

School of Management - Politecnico di Milano  
[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

## COMUNICATO STAMPA

Da una ricerca condotta su un campione delle principali aziende italiane, emerge un quadro eterogeneo sull'evoluzione organizzativa e tecnologica trainata dagli strumenti e dai principi dell'Enterprise 2.0.

Tra chi si è focalizzato sull'innovazione di alcuni processi aziendali (*Process Change* 18%) e chi ha avviato un processo più ampio di cambiamento culturale e organizzativo (*Cultural Transformation* 34%), restano ancora diffusi i casi di semplici sperimentazioni locali (*Frozen Change* 32%) e si riscontrano ancora pochi, ma significativi esempi di innovazione radicale (*Business Transformation* 16%).

## Enterprise 2.0: dalla sperimentazione all'eccellenza

Guidano gli *strumenti di Unified Communication & Collaboration* e *Mobile Workspace*, trainati dalla diffusione dei device mobili e dagli investimenti in crescita. Sottoutilizzate le potenzialità delle iniziative di Rich Enterprise Communication. E, nonostante la conquista del mondo consumer, non attecchiscono ancora gli strumenti di *Social Network & Community*

Milano, 27 ottobre 2011 - Le aziende italiane conoscono i nuovi strumenti dell'era 2.0 ma stentano a usarli. Iniziano a conoscerne i benefici ma non sfruttano appieno le opportunità. E, in questo modo, rischiano di fermarsi a uno stato embrionale senza riuscire a fare quel salto di qualità nelle performance aziendali che caratterizza alcuni casi eccellenti. Tanto rumore per nulla, verrebbe da dire. Ma non sempre è così: ci sono innovazioni reali in cui l'applicazione dei principi e degli strumenti dell'Enterprise 2.0 cambia i processi, le relazioni e i comportamenti. Con la concretezza dei loro benefici, queste iniziative testimoniano la rilevanza di un cambiamento che può e deve essere calato nei diversi processi di business. Questo quanto emerge dai dati presentati oggi al Politecnico di Milano durante il convegno "Enterprise 2.0: è il tempo del fare!" organizzato dall'Osservatorio Enterprise 2.0. Giunto al quarto anno, l'Osservatorio Enterprise 2.0 con questa Ricerca si è posto l'obiettivo di approfondire le "best practice dell'innovazione" per identificare i fattori critici di successo che hanno contraddistinto l'eccellenza di alcune aziende nell'evoluzione verso l'Enterprise 2.0 e valutare l'impatto sui processi di business e sui modelli di servizio delle principali Line of Business.

Nell'analizzare le iniziative in corso e i loro impatti sull'organizzazione, ai pareri di 113 Chief Information Officer delle principali aziende italiane, la Ricerca ha affiancato quest'anno quelli di oltre 130 Responsabili delle Direzioni aziendali (Marketing, Commerciale, Comunicazione interna, Operations, Acquisti, Amministrazione e controllo). Allo scopo di valorizzare e diffondere i casi di eccellenza, inoltre, l'Osservatorio ha promosso gli "Enterprise 2.0 Innovation Award" per premiare e dare visibilità alle aziende che si sono maggiormente distinte nell'utilizzo degli strumenti e dei principi dell'Enterprise 2.0 per cambiare processi, relazioni e comportamenti, ottenendo benefici concreti e misurabili.

Ma quali sono gli ambiti applicativi 2.0 più utilizzati dalle aziende italiane e quanto impattano sui processi, sui comportamenti organizzativi delle persone e sulla gestione della conoscenza e delle informazioni?

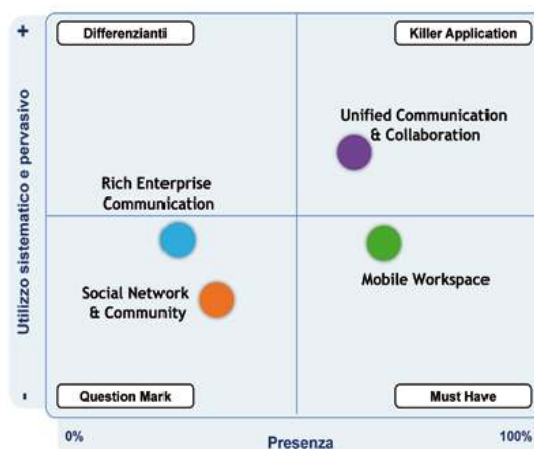
Ambiti come la *Unified Communication & Collaboration* e il *Mobile Workspace* sono ritenuti ad esempio molto rilevanti da circa la metà del campione e registrano investimenti medi significativi e in crescita, trovando un potente fattore di stimolo nella diffusione dei device mobili come smartphone, PDA, netbook e New Tablet. Proprio lo smartphone risulta ancora il più diffuso, soprattutto per il Top e il Middle Management che lo utilizzano per accedere ad applicazioni di mobile office, di comunicazione istituzionale e a semplici servizi di *collaboration e community*, mentre i

PDA/palmari sono i principali strumenti utilizzati dalla Field Force. L'adozione dei New Tablet risulta in netta crescita in quanto tre aziende su quattro hanno già introdotto questi dispositivi nella propria organizzazione (47%) o hanno intenzione di farlo in futuro (27%).

Gli strumenti di *Social Network & Community*, considerati strumenti rilevanti solo da un terzo del campione, registrano investimenti e trend in crescita che tuttavia, per quanto positivi, non fanno prevedere forti accelerazioni per il prossimo futuro. Interessante notare come proprio questi ultimi, che hanno conquistato il mondo consumer cambiando la modalità di comunicazione e socializzazione di intere generazioni, trovino le maggiori resistenze alla penetrazione nelle imprese le quali faticano a sfruttarne le potenzialità e a integrarli nei loro processi di business.

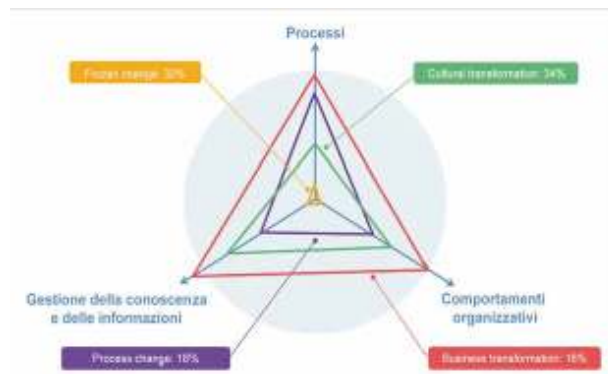
Analogamente, pur a fronte di investimenti e trend di crescita significativi in piattaforme di *Enterprise Content Management*, le imprese introducono e utilizzano in modo limitato (meno di un terzo del campione) gli strumenti più innovativi di *Rich Enterprise Communication* come *videosharing*, *RSS*, *corporate blog*, *web tv*, etc.

A influenzare ancora fortemente la presenza e l'entità degli investimenti, nonostante la diffusione e la relativa facilità di accesso, troviamo la dimensione dell'impresa e il settore di appartenenza. Si investe maggiormente nelle aziende con più di 500 dipendenti e nel settore Finance. Tra quelle con budget inferiori, invece, significativi trend di crescita, si osservano nei settori ICT/Telco/Media, Chimico/Farmaceutico e Tessile/Abbigliamento.



Per analizzare l'impatto delle iniziative Enterprise 2.0 e identificare "best practice" e fattori critici di successo, la Ricerca ha valutato i benefici delle iniziative su tre dimensioni fondamentali:

1. **impatto sui processi** delle specifiche funzioni aziendali nelle quali l'iniziativa viene portata avanti (Comunicazione interna, Marketing, Commerciale, ...);
2. **impatto sui comportamenti organizzativi**, stimolati dalle iniziative (collaborazione emergente, apertura verso l'esterno, co-creation e innovazione diffusa, socialità e creazione di network, trasparenza nella comunicazione, flessibilità, virtualità e mobilità);
3. **impatto sulla gestione della conoscenza**, in termini di assimilazione, creazione, trasferimento, condivisione, riuso e capitalizzazione di conoscenza.



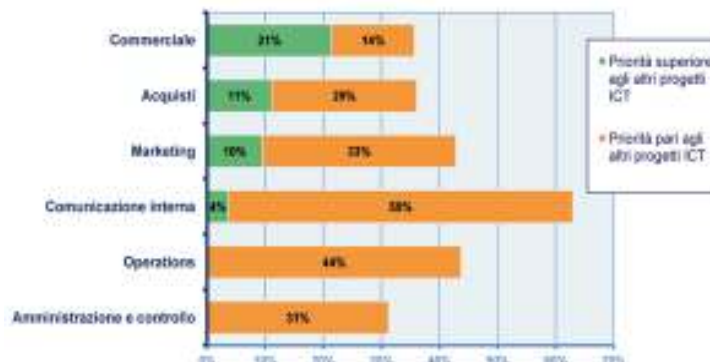
L'analisi mostra come l'Enterprise 2.0 permetta di ottenere impatti significativi su tutte queste dimensioni, ma con diversa entità:

- In termini di **processi** i maggiori benefici riportati dai CIO si riscontrano in attività relative alla **gestione dei Sistemi Informativi, al Marketing e Commerciale e alla Comunicazione interna**, per le quali iniziative di tipo Enterprise 2.0 hanno permesso di ridisegnare i modelli di servizio delle Direzioni che le hanno adottate;
- A **livello di comportamenti organizzativi**, l'impatto maggiore si ha sulla dimensione di **mobilità**, ovvero nell'abilitare modalità di lavoro virtuali e dinamiche indipendentemente da spazi fisici e orari di lavoro;
- A livello di **gestione della conoscenza**, infine, l'impatto più significativo è relativo al **miglioramento della qualità, quantità e tempestività nell'assimilazione e condivisione della conoscenza** grazie a un accesso più semplice e immediato basato sulla valorizzazione di community e network professionali interni ed esterni all'azienda.

L'analisi ha permesso inoltre di identificare **quattro diversi cluster di imprese** che si differenziano in base al livello e alla tipologia di impatto ottenuto dall'applicazione dell'Enterprise 2.0:

1. **Business transformation (16%) - Best practice:** si sono ottenuti benefici strategici sia nei **processi** che nei **comportamenti organizzativi e nella gestione della conoscenza**. Grazie agli strumenti Enterprise 2.0 queste aziende hanno saputo "re-inventarsi" attuando trasformazioni radicali nei modelli di business e nella cultura delle persone.
2. **Cultural transformation (34%)** - Gli strumenti Enterprise 2.0 hanno avuto impatto sui **comportamenti organizzativi e sulla gestione della conoscenza** ma non sui processi, che non hanno subito cambiamenti rilevanti.
3. **Process change (18%)** - Le iniziative Enterprise 2.0 hanno avuto forte impatto sui **processi** di alcune funzioni aziendali, con benefici misurabili e significativi, senza però portare a modifiche rilevanti nei comportamenti e nella gestione della conoscenza. Le iniziative nate per supportare determinati processi aziendali restano poi spesso confinate al loro interno.
4. **Frozen change (32%)** - Le iniziative Enterprise 2.0, quando presenti, hanno portato a un basso impatto su tutte e tre le dimensioni considerate, non riuscendo a uscire dalla logica di sperimentazione.

Entrando nello specifico delle varie divisioni aziendali, si nota inoltre come sia particolarmente significativa la rilevanza attribuita dalla Direzione "**Comunicazione interna**", per la quale già oggi le **iniziative di Enterprise 2.0 hanno nella maggior parte dei casi una priorità pari agli altri progetti ICT a lei dedicati**, e le aree Marketing e Commerciale, che vedono significativi trend di crescita negli investimenti e nella priorità attribuita.



- In termini di benefici, i responsabili della **Comunicazione interna** evidenziano impatti radicali dell'Enterprise 2.0 soprattutto sulla **comunicazione informativa (29%) e operativa (27%)**. Oltre a utilizzare strumenti di *Unified Communication and Collaboration*, ci sono *forum e blog, podcasting e videosharing, RSS e widget*. Significativo anche l'utilizzo di device mobili, in particolare da parte del Top Management, per ricevere la comunicazione istituzionale e accedere ai cruscotti gestionali e alla documentazione operativa.
- Le **Direzioni Commerciali** utilizzano applicazioni 2.0 soprattutto sulla **gestione della forza vendita (46%) e in alcuni servizi post vendita (8%)**. Maggiormente usati *Unified Communication e live collaboration* ma anche i device mobili e i servizi di community e collaboration.
- Le **Direzioni Marketing** utilizzano strumenti 2.0, prevalentemente in attività di **analisi e segmentazione dei clienti (20%)** attraverso il monitoraggio dei comportamenti di acquisto e dei profili personali sui Social Network, l'implementazione e la misura delle campagne commerciali (30%). Nei casi più avanzati c'è un utilizzo rilevante di strumenti di *web sentiment analysis, forum e blog, videosharing e web tv*. I dispositivi mobile sono usati in circa la metà del campione per accedere alla documentazione operativa.
- Nelle **Direzioni Operations** gli strumenti 2.0 abilitano soprattutto attività maggiormente operative come la **gestione delle consegne (alto impatto nel 44% dei casi), della produzione (34%)**, dei magazzini e trasporti. Gli strumenti di *Unified Communication e live collaboration* sono utilizzati per il supporto a team interfunzionali con alcuni casi interessanti di utilizzo di *3D collaborative environment*, affiancato da *social network interni* (per evidenziare le competenze e i progetti delle diverse persone).
- Nelle **Direzioni Amministrazione e controllo** è preferito l'utilizzo per **planning e reporting, contabilità esterna e contabilità analitica**, attraverso l'utilizzo di strumenti più tradizionali di *Unified Communication e Live Collaboration* e accesso a cruscotti gestionali e documentazione operativa attraverso dispositivi mobile.
- Infine le **Direzioni Acquisti** utilizzano strumenti 2.0 in attività come la **gestione degli ordini, dei documenti di trasporto e delle richieste d'acquisto dei fornitori**, con benefici relativi alla riduzione dei costi e tempi del ciclo passivo. Non sono molti gli strumenti utilizzati in modo rilevante, ma fra quelli più diffusi vi sono *Unified Communication e Project Centric Collaboration*.

Per quanto la rilevanza delle iniziative Enterprise 2.0 sia percepita elevata e in crescita, l'analisi di diversi livelli di maturità può essere interpretata alla luce di quattro elementi fondamentali:

- la *leadership del Top e Middle Management* nel promuovere le iniziative Enterprise 2.0, nel definire una vision comune e nell'influencare i membri dell'organizzazione a modificare il loro comportamento;
- la *strategia* in termini di piani e modalità di introduzione di iniziative Enterprise 2.0 e coinvolgimento dei diversi attori aziendali alla loro definizione;
- la *governance sia di sviluppo che di gestione* delle iniziative in termini di ruoli, livello di partecipazione dei membri dell'organizzazione e policy di utilizzo degli strumenti;
- gli *strumenti 2.0* adottati.

A una limitata attenzione verso questi elementi sono imputabili molti fallimenti e, soprattutto, il numero molto elevate di iniziative che, nonostante la buona volontà e l'entusiasmo iniziale restano ad un livello di sperimentazione o di utilizzo superficiale.

L'esperienza dei casi di successo analizzati evidenzia che per passare dalle sperimentazioni ai "fatti" occorre:

- **impostare la Governance** di questi progetti con particolare attenzione alla **partecipazione del management** di business, facendo comprendere che è possibile creare valore e ottenere benefici concreti sui processi;
- inserire e far crescere al proprio interno **nuovi ruoli e professionalità che siano in grado di accompagnare e gestire il cambiamento** organizzativo;
- **fornire strumenti di immediata utilità operativa**, in grado di integrarsi fin da subito con i processi di business, arricchendoli di funzionalità sociali per migliorarne le prestazioni;
- **sfruttare il potenziale di "presa" sugli utenti dei nuovi device mobili**, smartphone e tablet, per una strategia realmente multicanale in grado di raggiungere anche target non abituati o impossibilitati a utilizzare computer e notebook;
- definire un **percorso di evoluzione degli strumenti** che accompagni lo sviluppo della cultura organizzativa, comprendendo quali possano essere gli elementi maggiormente motivanti per abilitare dinamiche sociali e di collaborazione presso il personale interno.

Ufficio stampa School of Management del Politecnico di Milano

[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

Mirandola Comunicazione

Marisandra Lizzi 348 3615042

Serena Orizi 320 4205558

Tel.: 0524 574708

email [osservatori@mirandolacomunicazione.it](mailto:osservatori@mirandolacomunicazione.it)

---

*La School of Management del Politecnico di Milano, con oltre 240 docenti, e circa 80 fra dottorandi e collaboratori alla ricerca, dal 2003 accoglie le attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nei campi management, economia e industrial engineering. Fanno parte della Scuola il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, le Lauree e il PhD Program di Ingegneria Gestionale e il MIP, la business school del Politecnico di Milano. Nel 2007 ha ricevuto l'accreditamento EQUIS. Gli Osservatori ICT & Management della School of Management del Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)), che si avvalgono della collaborazione dell'Ict Institute del Politecnico di Milano, vogliono offrire una fotografia accurata e continuamente aggiornata sugli impatti che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno in Italia su imprese, pubbliche amministrazioni, filiere e mercati.*

*Gli Osservatori sono ormai molteplici e affrontano in particolare tutte le tematiche più innovative: B2b - eProcurement e eSupply Chain, Banche 2.0, Business Intelligence, Canale ICT, Cloud & ICT as a Service, eCommerce B2c, eGovernment, Enterprise 2.0, eProcurement nella PA, Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione, Gestione Strategica dell'ICT, Gioco Online, HR Innovation Practice, ICT & PMI, ICT Accessibile e Disabilità, ICT in Sanità, ICT nel Fashion-Retail, ICT nel Real Estate, ICT nelle Utility, ICT Strategic Sourcing, Information Security Management, Intelligent Transportation Systems, Mobile & Wireless Business, Mobile Content & Internet, Mobile Finance, Mobile Marketing & Service, Multicanalità, New Media & Tv, NFC & Mobile Payment, Rfid, Social Network, Unified Communication & Collaboration.*