento attivo del management, superando eventuali obiezioni relative ad una possibile perdita di controllo sui flussi di informazione (ad esempio nell'area R&D).

### 2.2.1 PERSONE E CULTURA AZIENDALE SUL TEMA 2.0

La maggioranza dei dipendenti riteneva che Carel fosse pronta, anche se con diversi gradi di propensione al progetto.

Si riporta il grafico rappresentante l'utilizzo degli strumenti 2.0 da parte dei collaboratori (Figura 2.4).

Figura 2.4: Utilizzo degli strumenti 2.0 da parte dei collaboratori



Fonte: Carel Industries, documentazione interna

Da questi dati emerge un generale ampio utilizzo di tecnologie che permettono comunicazione e condivisione. I più utilizzati, in generale, erano: microblogging, file sharing, instant messaging

A fianco dell'adozione di social media verso l'esterno, anche all'interno di Carel erano state già attivate alcune iniziative per favorire la condivisione dell'informazione; un esempio era dato da KSA (Knowledge Sharing Area): questo si era rivelato utile per alcuni gruppi

specifici di collaboratori, ma aveva funzionalità limitate, che non erano adatte a raccogliere in modo organico i flussi comunicativi che si sarebbero potuti sviluppare tra tutti i soggetti facenti parte dell'organizzazione.

Inoltre, oltre ad amplificare lo scambio di conoscenza, lo strumento social veniva visto in questo caso come un aiuto per dare voce ai colleghi più introversi, che si trovano maggiormente a proprio agio con una comunicazione mediata.

Un'attivazione autonoma in senso collaborativo è emersa, ad esempio, dal personale del Centro Competenza Software che utilizzava già una wiki per il knowledge management, un forum per il post vendita e una community diventata il canale ufficiale anche dell'assistenza interna.

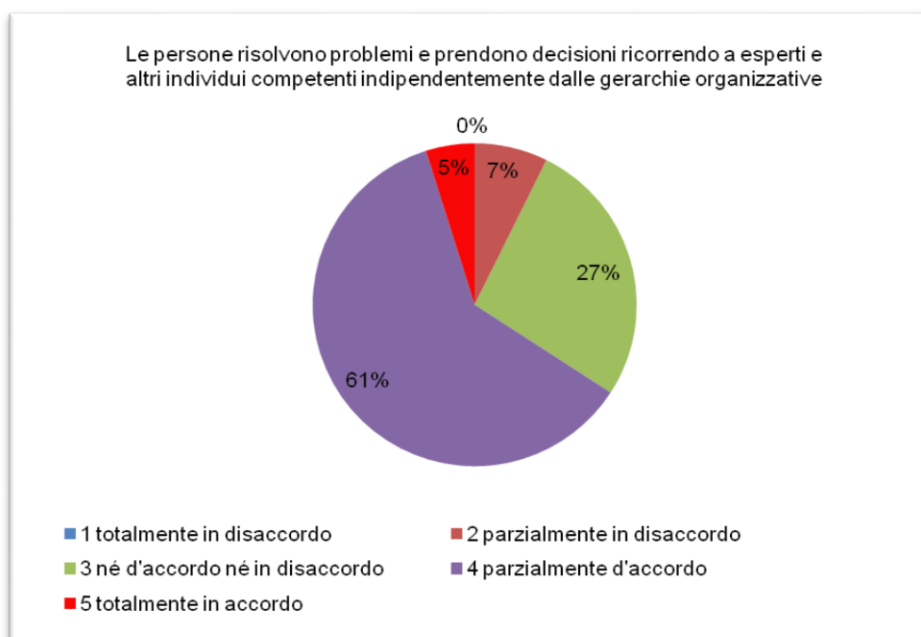
Simili esempi avanzati di predisposizione e prontezza verso le piattaforme di condivisione non devono tuttavia portare a ritenere che tutta l'azienda fosse già pronta a transitare verso una totale trasparenza nell'interazione con i colleghi appartenenti allo stesso team, alla stessa sede o a sedi geograficamente distanti. Alcune interviste evidenziarono, infatti, come permanesse in molti contesti una difficoltà a condividere il lavoro, sia a causa della preesistente "forma mentis", ad esempio per le figure commerciali, ma in alcuni casi anche per gli sviluppatori software, sia per una mancata percezione del valore individuale dell'attività di condivisione vista come un ulteriore consumo di tempo, piuttosto che come una soluzione per svolgere il lavoro attuale con maggiore efficienza e velocità.

L'obiettivo era quello di rendere gli attuali "detentori di expertise" in Carel riconosciuti, più visibili e motivati a considerare la condivisione delle informazioni come un'attività ad alto valore aggiunto in grado di migliorare significativamente i risultati di business.

Secondo il 66% dei partecipanti alla survey è emersa 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 hanno riconosciuto 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 (Figura 2.5):

Figura 2.5



Fonte: Carel Industries, documentazione interna

Questa predisposizione era rafforzata dal 78% degli intervistati che considerava i colleghi generalmente disponibili a momenti di condivisione di buone prassi, esperienze ed altre indicazioni di valore per le attività quotidiane.

Marcato bisogno di interazione e predisposizione culturale rappresentavano 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.

Pur di fronte al forte interesse verso la collaboration espresso dai punti precedenti, quando si andava maggiormente in profondità e si passava da un'idea generica d'innovazione ad una proposta fattiva di evoluzione di processi e modalità di lavoro emergevano le prime resistenze.

Solo il 32% dichiarò, infatti, una apertura in questo senso e solamente il 3% lo faceva in maniera decisa, segnale di un certo timore rispetto alle implicazioni individuali ed organizzative che un progetto di trasformazione alla Open Organization avrebbe potuto comportare.

Differenze nelle modalità di lavoro e negli strumenti utilizzati emersero infine guardando alla localizzazione geografica del rispondente: all'estero sembrava emergere una gestione più flessibile degli orari e luoghi di lavoro, facilitata da una maggiore adeguatezza degli strumenti rivolti alla condivisione delle informazioni; è difficile dire se i valori più bassi presentati dal quartier generale fossero dovuti ad un assetto culturale differente e meno aperto verso queste

nuove modalità di lavoro più fluide, o se l'assenza di adeguata strumentazione comportasse l'impossibilità di collaborare.

### **2.2.2 PRONTEZZA DELL'ORGANIZZAZIONE**

In generale la cultura aziendale di Carel viene presentata come aperta alla condivisione e alle nuove idee. A testimonianza di questo, pur mantenendo un atteggiamento di neutralità e non prevedendo finora lo stanziamento di risorse dedicate, l'organizzazione ha lasciato che le diverse popolazioni che la compongono si autogovernassero per quanto riguarda l'utilizzo di strumenti di condivisione.

A fianco di questa libertà, le interviste segnalavano comunque il timore, da parte del top management, di una possibile perdita di controllo sui flussi d'informazione ed una mancanza di governance delle iniziative finora lanciate che a tendere potrebbe generare inefficienza, ridondanza e la diffusione di indicazioni non validate dall'azienda.

Dalle interviste emerse inoltre una certa tendenza al centrismo con un approccio di comunicazione principalmente unidirezionale dall'Headquarter verso le Filiali. Meccanismi di feedback dalle Filiali all'HQ che avrebbero potuto radicare maggiormente Carel rispetto alle esigenze locali, promuovere un più forte senso di identità ed intercettare nuove opportunità di business dal campo, erano invece ancora recenti e poco sviluppati.

Anche la comunicazione tra Filiale e Filiale era di norma mediata da HQ non esistendo al momento un processo codificato tramite cui esse possano condividere sistematicamente best practice.

### **2.2.3 POTENZIALI PILOT**

Durante l'indagine iniziale vennero individuate delle aree aziendali che presentavano le caratteristiche giuste per l'implementazione del progetto pilota, ed erano le seguenti:

- Sales & Marketing – il pilot su S&M sarebbe volto a ottimizzare il flussi di comunicazione tra e verso i colleghi di Carel appartenenti alla rete vendita, al dipartimento Marketing e parzialmente al CST. Il percorso avrebbe potuto prevedere due fasi: un primo step che coinvolgesse l'Headquarter e una singola Filiale per attivare una community che permettesse di condividere informazioni sull'operatività quotidiana, feedback provenienti dai clienti e dai mercati, know-how sul prodotto, strategie di marketing, insight sugli eventi (ad esempio le fiere), indicazioni sulle

partnership e problematiche relative al supporto vendita. In seguito sarebbe stato possibile abilitare flussi orizzontali tra Filiale e Filiale, soprattutto per la circolazione di informazioni relative alle problematiche riscontrate dai clienti e best practice. Obiettivo del pilot sarebbe stato il miglioramento dell'efficienza operativa ma anche l'elaborazione di nuove strategie che sfruttino l'intelligenza collettiva.

- Sviluppo Prodotto – il pilot avrebbe dovuto innanzitutto coinvolgere Sviluppo Prodotto, CST e Vendite nella condivisione e conoscenza pervasiva delle informazioni sui prodotti esistenti. Un secondo scenario emerso dalle interviste prevedeva l'estensione a tutti i dipendenti dei processi di innovazione e generazione di idee (l'attuale processo di road-mapping e di creazione delle idee sull'orizzonte temporale di un anno) relative a nuovi progetti, allo sviluppo prodotto, al miglioramento dei processi e alla creazione di nuovi modelli di business tramite crowdsourcing e idea management.
- Customer Service (CST) – partendo dalle community già attive all'interno dell'iniziativa “Carel Software Community” ampliare lo spettro degli argomenti affrontati. Valutarne inoltre l'estensione dell'utilizzo a Direct Support, Marketing e Product manager (in particolare se coinvolti nel mercato retail), centri assistenza e Filiali (integrando o sostituendo il Bollettino), nell'ottica di fornire un solo tool di condivisione delle informazioni e assistenza a clienti e colleghi che si rivolgono al CST.
- Operations – attivare il coinvolgimento delle Filiali tramite flussi di comunicazione inter-Filiale per l'auto-aiuto tra colleghi, la condivisione proattiva di best practice e l'inclusione delle Filiale (ad esempio postando le foto di plant). L'obiettivo del pilot sarebbe stato innescare meccanismi di miglioramento continuo dei processi e delle performance dei team grazie ad una circolazione globale ed in tempo reale delle informazioni.
- Intranet – la intranet avrebbe dovuto essere stata ripensata e completata prevedendo maggiori spazi di partecipazione e per il lavoro dei dipendenti. In particolare ci si attendeva l'inclusione delle funzionalità seguenti: tool per survey, bacheca per gruppi professionali, dashboard personale, mappa dei ruoli/relazioni di gruppo, area di interfaccia con il top management, servizio di notifica delle news, mappa vacancies, visibilità su fiere/eventi, visibilità alle Filiali, pubblicazione del bilancio e commento in integrazione con l'iniziativa Open Organization.

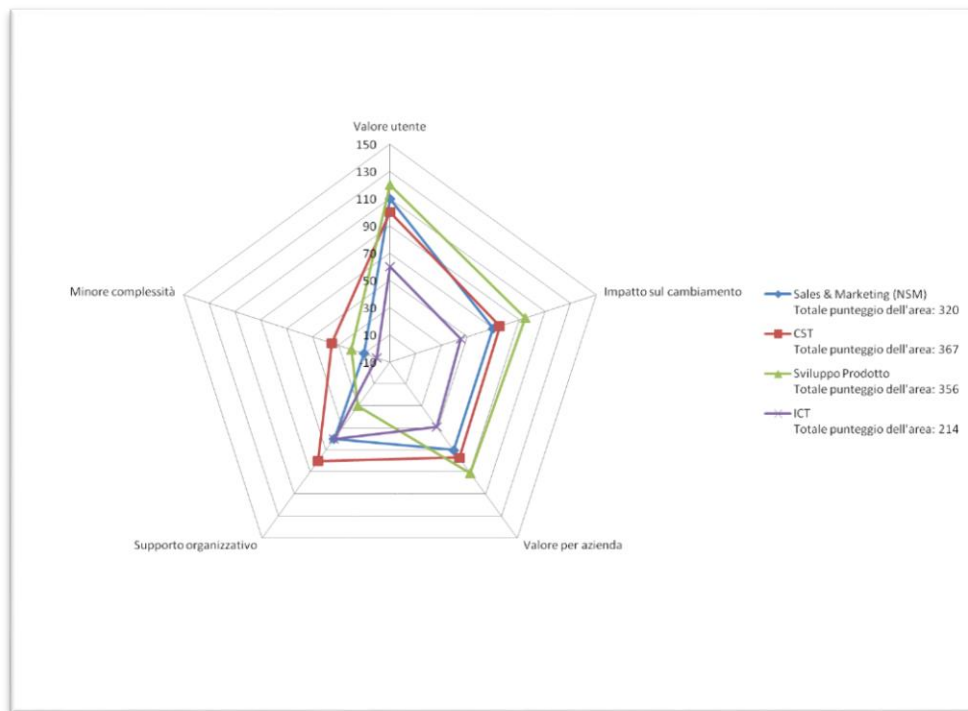
- Competence Center – nel pilot sarebbero state integrate le community già esistenti (coinvolgendo anche Sviluppo Prodotto e Filiali) all'interno di un'unica piattaforma software in grado di offrire uno spazio di discussione per la soluzione di problematiche di programmazione e coordinamento delle attività di sviluppo, condivisione del know-how relativo alle soluzioni individuate, supporto del processo di riorganizzazione delle BU con conseguente aumento efficienza e velocità. Era inoltre importante prevedere dei meccanismi di incentivazione della condivisione delle scelte di programmazione individuate dai singoli o dai gruppi di lavoro.
- Marketing - pilot per la condivisione di materiale di comunicazione (descrizioni prodotto, brochures, cataloghi, etc.) al fine di migliorare l'efficienza della funzione, la collaborazione con altre funzioni (es. Sales) e aumentare l'awareness dell'azienda.
- ICT – pilot per lo sviluppo di un meccanismo collaborativo di tracciatura e facilitazione delle richieste di supporto tecnologico inviate da Carel verso il dipartimento ICT in ottica di riduzione del carico e riutilizzo delle soluzioni.

È stato possibile valutare queste aree utilizzando cinque variabili, qui elencate in ordine di importanza:

- Valore per l'utente: quanto il pilot possa soddisfare il bisogno di condivisione, di informazione e di espressione delle persone coinvolte.
- Supporto organizzativo: viene valutata l'esistenza di una sponsorship forte e la presenza di un potenziale Community Manager senza cui il pilot non potrebbe partire.
- Valore per l'azienda: viene stimato l'allineamento strategico con gli obiettivi di business e il potenziale di intelligenza collettiva attivata.
- Impatto sul cambiamento: quante persone e funzioni saranno coinvolte e quanto è rappresentativo il campione scelto.
- Complessità: si tratta dei 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.

Al fine della valutazione finale, i piloti in short-list sono stati posizionati su ognuna di queste dimensioni a sua volta associata ad un peso di importanza (Figura 2.6).

Figura 2.6 Potenziali aree per il progetto pilota



Fonte: Carel Industries, documentazione interna

Sales Network e Customer Service risultarono i migliori candidati migliori per un pilot di collaboration.

Altra area promettente era quella dello Sviluppo Prodotto, su cui però il Direttore con responsabilità potenziale sul pilot espresse perplessità relativamente all'allineamento del progetto con le priorità della Unit, al momento più focalizzata sul comunicare le novità del prodotto / soluzione in modo capillare verso l'organizzazione che sull'innovazione in sé.

Nonostante la selezione del pilot, si sottolineano alcuni bisogni che l'iniziativa ha dovuto 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.

#### **2.2.4 INDAGINE INTERNA: INIZIATIVA TIME 4US**

Contemporaneamente allo sviluppo del progetto di Open Organization, l'impresa ha organizzato delle survey interne aventi l'obiettivo di valutare il clima aziendale ed identificare eventuali criticità.

L'iniziativa ha coinvolto circa cento persone provenienti da differenti funzioni aziendali, includendo sia middle managers che loro subordinati; lo scopo era quello di ottenere una popolazione rappresentativa di tutta l'organizzazione.

Sono stati organizzati dei focus group nei quali gli intervistati dovevano esporre gli aspetti positivi e negativi del loro ambiente di lavoro; inoltre sono stati invitati ad intervenire con dei suggerimenti riguardo potenziali miglioramenti che il top management avrebbe dovuto prendere in considerazione per poter appianare gli elementi negativi; tra i vari aspetti sui quali veniva richiesta un'opinione, è stata considerata la comunicazione, in base alla sua frequenza, i tools utilizzati, la trasparenza ed il coinvolgimento in questa di tutti i soggetti facenti parte dell'organizzazione.

Dall'indagine è emerso un evidente problema di comunicazione interna: mancava infatti una chiara percezione della visione dell'azienda, dei suoi obiettivi, della strategia di lungo periodo; inoltre, è stata sottolineata la scarsa visibilità a livello direzionale, poiché i top managers non interagivano direttamente con i loro subordinati. Quello che è stato richiesto era uno stile non direttivo, ma più maieutico, partecipativo, dove si potesse instaurare un rapporto tra direttori, middle management e collaboratori, cercando un coinvolgimento e un metodo partecipativo per gestire al meglio il business.

Alla luce dei risultati ottenuti, l'ufficio risorse umane ha intrapreso diverse iniziative; tra queste, il progetto di un Social Network interno è stato ritenuto un mezzo potenzialmente utile ai fini dei miglioramenti che erano stati suggeriti dai collaboratori stessi, poiché avrebbe potuto facilitare lo sviluppo della comunicazione interna in ottica collaborativa grazie alla possibilità di facilitare l'interazione e la diffusione delle informazioni.

Anche i top managers concordarono con i risultati emersi dell'indagine: effettivamente ritennero che la loro comunicazione interna era carente. Essi stessi sono stati coinvolti nelle iniziative intraprese dall'ufficio HR e prossimamente il team Lean Development tenterà con loro una collaborazione anche all'interno di Carel Social Network.



## 2.3 SCELTA DEL SOFTWARE

Per l'implementazione del progetto è stato necessario selezionare il software; l'azienda ha dovuto valutare quindi l'offerta del mercato ed individuare quello giusto in base alle proprie specifiche esigenze.

È stata effettuata una classificazione delle caratteristiche in base ai “must have” e “nice to have” come riferimento per la valutazione.

I “must have” individuati sono:

- ✓ Interfaccia familiare, simile ad altri Social Network, ad esempio Facebook, che sia anche facile da utilizzare.
- ✓ La capacità di file sharing
- ✓ La possibilità di creare tag
- ✓ La qualità del servizio in termini di supporto
- ✓ La capacità a livello di gruppo utenti
- ✓ Una buona integrazione con le piattaforme e i processi esistenti
- ✓ Knowledge management
- ✓ La presenza di strumenti per il monitoraggio e l'analisi dello strumento
- ✓ Gli strumenti collaborativi (esempio: possibilità di vedere se un utente è online o no)
- ✓ La sicurezza
- ✓ La capacità mobile
- ✓ L'integrazione con la company directory

Gli elementi, invece, “nice to have”:

- ✓ Profili utenti estendibili
- ✓ Sviluppo di applicazioni
- ✓ Presentazione di indicatori di influenza
- ✓ Eventi con party mode, ovvero la possibilità che tutti gli invitati, cliccando un'immagine, siano automaticamente collegati allo stesso archivio

Inoltre, è stato individuato un range di applicativi che forniscono questa tipologia di servizio:

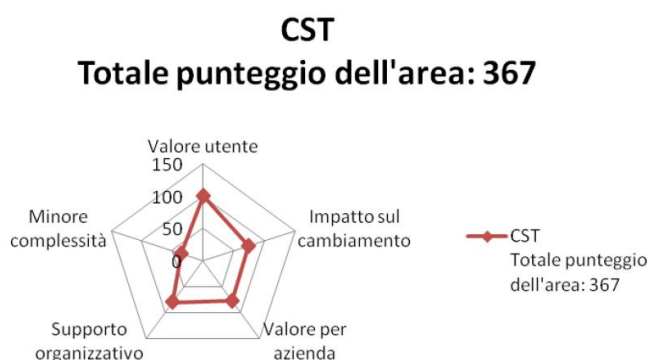
- ✓ Google
- ✓ Liferay
- ✓ Yammer



## 2.4 IL PROGETTO PILOTA

Durante la fase di assessment, tra le potenziali aree pilota era emerso che il CST (Customer Solution Team) aveva raggiunto il punteggio più elevato sulla base delle dimensioni che erano state individuate (Figura 2.8); inoltre era il più trasversale dal punto di vista del coinvolgimento delle aree aziendali; infatti, il compito del Customer Solution Team è quello di gestire le problematiche dei clienti che sono dislocati in tutto il mondo.

Figura 2.8: Punteggio area per potenziale progetto pilota CST



Al principio dell'avvio del progetto pilota, venne organizzato un workshop con i soggetti coinvolti nel CST ed il team dell'ufficio Lean Development, per collezionare idee a riguardo; non sono stati inclusi altri collaboratori poiché solo questi soggetti hanno utilizzato il Social Network per il primo periodo.

La discussione fece emergere degli aspetti del lavoro che avrebbero potuto evidentemente migliorare attraverso l'approccio collaborativo:

- ✓ Tecnologia
- ✓ Accesso 24 ore al giorno
- ✓ Documentazione centralizzata
- ✓ Riutilizzo della conoscenza
- ✓ Miglioramento del processo
- ✓ Condivisione tra quartier generale e filiali
- ✓ Condivisione della conoscenza su prodotti e applicazioni
- ✓ Appiattimento della struttura organizzativa del CST
- ✓ Ottenimento di feedback dai clienti

- ✓ Possibilità di diffondere video di training
- ✓ Condivisione della stessa mentalità

Lo step successivo è stato dare un ordine di importanza agli aspetti emersi, rappresentato dal seguente grafico (Figura 2.9):

Figura 2.9: Grafico di valutazione dell'impatto del progetto



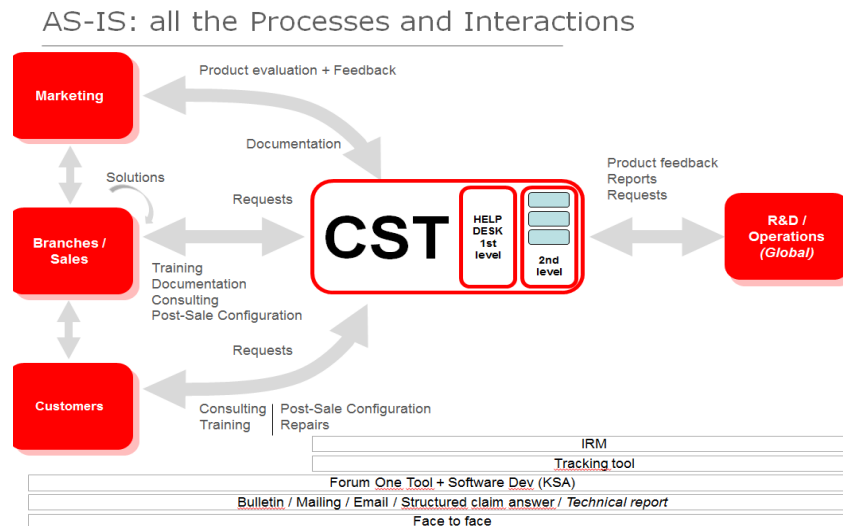
Fonte: Carel Industries, documentazione interna

Dopo il workshop, due altre azioni sono state necessarie: definire una prima proposta dei contenuti, responsabilità, tassonomia degli argomenti con i community managers designati e includere tutti i componenti del gruppo all'interno del Social Network, stabilire sessioni di training per preparare i coinvolti all'uso del nuovo strumento in modo efficiente, raccogliere i feedback da parte dei soggetti appartenenti alla community.

Inizialmente il pilota è stato avviato solo all'interno del quartier generale di Brugine: l'aspetto positivo che si voleva far emergere dall'utilizzo dello strumento era che questo semplificava la comunicazione tra colleghi, evitando di doversi allontanare dalla propria postazione o ricorrere alle mail. Non molti compresero il vantaggio fornito da Carel Social Network, un aspetto che tutt'ora rappresenta una criticità, ma il progetto seguì comunque.

L'interazione che avveniva prima dell'implementazione di Carel Social Network era "a stella" (Figura 2.10), ovvero tutte le filiali si rivolgevano singolarmente al quartier generale per richiedere assistenza; questo portava alla formazione di un collo di bottiglia, in quanto gli addetti dell'HQ erano oberati di lavoro e i tempi di risposta erano molto lunghi, creando conseguente insoddisfazione nei clienti, poiché il servizio non veniva percepito come di buona qualità.

Figura 2.10: processi e interazioni di CST prima del progetto

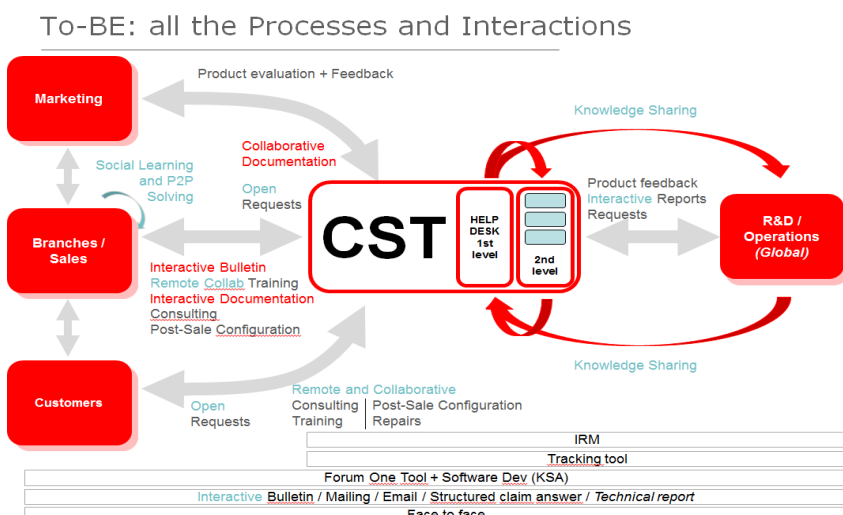


Fonte: Carel Industries, documentazione interna

Una soluzione che ha permesso di risolvere parzialmente questo problema è stato il coinvolgimento delle filiali all'interno del social. Il processo è stato graduale e ha richiesto una serie di training, sia con trasferte dei soggetti facenti parte del team di progetto, che via web, per diffondere le informazioni di base agli addetti ai lavori degli altri paesi.

L'obiettivo era quello di ripensare l'interazione e modificarla nel seguente modo (Figura 2.11):

Figura 2.11: processi e interazioni del CST con il progetto



Fonte: Carel Industries, documentazione interna

Attraverso uno strumento innovativo, che permettesse di catalizzare tutte le informazioni al suo interno, gli addetti del CST di tutte le filiali avrebbero potuto arrivare ad avere un supporto reciproco, diminuendo i tempi di risposta al cliente e permettendo condividere la conoscenza tra tutti. Un altro aspetto interessante è stato dato dal trasferimento del ticketing, ovvero il portale che riunisce tutte le richieste di assistenza, nel social; il meccanismo consiste nella numerazione delle richieste presentate, che viene contrassegnato da un # creando un tag, che ha lo scopo di raggrupparle trasversalmente.

Questo cambiamento ha facilitato la produzione delle statistiche che vengono redatte per controllare l'andamento del servizio e dei prodotti.

Nonostante i vantaggi, il pilota non ha avuto autonomamente il successo necessario; il cambiamento è avvenuto successivamente ad una forzatura dall'alto, ovvero il responsabile Operations ha deciso di imporre l'abolizione di e-mail e telefonate in questo ambito, costringendo tutti a lavorare su Carel Social Network. Questa mossa da parte del management ha avuto l'effetto desiderato, poiché l'uso è concretamente aumentato; solo in caso di eccezioni particolari (per esempio, trattamento di dati sensibili) si ricorre ai mezzi di comunicazione precedenti per questioni di privacy o di particolare urgenza.

## **2.5 STATO ATTUALE E KPI**

Dopo il test iniziale del progetto pilota, l'anno successivo sono stati creati i profili di utenti provenienti da tutte le aree aziendali, non limitandosi più il CST: tutt'ora il progetto si trova in fase di estensione poiché non si è ancora raggiunta una copertura totale (il numero attuale di utenti, infatti, è di circa 660); questa inclusione nel Social è però tutt'ora inconsapevole per molti soggetti, considerato che non sono ancora stati effettuati training e presentazioni formali per tutti i collaboratori.

I tre principali modi di utilizzo riscontrati tra gli utenti attivi sono:

- **Broadcasting:** pubblicazione di informazioni rivolte ad una pluralità di soggetti, per diffondere la conoscenza riguardo i principali eventi aziendali, ma anche cercare di trasmettere i valori stessi; si tratta del modo attraverso il quale le Risorse Umane, supportate dal team di progetto dedicato, si occupano dell'attività di Employer Branding e di comunicazione interna in generale, cercando di rendere fieri e consapevoli i collaboratori della realtà in cui essi operano.
- **Help desk:** supporto nella risoluzione dei problemi (un esempio è il CST), feedback sulla qualità dei prodotti e dei servizi; è un modo attraverso il quale avviene

knowledge sharing, autonomamente, senza dover passare necessariamente per il centro competenza dedicato e quindi evitando la formazione di colli di bottiglia che causano lunghi ed inefficienti tempi di risposta.

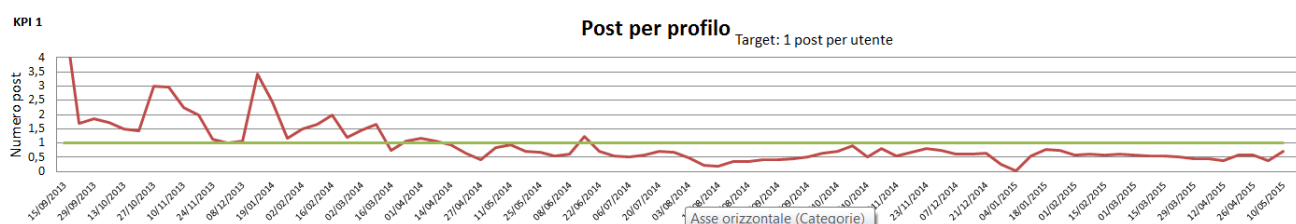
- Team working: sulla base di un progetto e di determinati obiettivi, la possibilità di interazione da parte di soggetti che partecipano e collaborano per il suo sviluppo; attraverso questa modalità di utilizzo, si spronano i soggetti a coltivare relazioni, anche a distanza con le altre filiali, cercando di sviluppare conoscenza innovativa.

Attualmente il team di progetto dedicato che si occupa della gestione di Carel Social Network appartiene al Lean Development Office che, come affermato in precedenza, collabora con l'ufficio Risorse Umane.

Per controllare l'andamento dell'Enterprise Social Network, settimanalmente vengono raccolti i dati riguardo l'attività di quest'ultimo, con la finalità di misurare degli indicatori di performance. Al momento sono tre:

- 1) KPI post per profilo (Figura 2.12): in base alla produzione del numero di post pubblicati in totale durante la settimana, si calcola il valore medio per persona. L'andamento inizialmente molto buono, si presenta successivamente negativo a causa dell'aumento del numero di utenti; infatti, al principio quando la presenza era unicamente del CST, il traffico di post era molto consistente. Con l'inclusione dei collaboratori delle diverse aree aziendali ed un conseguente massiccio aumento degli utenti, il trend si è stabilizzato; il target stabilito è 1.

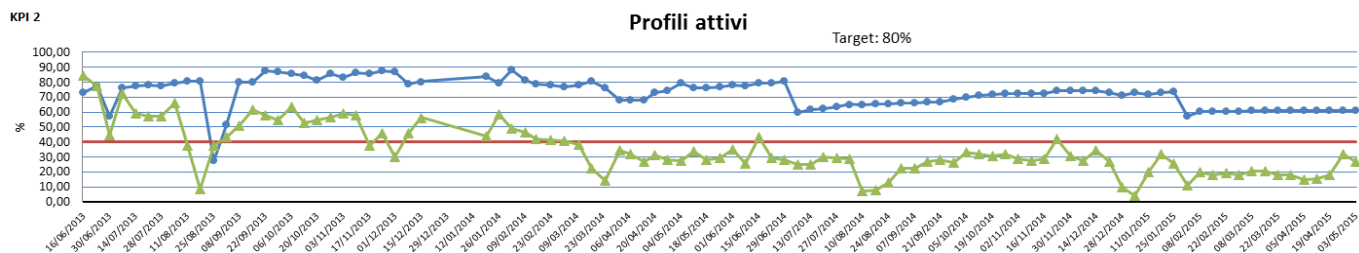
Figura 2.12: KPI post per profilo



Fonte: Carel Industries, documentazione interna

- 2) KPI profili attivi (Figura 2.13): sulla base dei dati disponibili riguardo l'accesso, si misura quante persone hanno consultato il proprio profilo nell'ultima settimana; il target stabilito è 40%.

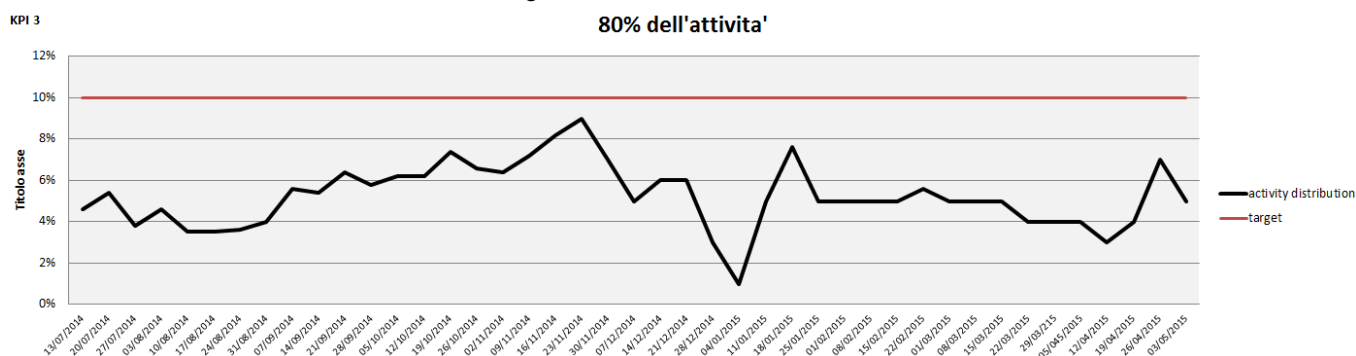
Figura 2.13: KPI profili attivi



Fonte: Carel Industries, documentazione interna

- 3) KPI 80% dell'attività (Figura 2.14): sulla base dell'analisi di Pareto, si calcola la percentuale di utenti che ogni settimana contribuiscono all'80% dell'attività totale del social; il target stabilito è 10%.

Figura 2.14: KPI 80% dell'attività



Fonte: Carel Industries, documentazione interna

Come si nota dai grafici degli indicatori, l'andamento si presenta al di sotto dei target stabiliti e le cause sono molteplici: molti soggetti si sentono già oberati da telefono ed e-mail e non hanno quindi tempo di consultare il Social Network, alcuni lo considerano troppo dispersivo e confusionario, in quanto non c'è una buona suddivisione degli argomenti e diventa difficile scremare le informazioni dal flusso aziendale; altri lo definiscono poco professionale perché troppo simile a Facebook, altri ancora non percepiscono degli effettivi vantaggi dal suo utilizzo a livello lavorativo.

L'ufficio Lean Development ha pertanto elaborato delle possibili iniziative da intraprendere, col fine di migliorare il coinvolgimento e la partecipazione nel social.



## 2.6 AZIONI PER MIGLIORARE

Dallo stato attuale emerge un utilizzo ancora non sufficientemente diffuso e apprezzato, inoltre molti collaboratori non sono a conoscenza delle sue funzionalità; pertanto sono state individuate delle azioni che hanno l'obiettivo di aumentare il coinvolgimento dei collaboratori per cercare di cogliere le opportunità di miglioramento che questo progetto propone.

- Completamento della creazione dei profili: essendo stata l'introduzione di questo strumento graduale e presentandosi attualmente in fase di estensione, si riscontrano tutt'ora dipendenti che ancora non possiedono il profilo in Carel Social Network; pertanto, un obiettivo di breve termine sarà quello di creare un accesso a tutti per avere una copertura più completa possibile.
- On the job training: interazione solitamente one-to-one dove si illustrano al collaboratore, nella sua postazione di lavoro, quattro step fondamentali che gli permettono un utilizzo più veloce e utile del Social Network, ovvero: l'impostazione dell'apertura automatica della pagina web Social quando si avvia il browser; impostazione degli argomenti preferiti, ma soprattutto dei VIPs, che permettono di visualizzare nella bacheca solo le pubblicazioni effettuate da determinate persone o all'interno di argomenti prescelti, in modo da selezionare ciò che viene visualizzato nella bacheca e non dover scemmare manualmente le singole notizie dai flussi aziendali.
- Classroom training: lezioni frontali con gruppi di persone (solitamente appartenenti alla stessa area), supportate dalla proiezione di slides, con introduzione riguardante lo scopo dell'Enterprise Social Network e successiva spiegazione delle diverse funzionalità. Nel caso delle filiali all'estero, si procederà con il "distance learning" ovvero il trainer, situato in quartier generale, interagirà via Skype con i collaboratori della filiale.
- Pubblicazione frequente di contenuti: ricerca e successiva pubblicazione di eventi e iniziative che vengono intraprese da Carel. Alcuni esempi sono: la partecipazione a fiere o a conferenze internazionali, l'organizzazione di training o workshop interni, la presenza di ospiti, sia esterni, che dipendenti provenienti da altre filiali. La ripetizione frequente di determinate pubblicazioni ha lo scopo oltre che di interessare gli utenti all'attività aziendale, anche di cercare di dare loro l'input a contribuire spontaneamente con informazioni che possono essere condivise con gli altri colleghi.

- E-mail alerts periodiche: dopo una serie di pubblicazioni, gli addetti del Lean Development office si impegnano a diffondere a tutti gli utenti una mail con all'interno un invito a consultare le ultime notizie del social ed il link per accedervi direttamente, con il fine di creare interesse e stimolare la consultazione.
- Survey: redazione di survey mirate da diffondere all'interno dell'organizzazione per conoscere le opinioni degli users e intercettare le varie problematiche che emergono, oltre che la possibilità di poter ottenere suggerimenti direttamente dagli utenti.
- Creazione di una “network di champions”: tentativo di includere dei champions, ovvero dei soggetti specializzati in determinate aree aziendali (centralino, sales & marketing, project leader, ecc.) che abbiano disponibilità di informazioni poiché possiedono una buona rete relazionale all'interno dell'organizzazione, che siano entusiasti dell'iniziativa e interessati all'uso di nuove tecnologie, ma soprattutto che siano rispettati all'interno della loro area. Questi soggetti dovranno essere ben disposti a condividere la propria conoscenza attraverso Carel Social Network, sia in quartier generale, ma cercando di coinvolgere soggetti da tutte le filiali.
- Aggiornamento della policy: una delle cause del coinvolgimento non sufficiente ampio dei collaboratori è la mancanza di una definizione chiara e diffusa del regolamento riguardante i contenuti del social network. Si procederà con la riformulazione di una policy più chiara ed esaustiva, che sarà poi diffusa in modo capillare all'interno dell'organizzazione.
- Mappatura degli argomenti: all'interno dell'Enterprise Social Network sono presenti diversi subject, che a loro volta hanno dei sotto-argomenti; questi sono nati con lo scopo di creare discussioni di precisi topic in luoghi “delimitati”, funzionando quindi da raccoglitori. Il problema fondamentale è che molti non sono a conoscenza del range completo di subject a disposizione; pertanto, verrà proposta una mappa per identificarli tutti, a cui verrà associata una breve descrizione per una comprensione immediata dei contenuti.

Il prossimo step di Carel sarà quello di evolversi con una Intranet 2.0, che al suo interno raccolga l'Enterprise Social Network ma anche tutte le altre funzioni tutt'ora disperse in differenti applicativi disponibili.

## CONCLUSIONI

L'elaborato ha cercato di mostrare come le nuove tecnologie Enterprise Social Network, ovvero l'utilizzo dei Social Network all'interno delle imprese, possano migliorare la comunicazione interna all'azienda, contribuendo alla diffusione e al supporto della strategia aziendale; questo strumento dà la possibilità di creare ulteriore valore per le imprese, poiché permette di migliorare l'interazione tra i collaboratori, la qualità delle relazioni interne, ma anche di evolvere il metodo di lavoro in senso collaborativo e di condivisione della conoscenza, grazie al potenziale incremento di efficienza e di coinvolgimento di persone che sono (anche) geograficamente dislocate in sedi diverse. La recente letteratura ha infatti evidenziato come la rete abbia la capacità di avvicinare i collaboratori, permettendo di relazionarsi in modo facile e a costi ridotti; un altro aspetto positivo che è emerso dall'analisi è la potenziale autonomia che i soggetti possono conquistare, avendo la possibilità di autogestirsi e condividere tra pari le proprie competenze, nonché di creare innovazione, fonte di vantaggio competitivo per le imprese, ed evitare la duplicazione di conoscenza all'interno della stessa struttura. Si presenta pertanto un metodo efficace per sostenere gli obiettivi della comunicazione interna e, di conseguenza, della strategia stessa; risulta uno strumento utile anche per le risorse umane, poiché permettere di diffondere con più facilità e capillarità i valori aziendali, con il fine di sviluppare commitment nei confronti dell'organizzazione e di conseguenza, migliorare la produttività, oltre che un modo per valutare la performance del singolo.

Nonostante i molti aspetti positivi sottolineati, adottare questa tipologia di strumento non è esente da criticità.

L'introduzione di un Enterprise Social Network (ESN) non comporta sempre un miglioramento per le aziende; trasmigrare dai vecchi sistemi frammentati ai nuovi integrati è un'operazione complessa che si scontra non solo con problemi tecnici, ma soprattutto con i diversi significati attribuiti a questo cambiamento (Gianecchini e Furlan 2007). Nonostante i collaboratori colgano i potenziali vantaggi che un software di questa tipologia può offrire, nella realtà si potrebbe verificare che quest'ultimi siano restii al loro utilizzo, in quanto si ritengono già oberati di lavoro oppure nella pratica non riescono a trarne il valore atteso; inoltre le aziende potrebbero riscontrare varie problematiche, elencate nel primo capitolo, legate alla privacy, alla sicurezza delle informazioni e alla brand reputation.

La positività dell'impatto di un Enterprise Social Network non è pertanto generalizzabile a tutte le organizzazioni; è di fondamentale importanza condurre un'analisi di fattibilità interna,

col fine di stabilire se una specifica impresa sia predisposta a tale cambiamento; ma in ogni caso dei buoni presupposti non sono sufficienti. Un'iniziativa di questo tipo, che comporta un costo per l'azienda, deve essere fortemente sostenuta dal team di progetto dedicato e dal top management, con l'obiettivo di ottenere un cambiamento positivo che abbia una certa continuità nel tempo e che non si limiti quindi ad un mero entusiasmo iniziale destinato a fallire.

L'esperienza di Carel Industries, impresa attiva nel settore delle soluzioni di controllo per condizionamento, refrigerazione e riscaldamento e nei sistemi per l'umidificazione e il raffrescamento adiabatico a livello globale, mostra come, nonostante la valutazione iniziale avesse presentato delle discrete condizioni di partenza per l'implementazione di un ESN, sono successivamente emerse forti criticità, quali: la mancanza di partecipazione da parte dei collaboratori e conseguentemente della condivisione di contenuti utili allo sviluppo della conoscenza; le difficoltà dell'adattamento al software che si differenzia molto dagli applicativi utilizzati in precedenza; l'impatto a livello lavorativo, non apprezzato e non ancora diffuso. Gli obiettivi che l'azienda si era posta sono sinteticamente: il miglioramento dei risultati di business, dell'efficienza operativa, del coinvolgimento di tutti i collaboratori, del processo di innovazione e riutilizzo della conoscenza, evolvendo comportamenti individuali, meccanismi di leadership e pratiche di lavoro verso modalità più aperte, informali e collaborative.

Le criticità si sono protratte nel tempo e tutt'ora il team dell'ufficio Lean Development sta cercando di appianarle con azioni quali: la pubblicazione frequente di contenuti ed il coinvolgimento di soggetti da tutte le funzioni aziendali per creare una "network di champions", lo sviluppo di piani di training per fornire a tutti la conoscenza utile ad un uso adeguato dello strumento, l'invito alla consultazione tramite email periodiche che raggiungono tutti i collaboratori, una policy chiara per fornire indicazioni sui contenuti adeguati. In questa fase del progetto la misurazione dei KPI ha una rilevanza vitale per la continuazione, come il susseguirsi di queste iniziative finalizzate ad aumentare il coinvolgimento dei collaboratori, per cercare di mantenere attivo il Social Network interno e perseguire gli obiettivi stabiliti inizialmente.

Il caso ha quindi evidenziato come raggiungere la social collaboration sia un processo complesso e come sia difficile coinvolgere tutti i collaboratori, facendo percepire i vantaggi che tale strumento potrebbe implicare, ma che quando funziona può contribuire con un concreto miglioramento al funzionamento dell'organizzazione, come nel caso del Customer Solution Team.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI

AMEDEI L., 2010. *Le aziende verso il web 2.0*. Fondazione CUAOA. [Online] Disponibile su <<http://www.cuoaspace.it/2010/03/le-aziende-verso-il-web-20.html>> [Data di accesso: 03/06/2015]

BRYAN L., MATSON E., WEISS L., 2007. "Harnessing the power of informal employee networks". *McKinsey Quarterly*. [Online] Disponibile su: <[http://www.mckinsey.com/insights/organization/harnessing\\_the\\_power\\_of\\_informal\\_employee\\_networks](http://www.mckinsey.com/insights/organization/harnessing_the_power_of_informal_employee_networks)> [Data di accesso: 03/06/2015]

BUGHIN J., HUNG BYERS A., CHUI M., 2011. "How social technologies are extending the organization". *McKinsey&Company*. [Online] Disponibile su: <[http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/how\\_social\\_technologies\\_are\\_extending\\_the\\_organization](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/how_social_technologies_are_extending_the_organization)> [Data di accesso: 03/06/2015]

BUTLER M., BUTLER D., CHESTER J., 2010. *Enterprise Social Networking and Collaboration*. Prima Ed. Melton: Martin Butler Research Ltd.

CAREL INDUSTRIES, Documentazione Interna.

CAREL INDUSTRIES, Intranet.

COLLINS D., RUKSTAD M., 2008. "Can you say what your strategy is?" *Harvard Business Review*. [Online] Disponibile su: <<https://hbr.org/2008/04/can-you-say-what-your-strategy-is/ar/1>> [Data di accesso:03/06/2015]

COSTA G., GIANECCHINI M., 2013. *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*. Terza ed. Milano: McGraw-Hill.

COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D., 2014. *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Prima Ed. Milano: McGraw-Hill.

DIREZIONE GENERALE DI CAREL, a cura di., 2007. *Carel S.p.A., Mediobanca Ricerche e Studi S.p.A.* [Online] Disponibile su:

<[http://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download\\_it/Carel.pdf](http://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download_it/Carel.pdf)> [Data di accesso: 03/06/2015]

HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA, 2012. *Social Business Manifesto*. [Online] Disponibile su: <<http://socialbusinessmanifesto.com/>> [Data di accesso:03/06/2015]

INVERNIZZI E., 2002. "La poliedricità della comunicazione per lo sviluppo d'impresa". *Sinergie*, 59(2), 19-39.

INVERNIZZI E., BIRAGHI S., ROMENTI S., 2012. "Entrepreneurial communication and the strategic role of internal communication". *Sinergie*, 87(12), 149-170.

- JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., 2014. *Strategia Aziendale*. Prima Ed. Milano: Pearson Italia.
- KANE G., 2015. “Simplifying the enterprise social media landscape”. *MIT Sloan Management Review*. [Online] Disponibile su: <http://sloanreview.mit.edu/article/simplifying-the-enterprise-social-media-landscape/> [Data di accesso:03/06/2015]
- KLEINBAUM A., STUART T., 2014. “Inside the black box of the corporate staff: Social networks and the implementation of corporate strategy”. *Strategic Management Journal*, 35(1), 24-27.
- KOTLER P., et al., 2012. *Marketing Management*. Quattordicesima edizione. Milano: Pearson Italia.
- McAFEE A., 2006. “Enterprise 2.0: the Dawn of emergent collaboration”. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 21-28.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2012. *The Social Economy: unlocking value and productivity through social technologies*. [Online] Disponibile su: [http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/the\\_social\\_economy](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy) [Data di accesso:03/06/2015]
- MINGHETTI M., 2014. “#Socialhr: come utilizzare al meglio i social media interni alle aziende”, *Nòva – Il Sole 24 Ore*. [Online] Disponibile su: <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2014/07/22/socialhr-come-utilizzare-al-meglio-i-social-media-interni-alle-aziende/> [Data di accesso:03/06/2015]
- MINGHETTI M., 2015. “Cresce la social business collaboration”. *Nòva – Il Sole 24 Ore*. [Online] Disponibile su: <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2015/03/25/cresce-la-social-business-collaboration/> [Data di accesso: 03/06/2015]
- O'REILLY T., 2005. “What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software”. *Oreilly*. [Online] Disponibile su: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html> [Data di accesso: 03/06/2015]
- O'REILLY T. 2005, “Web 2.0, Compact Definition”. *Radar. Insight, analysis and research about emerging technologies*. [Online] Disponibile su: <http://radar.oreilly.com/2005/10/web-20-compact-definition.html> [Data di accesso: 03/06/2015]
- PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008. *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Seconda Ed., Milano: Apogeo.

- PRUNESTI A., 2010. *Enterprise 2.0: modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda*. 1° ed. Milano: FrancoAngeli.
- QUINTARELLI E., 2009. "Implementare l'Enterprise 2.0 – Strategia, benefici e rischi". *The Social Enterprise*. [Online] Disponibile su: <http://www.socialenterprise.it/index.php/2009/09/26/implementare-lenterprise-2-0-strategia-benefici-e-rischi/> [Data di accesso: 03/06/2015]
- SAVIOZZI F., SALVIOTTI G., ZAMBONI S., 2014. "Le regole del gioco degli Enterprise Social Network: il caso Reply". *Economia e Management*, 6 (9), 84-100.
- SCHRAGE M., 2013. "The real power of enterprise social media platforms". *Harvard Business Review*. [Online] Disponibile su: <https://hbr.org/2013/07/the-real-power-of-enterprise-s.html> [Data di accesso: 03/06/2015]
- SCOTTI E., SICA R., 2010. *Community Management. Processi informali, social networking e tecnologie Enterprise 2.0 per la gestione della collaborazione nelle organizzazioni*. Seconda ed. Milano: Apogeo.
- WESTERMAN G., BONNET D., 2015. "Revamping your business through digital transformation". *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 10-13.
- ZERFASS A., HUCK S. (2007), "Innovation, communication, and leadership: new developments in strategic communication", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 1, pp. 107-122.

## **RINGRAZIAMENTI**

Ringrazio la professoressa Silvia Pilonato per avermi guidata e seguita nella stesura del presente elaborato.

Ringrazio il mio tutor Alberto Rosso, i colleghi dell'ufficio LDO, Giorgia e Gabriele, Marcella dell'ufficio HR, Riccardo del CST e tutti gli altri, per avermi accolta nella vostra azienda e avermi aiutata giorno per giorno durante la mia esperienza di stage.

Il ringraziamento più grande va alla mia famiglia e Michele per avermi sopportata e sostenuta in questi tre anni.