

## Osservatorio Enterprise 2.0

Enterprise 2.0:  
è il tempo del fare!





## Agenda del Convegno

**9.00** Registrazione dei partecipanti e caffè di benvenuto

**9.30** Introduce e presiede

Umberto Bertelè  
*School of Management Politecnico di Milano*

**9.40** I risultati della Ricerca

Mariano Corso  
*Responsabile Scientifico Osservatorio Enterprise 2.0*

Stefano Mainetti  
*Responsabile Scientifico Osservatorio Enterprise 2.0*

**10.30** Tavola Rotonda: l'evoluzione dell'offerta

**Intervengono**

Massimo Canducci  
*Innovation Director Engineering*

Claudio Cinquepalmi  
*Business Development Manager*  
*Social Business, Collaboration and Lotus Sales IBM*

Franco Dradi  
*Enterprise Sales Director BlackBerry*

Mauro Palmigiani  
*Operation Director Enterprise Cisco*

**11.30** Enterprise 2.0 Innovation Award, le categorie del premio:

- *Social Network & Community*
- *Open Collaboration*
- *Rich Enterprise Communication*

**13.00** Chiusura dei lavori della mattinata

 **SSERVATORI.NET**  
ICT & Management

WEB TV



Nella Web Tv degli Osservatori è possibile rivedere le riprese integrali del convegno “Enterprise 2.0: è il tempo del fare!”.

I video sono facilmente consultabili *on demand* tramite rapide ricerche di contenuti suddivisi per argomento e indicizzati per parola chiave.

## Apertura Sessione pomeridiana: Enterprise 2.0 Innovation Lab

Nel pomeriggio dalle 14:30 alle 16:30, si terrà un sessione di approfondimento con i Ricercatori e gli esperti dell'Osservatorio.

Verranno approfonditi i risultati della Ricerca e saranno presentati alcuni casi di studio delle aziende che hanno saputo innovare i propri modelli organizzativi e tecnologici secondo i principi dell'Enterprise 2.0 con l'obiettivo di creare momenti di confronto e condivisione di esperienze tra i partecipanti.

**Per maggiori informazioni e per iscriversi:**  
[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

### **14.30 Enterprise 2.0 Innovation Lab: esperienze concrete a confronto**

Andrea Varisco

*Advertising Marketing Manager Mediamarket*

Antonella Tacconi

*Intranet Manager Eni*

Gianni Gritti

*CIO Alpitour*

Alessio Gori

*Responsabile Prodotti Specialistici  
Credito Cooperativo Banca di Pistoia*

Marco Formento

*Global Digital Director De Agostini Editore*

### **16.30 Chiusura del Convegno**

Indice dei contenuti del Rapporto completo scaricabile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

## Introduzione

*di Umberto Bertelè e Andrea Rangone*

## Executive Summary

*di Mariano Corso e Stefano Mainetti*

### 1. L'evoluzione del fenomeno Enterprise 2.0

- *L'Enterprise 2.0: tanto rumore per nulla?*
- *Levoluzione della domanda: crescita positiva e costante*
- *La diffusione e la rilevanza degli strumenti 2.0: le killer application*

### 2. Gli impatti strategici delle iniziative Enterprise 2.0 e i fattori critici di successo

- *I benefici delle iniziative Enterprise 2.0 e i diversi modelli di impatto*
- *L'analisi della maturità delle iniziative: leadership, strategia, governance e strumenti*
- *Le best practice dell'innovazione e i fattori critici di successo*

### 3. L'Enterprise 2.0 per gli utenti chiave aziendali

- *Gli attori maggiormente coinvolti: rilevanza e investimenti in strumenti 2.0*
- *La Comunicazione interna*
- *Il Commerciale*
- *Il Marketing*
- *Le Operations*
- *L'Amministrazione e controllo*
- *Gli Acquisti*

### 4. Enterprise 2.0: è il tempo di fare!

#### Nota metodologica

#### Il Gruppo di Lavoro

#### La School of Management

- *La School of Management del Politecnico di Milano*
- *Gli Osservatori ICT & Management*
- *Il MIP*

#### I sostenitori della Ricerca



Osservatorio Enterprise 2.0

Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

Introduzione

Executive Summary





---

## Introduzione

Il fenomeno Enterprise 2.0 continua a giocare un ruolo primario nell'evoluzione organizzativa e tecnologica delle imprese pur non mostrando ancora quelle caratteristiche di viralità e pervasività nell'utilizzo che contraddistinguono il Web 2.0 in ambito consumer. Le aziende non mettono veramente in discussione i modelli organizzativi e di servizio tradizionali per sfruttare appieno le potenzialità degli strumenti 2.0 rimanendo ancorate a sperimentazioni locali. L'analisi dei casi di eccellenza dimostra però come sia possibile passare da una fase legata alla moda e ad applicazioni generiche a una fase in cui l'innovazione viene calata sui processi di business ottenendo benefici concreti attraverso l'utilizzo di strumenti 2.0. Questi esempi dimostrano che non esistono più "alibi per non fare", ma è il momento di passare ai "fatti" e sfruttare l'Enterprise 2.0 come acceleratore per l'evoluzione delle aziende verso nuove strategie e modelli di business.

Giunto al quarto anno di Ricerca, l'Osservatorio Enterprise 2.0 si è posto quindi l'obiettivo di approfondire le *"best practice dell'innovazione Enterprise 2.0"* per identificare i fattori critici di successo che hanno contraddistinto l'eccellenza di alcune aziende nel percorrere l'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, alla visione di 113 Chief Information Officer delle principali aziende italiane, la Ricerca ha affiancato quest'anno quella di oltre 130 Responsabili delle Direzioni aziendali (Marketing, Commerciale, Comunicazione interna, Operations, Acquisti, Amministrazione e controllo).

Allo scopo di valorizzare e diffondere le buone pratiche di innovazione, l'Osservatorio ha anche 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.



*Umberto Bertelè*

A handwritten signature in black ink, consisting of a large 'U' followed by a smaller 'B' and a period.



*Andrea Rangone*

A handwritten signature in black ink, written in a cursive style that reads "Andrea Rangone".

## Executive summary

L'Enterprise 2.0, ossia l'utilizzo in ambito *business* di logiche e strumenti 2.0<sup>1</sup>, continua a mostrare trend di crescita positivi sia a livello di investimenti che di diffusione nelle aziende. La dinamica del fenomeno, tuttavia, non mostra quelle caratteristiche di viralità e pervasi-  
vità nell'utilizzo che contraddistinguono il Web 2.0 in ambito *consumer*. Complice anche la crisi congiunturale, molte imprese faticano a superare una fase attendista o al più sperimentale in cui si informano, lanciano progetti pilota, ma non mettono in discussione i modelli organizzativi e di servizio tradizionali per sfruttare appieno le potenzialità degli strumenti 2.0. Le iniziative più diffuse, inoltre, riguardano applicazioni trasversali e generiche, quali la collaborazione e la comunicazione interna, ma restano avulse dai processi di business, e sembrano essere guidate piuttosto dalla moda e dalla curiosità che da una reale comprensione delle potenzialità innovative del web 2.0.

Tanto rumore per nulla, verrebbe da dire. Eppure la cultura e l'economia del "2.0" fuori dalle imprese continua a crescere, e le persone, che sono già cambiate, si vengono a trovare in una situazione schizofrenica, in cui le modalità di interazione, comunicazione e fruizione di informazioni e contenuti utilizzate nel web contrastano con l'ambiente interno offerto dalle imprese, facendo apparire anche le nuove iniziative 2.0 come tardive se non già superate o "posticce".

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

<sup>1</sup> Per una classificazione e illustrazione dei principi e degli strumenti dell'Enterprise 2.0 si faccia riferimento ai precedenti report dell'Osservatorio Enterprise 2.0 "L'Enterprise 2.0 alla resa dei conti" (2010), "L'Enterprise 2.0 al tempo della crisi: la concretezza di chi osa" (2009), "Enterprise 2.0: la rivoluzione che viene dal web" (2008).

<sup>2</sup> Supporto alla gestione di ogni tipo di comunicazione e collaborazione, interna e esterna all'impresa, in modo unitario e indipendente dai mezzi adottati per veicolare i contenuti (web, telefonia fissa e mobile, TV...) attraverso infrastrutture e strumenti appositi (audio/Web/videoconferencing, instant messaging (IM), Voice over IP (VoIP), ...).

<sup>3</sup> Supporto alla creazione di ambienti di lavoro virtuali attraverso l'utilizzo di device mobili (palmari, tablet, smatphone,...) con l'accesso a contenuti e strumenti in mobilità (mobile office, collaboration, sales force automation, field/work force automation, accesso a documentazione operativa e cruscotti gestionali, ...).

<sup>4</sup> Supporto alla gestione e creazione di relazioni tra le persone

può e deve essere calato nei diversi processi di business. Per questo motivo la Ricerca 2011 ha voluto approfondire gli impatti e le “*best practice dell’Enterprise 2.0*” con l’obiettivo di identificare i fattori critici di successo che permettono alle aziende di applicare l’Enterprise 2.0 in specifici contesti di business, ottenendo benefici concreti e misurabili. A questo scopo, oltre a 113 CIO delle principali imprese operanti in Italia, sono stati interpellati più di 130 Executives delle principali Direzioni aziendali (Marketing, Commerciale, Comunicazione interna, Acquisti, Amministrazione e controllo, Operations) per comprendere come essi stessi abbiano utilizzato strumenti e logiche 2.0 per ripensare processi e modelli di servizio interni.

L’analisi mette in luce un quadro eterogeneo in cui a un numero limitato di significative esperienze di successo, fanno da contraltare percentuali ancora elevate di organizzazioni in cui le applicazioni Enterprise 2.0 sono “congelate” in un eterno limbo di sperimentazione. Per interpretare al meglio tali differenze e comprenderne i fattori differenzianti, la Ricerca ha mappato le iniziative attraverso un modello di maturità che prende in considerazione quattro elementi fondamentali: la leadership, la strategia, la governance e gli strumenti utilizzati.

## L’evoluzione del fenomeno Enterprise 2.0

Benché accomunati dai medesimi principi di base, i diversi ambiti di strumenti 2.0 sono caratterizzati da diversi livelli di penetrazione e rilevanza percepita da parte delle aziende: a fronte di strumenti come la *Unified Communication & Collaboration*<sup>2</sup> e di *Mobile Workspace*<sup>3</sup> ritenute molto rilevanti in circa la metà del campione e con investimenti medi significativi ed in crescita, ve ne sono altri, come la *Social Network & Community*<sup>4</sup>, considerati rilevanti in solo un terzo del campione e con investimenti e trend di crescita che, seppur positivi, non

fanno prevedere forti accelerazioni per il prossimo futuro.

Interessante notare come proprio gli strumenti di *Social Network & Community*, che hanno conquistato il mondo consumer cambiando la modalità di comunicazione e socializzazione di intere generazioni<sup>5</sup>, trovino le maggiori resistenze alla penetrazione nelle imprese che faticano ancora 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.

Molto più pervasivi e in crescita sono invece le iniziative di *Unified Communication & Collaboration* e di *Mobile Workspace*, che trovano un potente fattore di stimolo nella diffusione dei device mobili come smartphone, PDA, netbook e New Tablet<sup>6</sup>. Tra queste tipologie, 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%)<sup>7</sup>. È da sottolineare come l'utilizzo dei nuovi device mobili in ambito business sia in forte crescita grazie soprattutto all'attrattività di contenuti e applicazioni che si stanno diffondendo rapidamente nel mondo consumer.

attraverso l'utilizzo di strumenti che favoriscono il confronto, lo scambio di idee e il coinvolgimento in reti di conoscenza allargate anche al di fuori dei confini aziendali (blog, forum, strumenti di social network, ricerca esperti, profili degli utenti avanzati, ...).

<sup>5</sup> Secondo l'Internet World Stat (dati al 30/06/2011) nel nostro Paese circa 20 milioni di persone usano Facebook con un tasso di penetrazione del 32,5%, pari a due utenti Internet su tre.

<sup>6</sup> I New Tablet sono dispositivi portatili, dotati di connettività "always on" (WiFi e/o rete cellulare), di piccole dimensioni (7", 8,9", 10", ecc.), caratterizzati da schermi multitouch e – tipicamente – dall'assenza di una tastiera fisica.

<sup>7</sup> Per maggiori informazioni si veda il Rapporto 2011 "Mobile Business: Innovazione a tavoletta", dell'Osservatorio New Tablet & Business Application della School of Management del Politecnico di Milano.

Nonostante la diffusione e la relativa facilità di accesso, la dimensione di impresa e il settore di appartenenza influenzano ancora fortemente la presenza e l'entità degli investimenti. A livello dimensionale sono le imprese sopra i 500 dipendenti ad avere i budget più elevati. A livello di settori, gli investimenti più significativi si hanno nel Finance, mentre budget inferiori, ma con significativi trend di crescita, si osservano nei settori ICT/Telco/Media, Chimico/Farmaceutico e Tessile/Abbigliamento.

### **Gli impatti strategici delle iniziative Enterprise 2.0 e i fattori di successo**

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 di impatto:

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 come collaborazione emergente, apertura verso l'esterno, co-creation e innovazione diffusa, socialità e creazione di network, trasparenza nella comunicazione, flessibilità al cambiamento, 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 da una parte l'Enterprise 2.0 permetta di ottenere impatti significativi su tutte queste dimensioni, ma dall'altra esistano forti eterogeneità tra le imprese in termini di impatti ottenuti.

In termini di processi i maggiori benefici riportati dai CIO si riscontrano ad oggi in attività relative alla gestione dei Sistemi Informativi, al Marketing e Commerciale e alla Comunicazione interna, processi nei quali le iniziative Enterprise 2.0 hanno avuto spesso impatti strategici significativi permettendo 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, sulla flessibilità nelle attività e nei processi decisionali e sulla trasparenza della comunicazione.

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.

Un'analisi più approfondita delle differenze tra le aziende, ha permesso 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:

- *Business transformation*: sono il 16% del campione e rappresentano le best practice nelle quali si sono ottenuti benefici strategici sia nei processi, che nei comportamenti organizzativi, che 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.
- *Cultural transformation*: rappresentano il 34% delle organizzazioni nelle quali 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 rile-

vanti. E' il caso, ad esempio, di aziende che hanno introdotto in modo diffuso e libero strumenti di social computing per orientare la cultura verso modelli aperti e collaborativi.

- *Process change*: sono il 18% delle organizzazioni in cui 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. In questi casi le iniziative sono spesso nate per supportare ben determinati processi aziendali, all'interno dei quali sono rimaste confinate.
- *Frozen change*: rappresentano un cluster assai numeroso, pari a ben il 32% del campione. Si tratta di organizzazioni in cui le iniziative Enterprise 2.0, quando presenti, hanno portato ad un basso impatto su tutte e tre le dimensioni considerate, non riuscendo ad uscire dalla logica di sperimentazione.

Questa forte eterogeneità fra i benefici e gli impatti che le iniziative Enterprise 2.0 possono portare alle aziende può essere interpretata alla luce della maturità delle imprese in termini di quattro elementi fondamentali:

1. *la leadership* del Top e Middle Management nel promuovere le iniziative Enterprise 2.0, nel definire una vision comune e nell'influenzare i membri dell'organizzazione a modificare il loro comportamento;
2. *la strategia* in termini di piani e modalità di introduzione di iniziative Enterprise 2.0 e coinvolgimento dei diversi attori aziendali alla loro definizione;
3. *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;
4. *gli strumenti 2.0* maggiormente innovativi di *Social Network & Community* per il supporto alla gestione e creazione di relazioni tra le persone, *Open Collaboration* a supporto di dina-

niche collaborative emergenti e trasversali tra le persone interne ed esterne all'azienda, *Rich Enterprise Communication* per la gestione di ogni tipo di comunicazione interna all'impresa in modo unitario, continuo e bidirezionale, e *Mobile Workspace* per la creazione di spazi di lavoro virtuali con contenuti e applicazioni accessibili attraverso l'utilizzo di device mobile.

Ciascuna variabile di maturità è stata analizzata prendendo in considerazione i principali elementi che rappresentano un'iniziativa Enterprise 2.0 allo "stato dell'arte" secondo quanto emerge dalle letteratura internazionale. A livello medio l'analisi mostra come la maturità sui diversi elementi sia direttamente correlata al livello di impatto e cresce dai modelli di Frozen e Business change fino a quelli di Cultural e Business transformation.

L'analisi di dettaglio di ciascuna variabile di maturità ha permesso di identificare con maggior precisione le pratiche e i fattori più rilevanti per il successo nei diversi modelli di impatto, consentendo di definire dei percorsi di sviluppo che indicano la strada per passare da innovazioni "specializzate" attorno a pochi processi e "gruppi di sperimentatori", a un'innovazione radicale che coinvolga tutta l'organizzazione.

In particolare, l'analisi evidenzia ad esempio l'importanza della *leadership del Top Management* e delle *Direzioni aziendali*, il cui alto livello distingue le imprese del gruppo *Business transformation* dalle altre del campione.

Le aziende del gruppo Business transformation, ma anche quelle del Cultural transformation, si caratterizzano inoltre per una strategia condivisa e partecipativa con piani di medio lungo periodo e ampio coinvolgimento del Top e Middle Management, mentre i modelli di Process change hanno invece una strategia maggiormente top down.

Lo sviluppo delle iniziative mostra alcune significative differenze, con le aziende di *Business transformation* e *Cultural transformation* che si distinguono per una governance partecipativa, con la presenza nel primo caso di team di sviluppo cross-funzionali con competenze di comunicazione, organizzative e di conoscenza dei processi di business, e nel secondo caso di “champion” interni, ovvero utenti con esperienza nell’utilizzo di strumenti 2.0 e promotori del cambiamento culturale.

A livello di governance di gestione una fra le variabili maggiormente discriminanti per i risultati appare essere il livello di partecipazione diffusa nella gestione degli strumenti 2.0 e l’ampia delega alla contribuzione da parte delle persone che si affianca, nelle imprese più efficaci, con attività di formazione e piani di promozione e motivazione. La presenza di policy incentivanti e aperte per l’utilizzo di strumenti anche esterni è un altro elemento discriminante, essendo le aziende del cluster Business transformation e Cultural transformation caratterizzate dai più alti livelli di accessibilità a strumenti esterni ai sistemi informativi aziendali (quali ad esempio Facebook, LinkedIn, Youtube, Twitter,...).

L’analisi relativa alla presenza di strumenti 2.0, viceversa, evidenzia limitate differenze fra i diversi cluster: con eccezione delle imprese del gruppo Frozen change, che mostrano chiaramente un minore livello di presenza di strumenti, non esistono tra le aziende degli altri gruppi differenze significative, a dimostrazione del fatto che la semplice presenza di strumenti costituisce un fattore abilitante, ma non di per sé una condizione sufficiente per garantire l’impatto delle iniziative.

In sintesi, la Ricerca evidenzia come, benché la penetrazione degli strumenti 2.0 sia ormai abbastanza diffusa, il loro ruolo non è strategico e rilevante come potrebbe a causa della sottovalutazione di alcuni aspetti non tecnologici, bensì strategici e organizzativi che attengono alle modalità con le quali tali iniziative sono concepite, lanciate e gestite in relazione alle

priorità e alle strategie delle organizzazioni.

## L'Enterprise 2.0 per gli utenti chiave aziendali

L'analisi condotta su 131 Executive delle principali Direzioni aziendali mostra come la rilevanza delle iniziative Enterprise 2.0 sia percepita elevata e in crescita, sebbene in generale inferiore a quella di altri progetti ICT. Particolarmente significativa la rilevanza attribuita dalla Direzione “Comunicazione interna”, per la quale già oggi l'Enterprise 2.0 è più rilevante rispetto 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%), che può essere ripensata in modo innovativo, ma anche benefici significativi in tutte le altre attività che vanno dalla comunicazione strategica, alla gestione del clima e allo sviluppo della conoscenza. Gli strumenti 2.0 consentono di stimolare un confronto interattivo, bidirezionale e soprattutto trasparente, integrando al meglio la comunicazione interna ed esterna e migliorando la qualità, quantità e tempestività delle informazioni sull'azienda. I margini di miglioramento appaiono, tuttavia, ancora elevati in termini di utilizzo dei diversi strumenti che sono spesso presenti, ma sfruttati in modo limitato rispetto alle potenzialità. Fra quelli gli strumenti più usati, oltre a quelli 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 in modo diffuso applicazioni 2.0 con impatti elevati soprattutto sulla gestione della forza vendita (46%), ma anche con alcuni casi di creazione di nuovi modelli di servizio post vendita (8%). Grazie all'utilizzo combinato di diversi strumenti, molte *Direzioni Commerciali* hanno ottenuto benefici importanti in termini di mobilità della forza vendita, flessibilità al cambiamento dei processi, trasparenza della comunicazione e apertura verso l'esterno con una maggiore condivisione delle informazioni su clienti, prodotti ed offerte, e un migliore supporto decisionale (qualità e tempestività delle decisioni). Gli strumenti maggiormente usati sono *Unified Communication e live collaboration*. Coerentemente con l'elevato livello di dispersione delle attività sul territorio, sono ampiamente utilizzati i device mobili, ma anche i servizi di community e collaboration. In un numero crescente di casi vengono affiancati anche strumenti di Social Network & Community e di Rich Enterprise Communication, come RSS e la possibilità di riconfigurarsi il proprio portale Intranet.

Anche le *Direzioni Marketing* utilizzano nei loro processi strumenti 2.0, prevalentemente verso i clienti, con cambiamenti significativi in attività, fino ad oggi relativamente poco supportate, come l'analisi e la 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%) utilizzando nuove metriche relative all'engagement del cliente nelle diverse fasi del ciclo di vendita del prodotto. Gli strumenti 2.0 abilitano nuovi modelli organizzativi della Direzione fortemente aperti verso l'esterno che permettono di assorbire la conoscenza esterna e supportare in modo tempestivo i processi decisionali. Nei casi più avanzati c'è un utilizzo rilevante di strumenti di social network analysis e 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 l'integrazione con i clienti e fornitori, e supportano ad oggi le attività maggiormente operative come la gestione delle consegne (alto impatto nel 44% dei casi), della produzione (34%), dei magazzini e trasporti, con impatti decisivi sulla flessibilità al cambiamento dei processi, la trasparenza nella comunicazione (in termini di qualità, quantità e tempestività dei dati gestiti), l'apertura e la collaborazione con attori esterni per la condivisione e l'assorbimento della conoscenza e il supporto decisionale. 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), videosharing e web tv e dall'utilizzo di device mobile per accedere a documenti e applicazioni operative.

Nelle *Direzioni Amministrazione e controllo* le attività ad oggi maggiormente supportate sono quelle di 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. Questi strumenti in particolare permettono di migliorare il coordinamento e l'interazione tra i diversi attori aziendali coinvolti per esempio nei processi di budgeting e consuntivazione, migliorando la qualità, quantità e tempestività delle informazioni e il supporto decisionale.

Infine le *Direzioni Acquisti* utilizzano strumenti 2.0 per abilitare la collaborazione emergente e la trasparenza della comunicazione interna e, verso l'esterno, per avere accesso alla conoscenza e alle informazioni in modo diffuso e tempestivo 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*, forum e blog.

## **Enterprise 2.0: è il tempo del fare!**

La Ricerca dell'Osservatorio mostra come, per ottenere benefici da un'iniziativa Enterprise 2.0, non basti l'adozione tecnologicamente corretta di strumenti, ma occorranza interventi sulla cultura e la leadership del management, nonché la definizione di strategie e modelli di governance partecipativi.

Proprio ad una limitata attenzione a 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.

Le esperienze deludenti non devono quindi diventare un "alibi per non fare", mai come adesso è il momento giusto per ottenere dei risultati significativi, passando da una fase di sperimentazione legata alla moda e ad aspettative poco realistiche, a una fase matura in cui l'affidabilità delle tecnologie, la concretezza degli obiettivi e la maturità organizzativa delle iniziative consentono di portare benefici concreti e rilevanti.

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, facendogli 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 e in grado di integrarsi fin da subito con le logiche dei processi di business, andando ad arricchirli di funzionalità sociali con l'obiettivo di migliorarne le prestazioni;
  - sfruttare il potenziale di “presa” sugli utenti dei nuovi device mobili, smartphone e tablet, per pensare ad una strategia realmente multicanale, in grado di raggiungere anche target non abituati o impossibilitati ad utilizzare computer e notebook;
  - definire un percorso di evoluzione degli strumenti che accompagni lo sviluppo della cultura organizzativa, comprendendo quali possano essere per il personale interno gli elementi maggiormente motivanti per abilitare dinamiche sociali e di collaborazione.

In questo modo l'Enterprise 2.0 potrà passare da moda tecnologica a vera leva di innovazione e ridisegno dei modelli organizzativi e di servizio, dando un contributo efficace non solo alla soddisfazione delle persone, ma anche al rilancio della competitività delle nostre imprese.



Mariano Corso



Stefano Mainetti



Isabella Gandini



Emanuele Madini





Osservatorio Enterprise 2.0

Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

Presentazione dei risultati  
della Ricerca – Alcuni lucidi

Mariano Corso  
Stefano Mainetti  
*School of Management*

- ❑ L'Osservatorio Enterprise 2.0
- ❑ L'evoluzione del fenomeno in termini di trend di investimento e maturità degli ambiti applicativi
- ❑ Gli impatti strategici delle iniziative Enterprise 2.0 e i fattori critici di successo
- ❑ L'Enterprise 2.0 per gli utenti chiave aziendali
  - ✓ Marketing
  - ✓ Commerciale
  - ✓ Comunicazione interna
  - ✓ Amministrazione e controllo
  - ✓ Acquisti
  - ✓ Operations
- ❑ Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

**Politecnico di Milano**  
School of Management  
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA GESTIONALE  
MIP

**OSSERVATORI.NET**  
ICT & Management  
www.osservatori.net

# L'Osservatorio Enterprise 2.0

27 Ottobre 2011

**PARTNER**

**BlackBerry.** **CISCO.**

**IBM®** **ENGINEERING**

**SPONSOR**

**ARIADNE** **Google Enterprise**

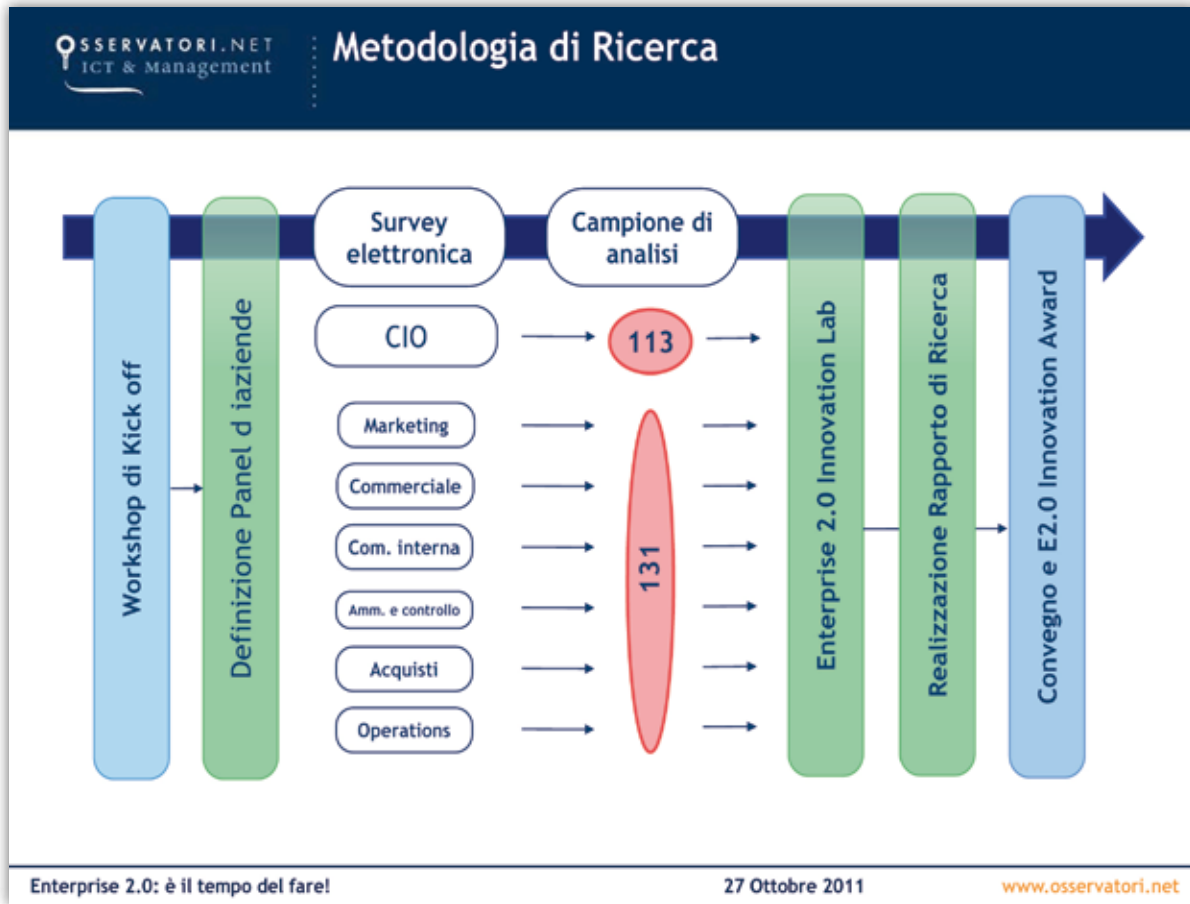
**metisoft**

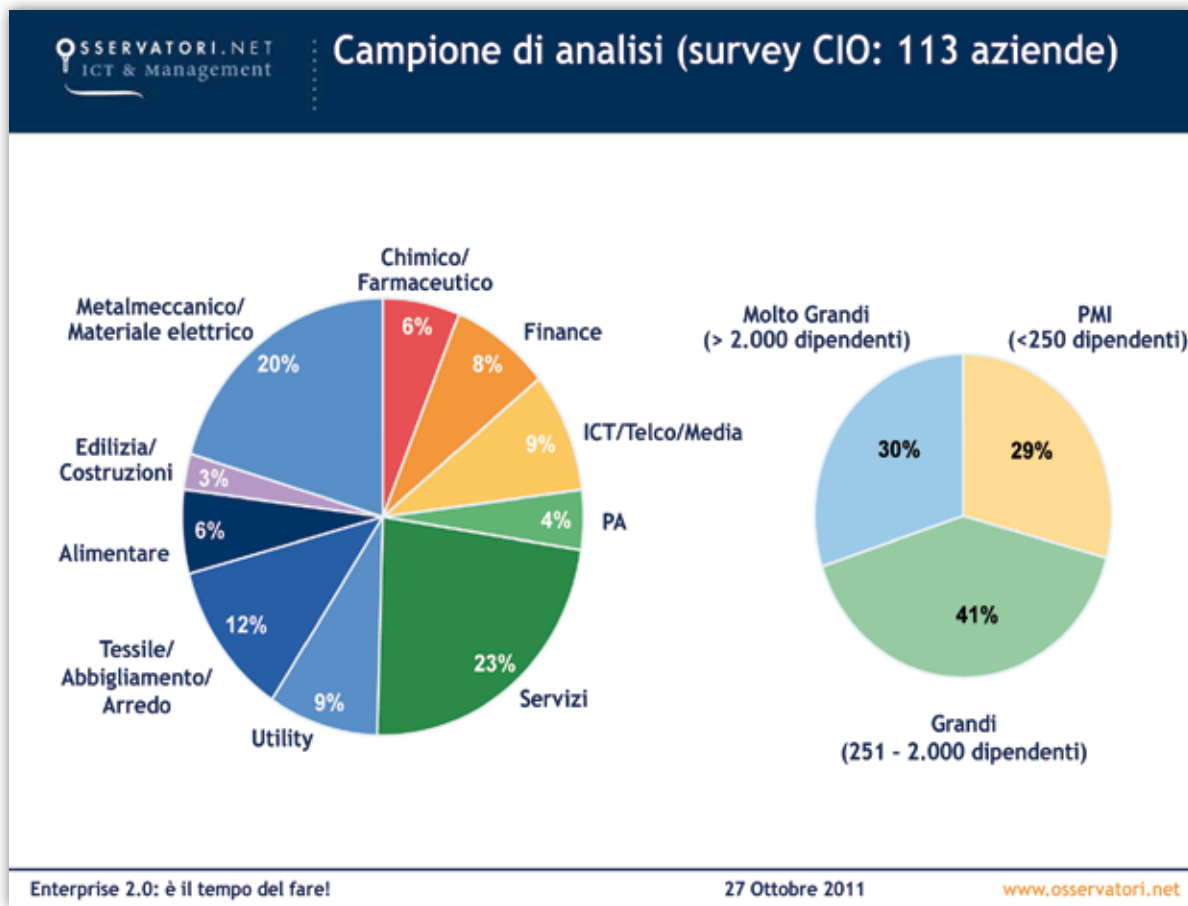
Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su [www.osservatori.tv](http://www.osservatori.tv)

*Enterprise 2.0: è il tempo del fare!*  
Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

L'Osservatorio Enterprise 2.0, nel suo quarto anno di attività, si è posto i seguenti obiettivi:

- ✓ **Studiare l'evoluzione del fenomeno Enterprise 2.0** in termini di investimenti e diffusione dei principali strumenti (priorità e scenari evolutivi di medio periodo)
- ✓ **Approfondire le “best practice” dell'innovazione con l'obiettivo di identificare i fattori critici di successo** che hanno contraddistinto l'eccellenza di alcune aziende nel percorrere l'evoluzione verso l'Enterprise 2.0, ottenendo i benefici più concreti e misurabili
- ✓ **Approfondire l'impatto sui processi di business e sui modelli di servizio delle principali Direzioni aziendali** (Marketing, Commerciale, Comunicazione interna, Operations, Acquisti, Amministrazione e controllo)





Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

27 Ottobre 2011

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

Il Rapporto con i risultati completi della Ricerca è scaricabile da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

**School of Management**  
POLITECNICO DI MILANO  
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA GESTIONALE  
MIP

OSSERVATORI.NET  
ICT & Management  
www.osservatori.net

# L'evoluzione del fenomeno in termini di trend di investimento e maturità degli ambiti applicativi

27 Ottobre 2011

**PARTNER**

**BlackBerry.**

**CISCO.**

**IBM.**

**ENGINEERING**

**SPONSOR**

**ARIADNE**

**Google Enterprise**

**metisoft**

Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su [www.osservatori.tv](http://www.osservatori.tv)

*Enterprise 2.0: è il tempo del fare!*  
Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale



Il Rapporto con i risultati completi della Ricerca è scaricabile da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)



Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

27 Ottobre 2011

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

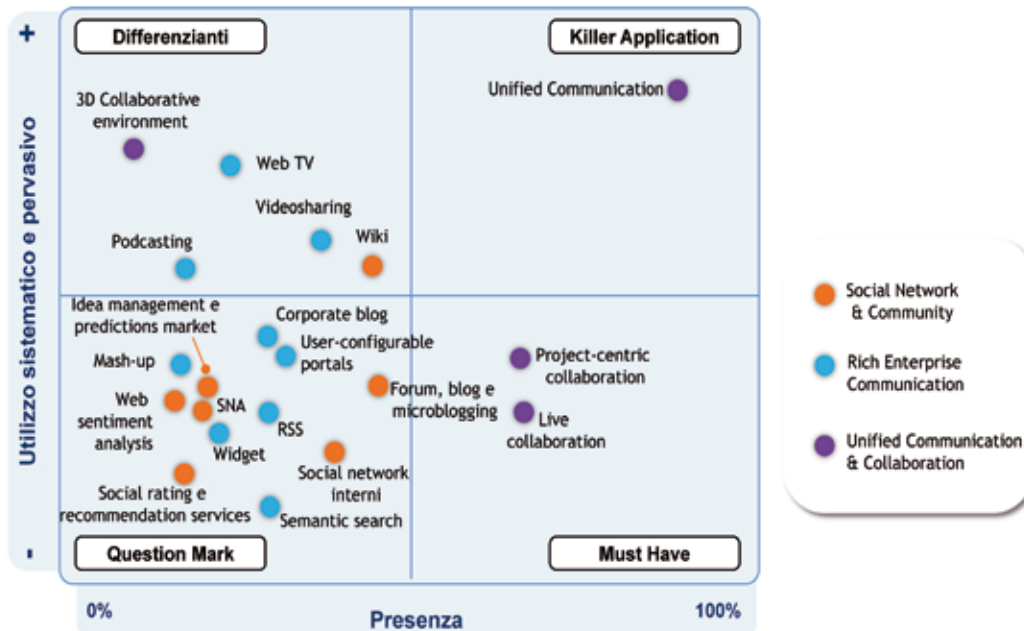
Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su [www.osservatori.tv](http://www.osservatori.tv)

Enterprise 2.0: è il tempo del fare!  
Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale



Il Rapporto con i risultati completi della Ricerca è scaricabile da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

# Diffusione e utilizzo degli strumenti Enterprise 2.0



POLITECNICO DI MILANO  
School of Management  
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA GESTIONALE  
MIP

OSSERVATORI.NET  
ICT & Management  
www.osservatori.net

# Gli impatti strategici delle iniziative Enterprise 2.0 e i fattori critici di successo

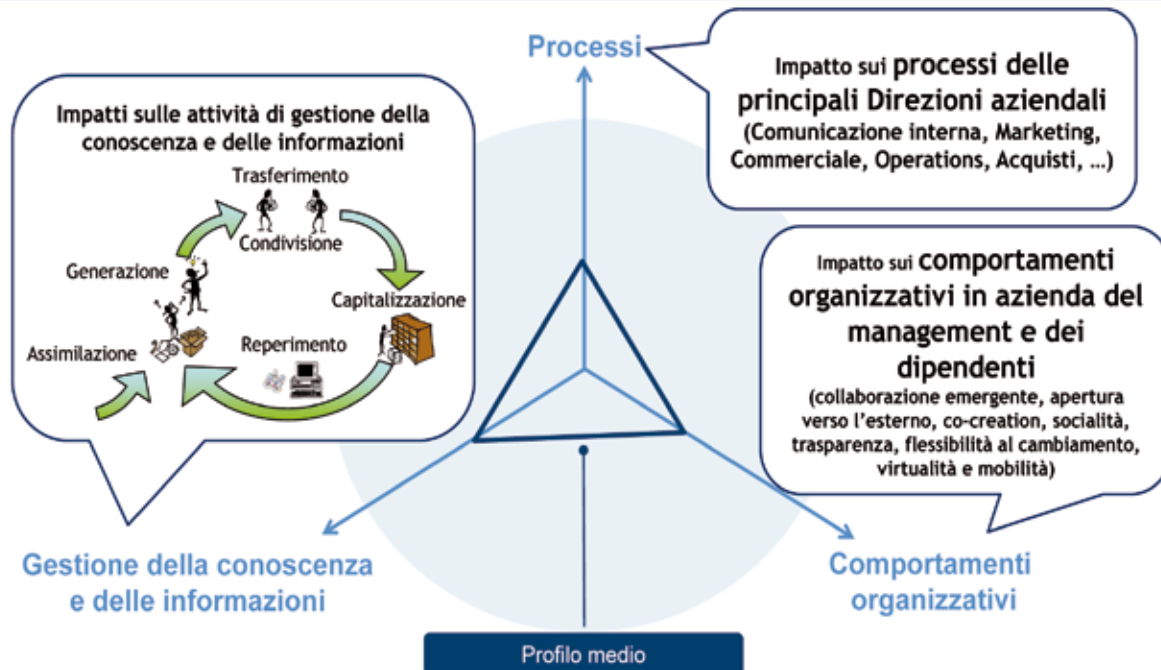
PARTNER

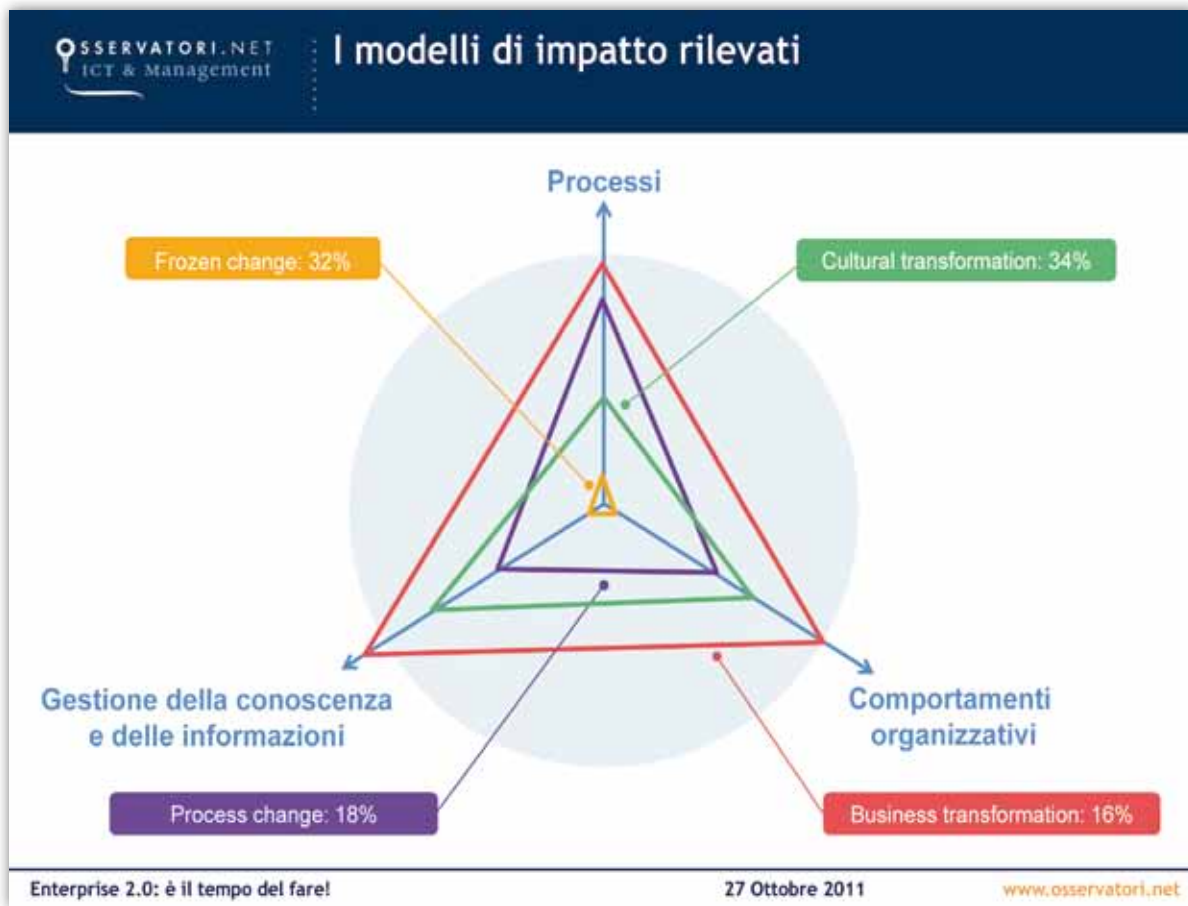
SPONSOR

BlackBerry. CISCO. ARIADNE Google Enterprise IBM. ENGINEERING metisoft

Il Rapporto con i risultati completi della Ricerca è scaricabile da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

## Come valutare l'impatto dell'Enterprise 2.0?





Il Rapporto con i risultati completi della Ricerca è scaricabile da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

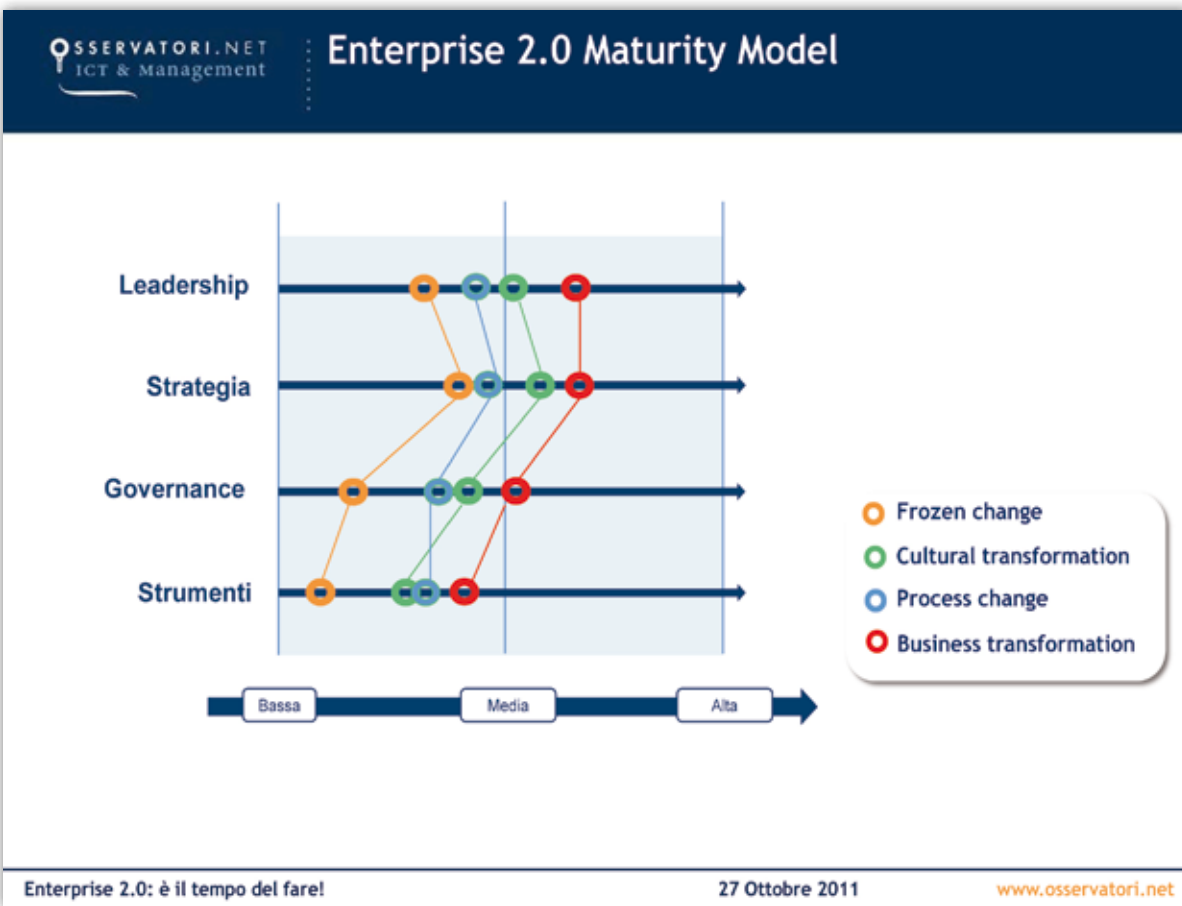
## Ma quali sono gli elementi che permettono di avere successo nelle iniziative Enterprise 2.0?



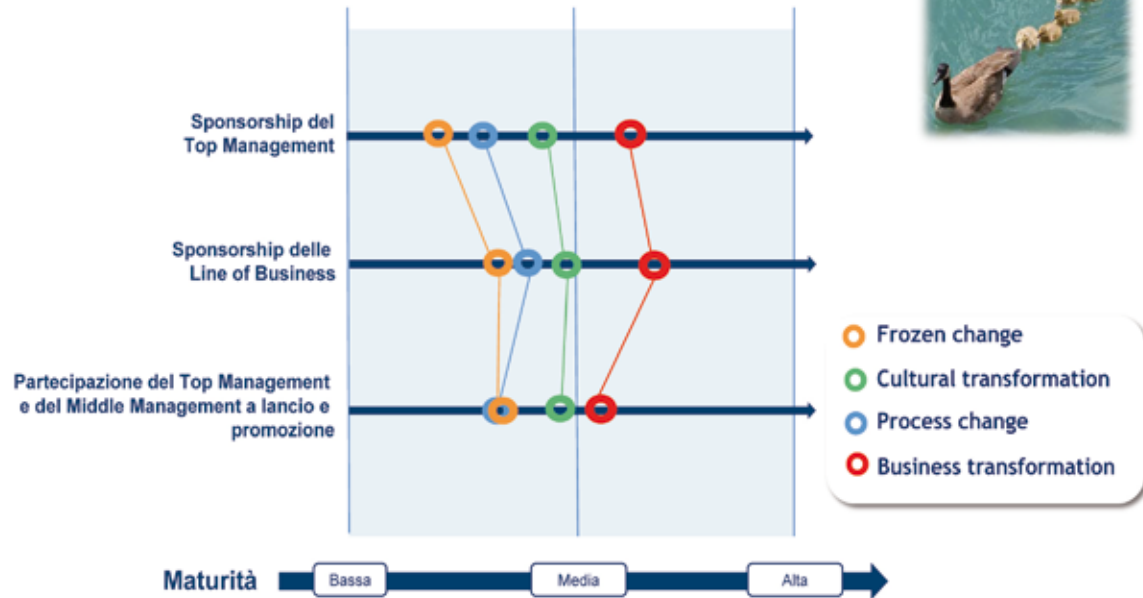
Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

27 Ottobre 2011

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

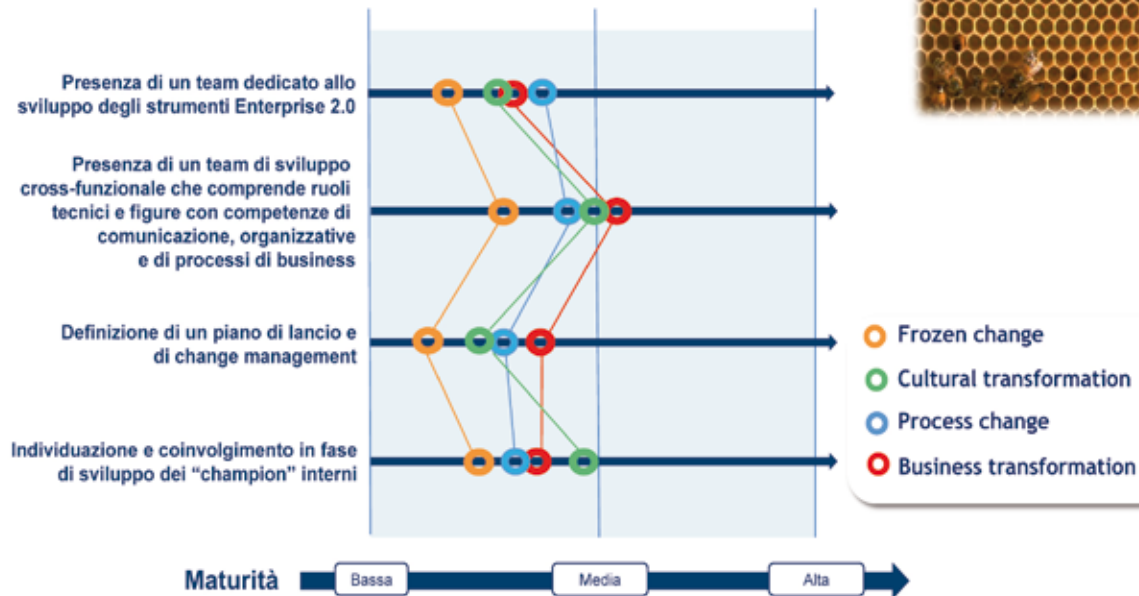


## La leadership nelle iniziative Enterprise 2.0





## La governance di sviluppo delle iniziative Enterprise 2.0



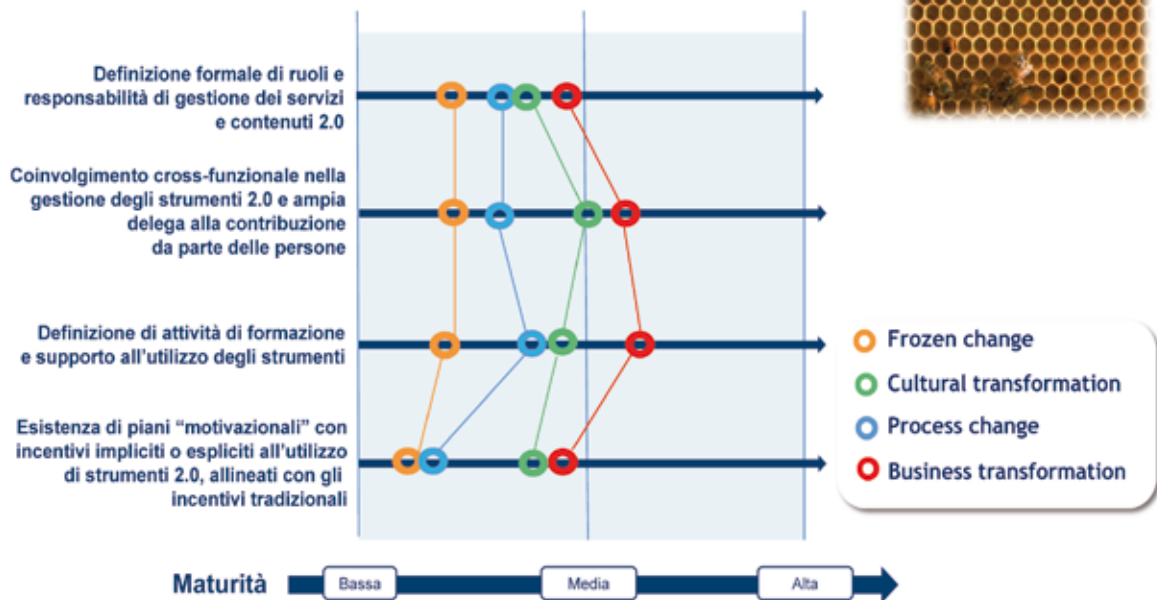
Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

27 Ottobre 2011

[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su [www.osservatori.tv](http://www.osservatori.tv)

*Enterprise 2.0: è il tempo del fare!*  
 Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

## La governance di gestione delle iniziative Enterprise 2.0

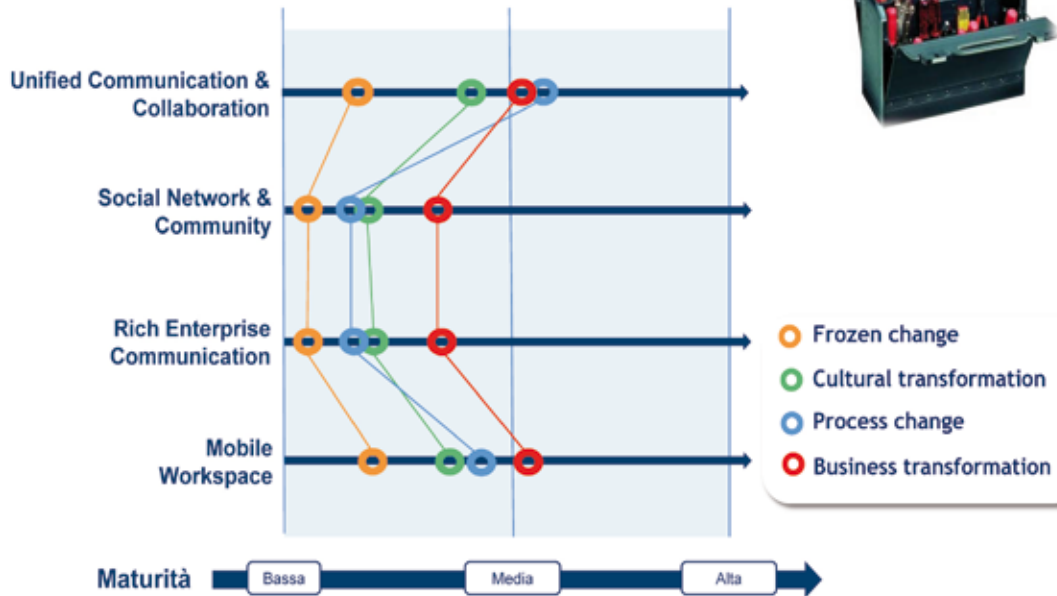


Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

27 Ottobre 2011

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

## La maturità degli strumenti Enterprise 2.0



Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

27 Ottobre 2011

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

Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su [www.osservatori.tv](http://www.osservatori.tv)

*Enterprise 2.0: è il tempo del fare!*  
Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

**School of Management**  
POLITECNICO DI MILANO  
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA GESTIONALE  
MIP

**OSSERVATORI.NET**  
ICT & Management  
www.osservatori.net

# L'Enterprise 2.0 per gli utenti chiave aziendali

**PARTNER**

**BlackBerry.** **CISCO.**

**IBM.** **ENGINEERING**

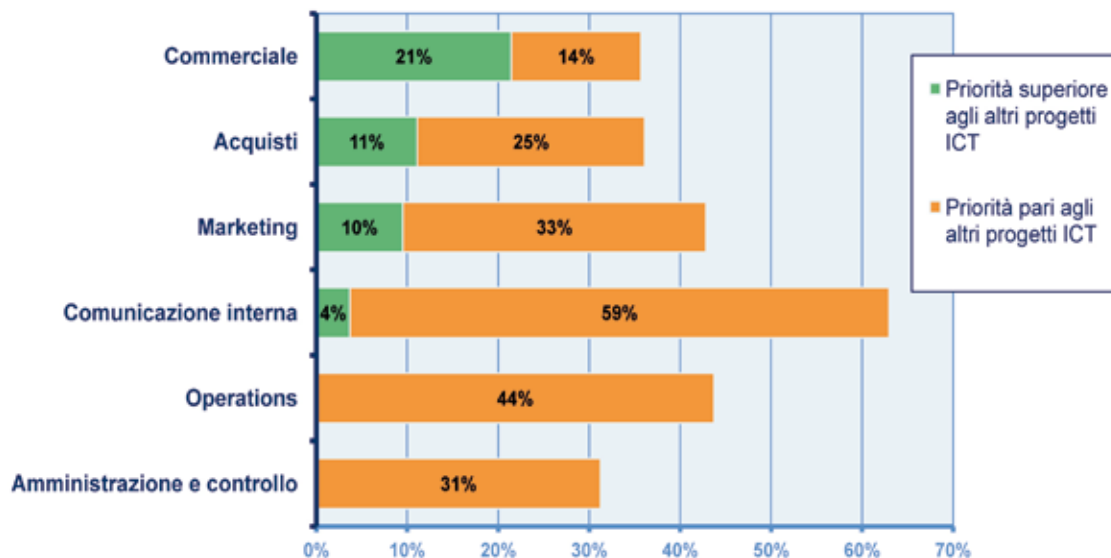
**SPONSOR**

**ARIADNE** **Google Enterprise**

**metisoft**

Il Rapporto con i risultati completi della Ricerca è scaricabile da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

## La rilevanza delle iniziative Enterprise 2.0 rispetto agli altri progetti ICT della Direzione

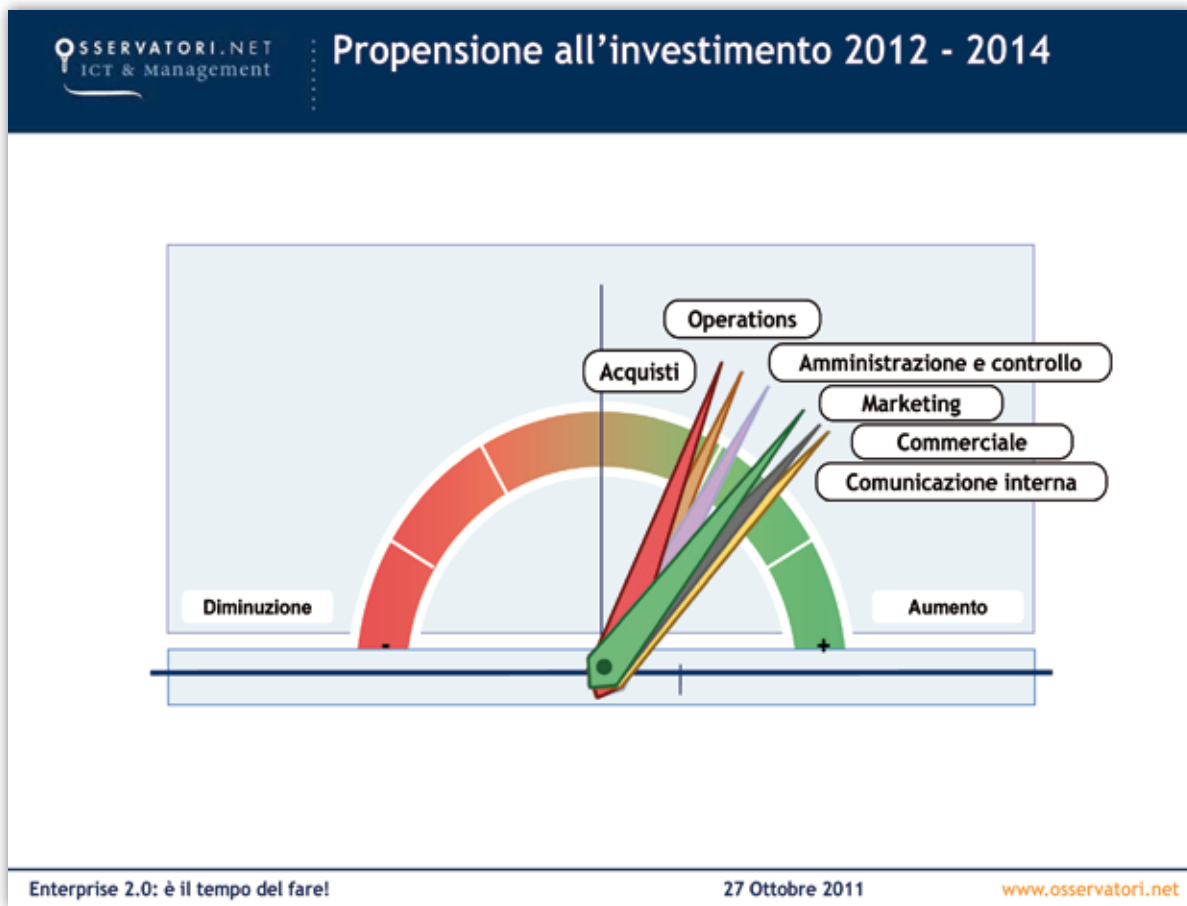


Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

27 Ottobre 2011

[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su [www.osservatori.tv](http://www.osservatori.tv)

*Enterprise 2.0: è il tempo del fare!*  
Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale



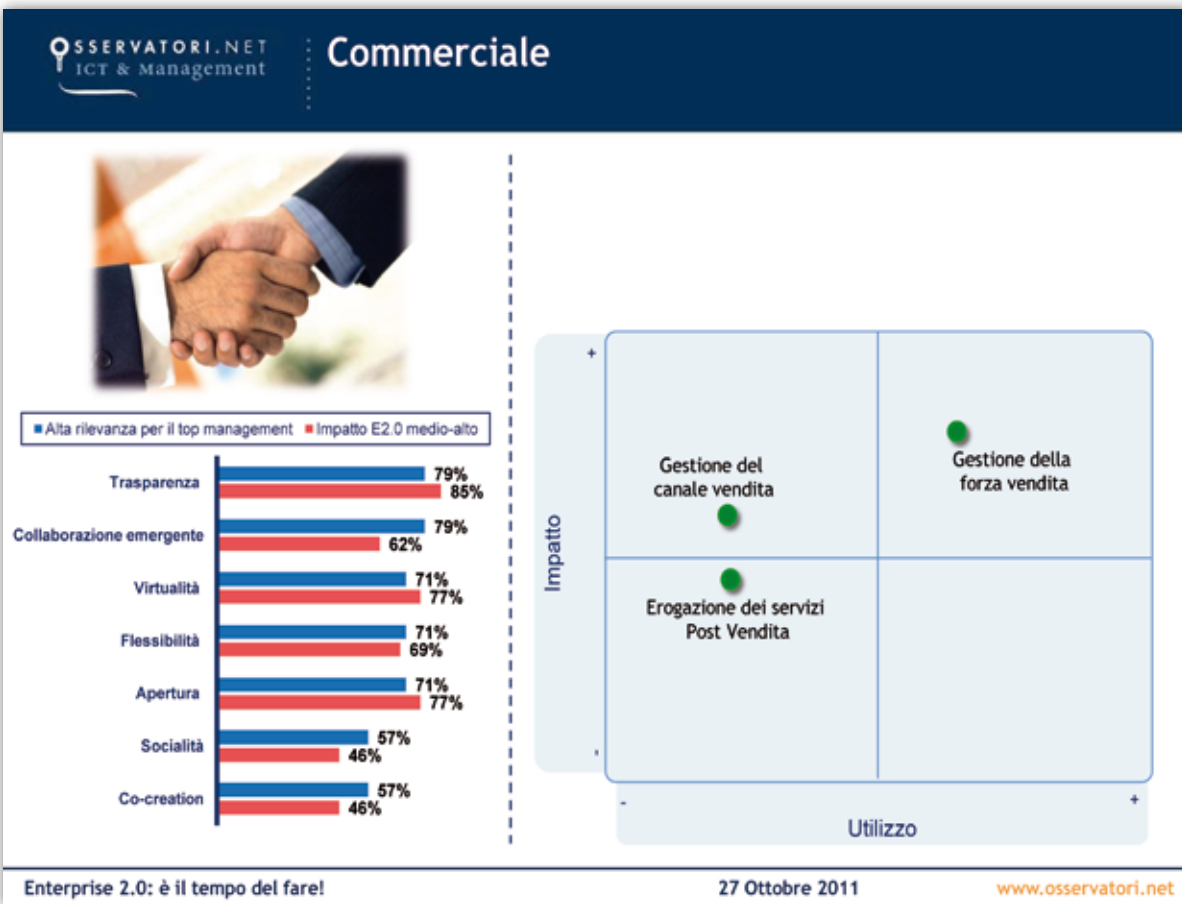
Il Rapporto con i risultati completi della Ricerca è scaricabile da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

## Comunicazione interna



■ Alta rilevanza per il top management ■ Impatto E2.0 medio-alto

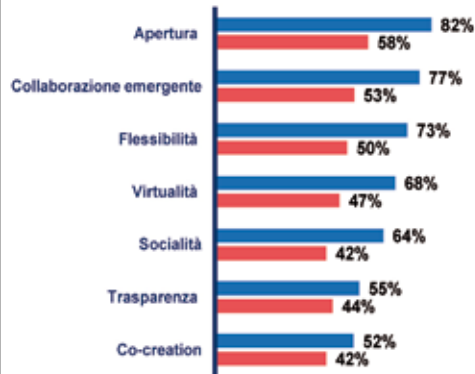


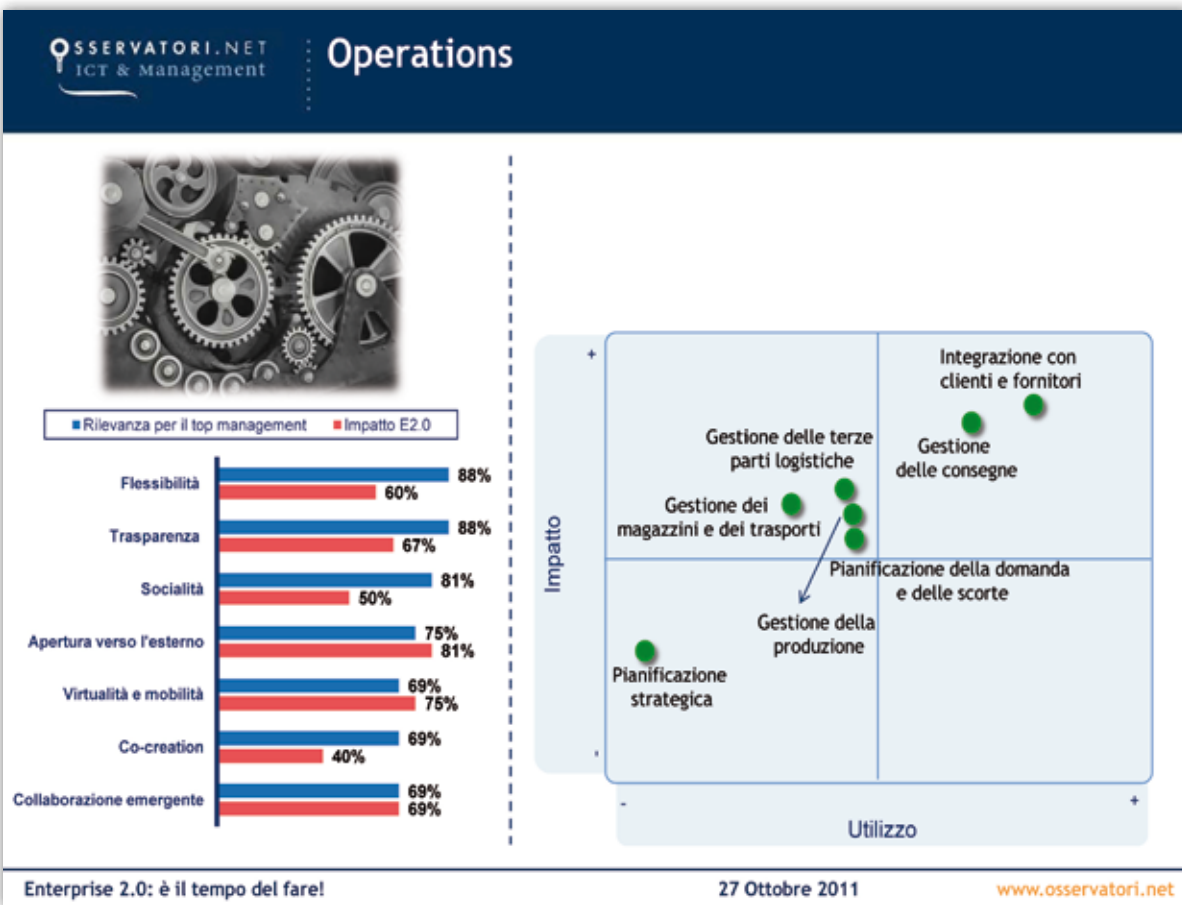


Il Rapporto con i risultati completi della Ricerca è scaricabile da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)



■ Alta rilevanza per il top management ■ Impatto E2.0 medio-alto



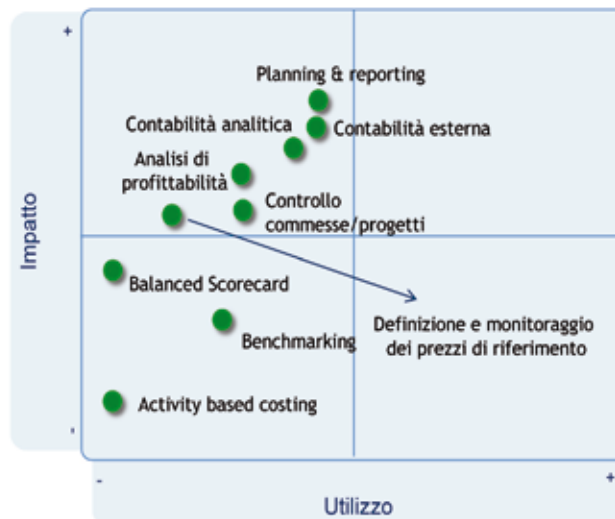
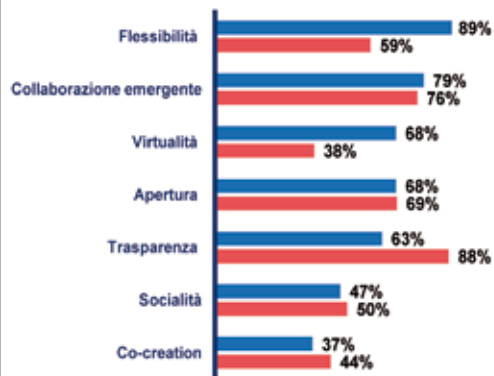


Il Rapporto con i risultati completi della Ricerca è scaricabile da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

## Amministrazione e controllo



■ Alta rilevanza per il top management ■ Impatto E2.0 medio-alto





■ Alta rilevanza per il top management ■ Impatto E2.0 medio-alto



Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

27 Ottobre 2011

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

**School of Management**  
POLITECNICO DI MILANO  
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA GESTIONALE  
MIP

**OSSERVATORI.NET**  
ICT & Management  
www.osservatori.net

# Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

**PARTNER**

**BlackBerry.** **CISCO.**

**IBM®** **ENGINEERING**

**SPONSOR**

**ARIADNE** **Google Enterprise**

**metisoft**

Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su [www.osservatori.tv](http://www.osservatori.tv)

*Enterprise 2.0: è il tempo del fare!*  
Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale



Il Rapporto con i risultati completi della Ricerca è scaricabile da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

## I fattori chiave di un progetto Enterprise 2.0

**Condividere la Governance dell'iniziativa**

**Abilitare il cambiamento culturale**

**Conquistare gli utenti**

**Supportare i processi di business**

## Quale tipologia di Governance?

**una Governance  
agile e snella**

- Velocità di esecuzione
- Naturale predominio funzioni di staff
- Difficoltà a coinvolgere le Line of Business

**una Governance  
trasversale e  
coinvolgente**

- Elevata rappresentatività
- Meccanismo lento e soggetto a conflitti di priorità
- Possibilità di vuoto di reale traino e commitment sull'iniziativa

- **Focalizzare le iniziative per snellire la Governance, individuando obiettivi specifici**
- **Individuare l'ownership delle iniziative all'interno delle business line**
- **Mantenere le funzioni di staff a garanzia della realizzazione di un progetto coerente e sostenibile**


## Come approcciare il cambiamento?

**Adeguare gli strumenti alla realtà organizzativa**

- Replica dei modelli e dei meccanismi aziendali
- Difficoltà a cogliere i reali benefici delle iniziative 2.0

**Adeguare l'organizzazione agli strumenti**

- Utilizzare gli strumenti come leva di change management / ingaggio
- Generazione di aspettative irrealistiche sulla capacità di produrre cambiamenti significativi

- 
- Partire dalla comprensione della cultura aziendale per **ingaggiare** le persone con le leve corrette:
    - sponsorship top management
    - individuazione facilitatori
    - esplicitazione regole di comportamento
    - potere e visibilità alle comunità
    - premiazione esplicita comportamenti
    - animazione e gioco

## Come approcciare l'evoluzione tecnologica?

**Mantenere coerenza  
con gli altri Sistemi  
Informativi**

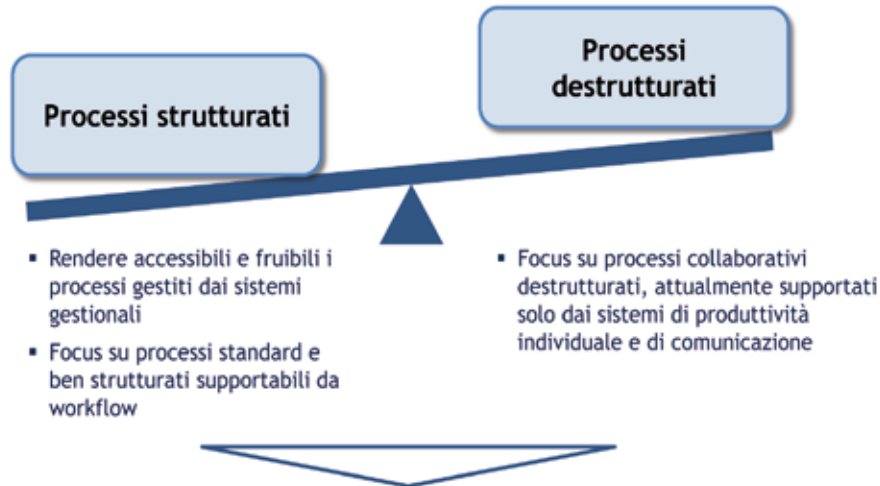
- Interfacce e device coerenti con il resto dei SI aziendali e con le policy
- Veloce obsolescenza e rischio di scarsa attrattività

**Seguire l'effetto  
moda**

- Perenne inseguimento delle ultime novità tecnologiche consumer
- Possibili problematiche di compliance e incoerenza con le altre applicazioni

- Definire una **strategia multicanale**, incorporando usabilità e consuetudini del mercato consumer, per abilitare l'adozione massiva di questi strumenti e per raggiungere alcune categorie chiave di utenti (top management, sales force, ...)

## Quali processi supportare?



- L'inserimento di elementi sociali e collaborativi costituisce il naturale **arricchimento** dei tradizionali processi aziendali, rendendoli maggiormente efficaci
- Il **legame** coi processi di business rende l'attività sociale e collaborativa parte dell'attività quotidiana e delle prassi operative



Osservatorio Enterprise 2.0

Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

**Enterprise 2.0 Innovation Award**  
**Casi Premiati**





---

## Enterprise 2.0 Innovation Award

Gli “Enterprise 2.0 Innovation Award” nascono nel 2011 allo scopo di creare occasioni di conoscenza e condivisione dei progetti che maggiormente si sono distinti per la capacità di utilizzare i nuovi strumenti e i paradigmi organizzativi dell’Enterprise 2.0 come leva di innovazione e miglioramento dei principali processi aziendali.

L’obiettivo è quello di generare un meccanismo virtuoso di condivisione, diffusione e valorizzazione delle “best practice dell’innovazione Enterprise 2.0”, evidenziando i fattori critici di successo che hanno permesso alle aziende di ottenere benefici concreti e misurabili.

### Casi Vincitori Enterprise 2.0 Innovation Award 2011

#### Social Network & Community

- UniCredit

#### Open Collaboration

- eni

#### Rich Enterprise Communication

- Italcementi Group

Caso vincitore del  
premio nella categoria  
“*Social Network &  
Community*”

## **OneNet – Il social network interno di UniCredit**

UniCredit è tra i primi gruppi finanziari Europei. Conta oltre 40 milioni di clienti, distribuiti in 22 paesi. I mercati principali nei quali opera sono l'Italia, l'Austria, la Germania, la Polonia e i paesi CEE (Central and Eastern Europe).

In un gruppo molto articolato come quello di UniCredit, caratterizzato da un contesto dinamico di acquisizioni e riorganizzazioni aziendali di grande impatto, le necessità di sviluppare un'identità comune e di assicurare una comunicazione efficace e coerente all'interno del Gruppo, hanno da sempre ricoperto un ruolo prioritario.

Per rispondere a queste esigenze nel Febbraio 2009 viene avviato il progetto OneNet, il social network professionale interno, che si propone di utilizzare gli strumenti web 2.0 per migliorare il flusso di processi interni e facilitare il knowledge sharing e la collaborazione a distanza tra i colleghi.

La piattaforma introdotta si basa su due elementi principali: *My Site* è l'area personale di ogni utente che racchiude tutte le informazioni di carattere personale e professionale e consente la connessione con gli altri membri del network; *Community* è l'area collaborativa, in cui condividere interessi, informazioni e opinioni attraverso l'utilizzo di social features. Nello specifico le Communities fortemente orientate al Business sono finalizzate allo scambio di informazioni relative a progetti e best practices.

La realizzazione del progetto pilota ha visto la collaborazione delle funzioni di Group Internal Communications & Internal Channels e Group Operations & ICT Factories. Successivamente sono state coinvolte anche le diverse funzioni di Business. Dal lancio della piattaforma sono stati invitati circa 18.000 dipendenti e coinvolti 10 paesi. Ad oggi sono attive circa 55 Business Communities.

È in corso l'integrazione del progetto con la nuova Intranet, che raggiungerà tutti i 162.000 dipendenti nei Paesi in cui il Gruppo opera.

Dal punto di vista della Governance OneNet è gestito secondo un modello “hub-and-spoke”: due team a livello di Holding si occupano della raccolta delle esigenze dei clienti interni e un team IT coordina la creazione delle Community e ne segue gli sviluppi. Tra i team centrali, la funzione di Community Team, in maniera congiunta al team Internal Digital Channels, svolge un’attività di supporto consulenziale rispetto ai servizi offerti sulle Community nell’area di Business di Group Operations & ICT Factories, che conta la maggior parte della popolazione attiva nel network. Nella fase di iniziale di adozione è stata coinvolta anche la funzione Legal & Compliance in modo che si definissero degli standard comportamentali dei colleghi all’interno del network e che i termini di utilizzo del servizio fossero compliant con le legislazioni locali in materia.

La rapida diffusione della piattaforma OneNet tra i dipendenti ha portato a un elevato tasso di response rate, pari al 54,5% (9.784 utenti hanno sottoscritto l’iscrizione al network – dati aggiornati a luglio 2011).

I vantaggi competitivi più consistenti sono stati riscontrati in termini di coinvolgimento partecipativo dei colleghi, maggiore efficacia della collaborazione a distanza e raccolta bottom-up di suggerimenti di natura progettuale.

Nel breve termine UniCredit ha intenzione di coinvolgere sempre più colleghi all’interno di OneNet e arricchire la struttura delle Communities con ulteriori funzionalità social, possibilmente integrate con le altre piattaforme interne del Gruppo. Ad esempio sta per essere rilasciato all’interno del network anche il “Workspace”, una stanza virtuale che sostituirà gli attuali strumenti di collaborazione documentale a distanza. L’obiettivo finale di UniCredit è sostenere l’adozione di questi strumenti 2.0 tra i propri dipendenti e, soprattutto, garantire agli utenti un’esperienza di navigazione unica e coerente, che semplifichi le attività lavorative quotidiane.

Caso vincitore del  
premio nella categoria  
“Open Collaboration”

## eni – Progetto eniWave&Moka

Eni è un'impresa leader mondiale attiva nel settore del petrolio, del gas naturale, della generazione e commercializzazione di energia elettrica, della petrolchimica e dell'ingegneria e costruzioni ed è presente oggi in 79 Paesi con circa 80.000 dipendenti.

Caratterizzata da una realtà aziendale delocalizzata, le esigenze di gestione efficiente dei flussi informativi, di condivisione delle informazioni e di utilizzo di avanzati sistemi di Knowledge Management sono da sempre elementi centrali nella strategia di eni per il supporto alla comunicazione e collaborazione tra tutti i dipendenti operanti nel mondo. Per rispondere a queste esigenze a marzo 2010 prende avvio il progetto eniWave&Moka.

eniWave consente la fruizione da parte dei dipendenti di servizi di collaborazione e comunicazione integrati e disponibili in qualsiasi sede del gruppo o via web. Con il semplice utilizzo del proprio laptop, è possibile visualizzare lo stato di presenza di un collega, partecipare a una videoconferenza anche dal proprio tablet in mobilità, visualizzare i partecipanti e condividere documenti o applicazioni con tutti gli utenti. Questo è stato reso possibile grazie all'adozione di un'infrastruttura integrata di comunicazione e collaborazione basata su Cisco Call Manager per la componente di IP Telephony che ha permesso di abilitare servizi a valore aggiunto per le persone.

In un secondo momento, partendo dalle richieste ed esigenze dei dipendenti è stato realizzato Moka, un social network interno rivolto a tutto il personale di eni. Moka consente al dipendente la definizione del proprio profilo (offrendo una compilazione automatica dei campi già presenti nelle directory aziendali), l'utilizzo di una foto personale sincronizzata con le directory degli strumenti di messaging e di uno sfondo personalizzato per la propria home page, la localizzazione automatica (opzionale) presso le sedi eni, la tracciabilità dello storico dei propri viaggi, la definizione di interessi personali e

creazione del proprio Blog, la condivisione di documenti all'interno di un archivio online personale e la possibilità di costruirsi un network di relazioni indipendente dalla struttura organizzativa di appartenenza. Le due applicazioni sono perfettamente integrate, infatti tutti i servizi eniWave sono fruibili partendo da Moka, cliccando semplicemente sulla persona con cui si vuole comunicare.

Il progetto eniWave&Moka ha risposto alle esigenze di geolocalizzazione delle informazioni e ha favorito la creazione di dinamiche collaborative e trasversali tra i dipendenti attraverso creatività e propositività dal basso, interazione veloce e diretta tra le persone, indipendentemente da schemi organizzativi, e accesso immediato alle persone competenti e alle informazioni necessarie per prendere decisioni in tempi rapidi. Elemento chiave per l'implementazione è stata la semplicità di utilizzo degli strumenti e una corretta comunicazione e condivisione con le strutture coinvolte. Fondamentale è stata la definizione di una Governance e di gruppi power users; inoltre l'uso regolare della piattaforma da parte del top management ha costituito una spinta molto importante al suo utilizzo.

Il progetto eniWave&Moka è stato supportato da un'intensa campagna di comunicazione, sponsorizzata dal CIO, che ha raggiunto i dipendenti su diversi canali, ed è stata realizzata in stretta collaborazione con la Direzione Comunicazione Interna. eniWave ha raggiunto quasi 30.000 dipendenti eni nel mondo e ogni giorno 17.000 persone utilizzano i servizi messi a disposizione.

Moka per ora è stato attivato solo come progetto pilota all'interno della Direzione Sistemi Informativi e 700 utenti hanno già popolato il loro profilo personale. Il piano di rollout prevede l'estensione progressiva di Moka a tutto il personale eni e alle controllate a partire dalla fine del 2011.

## Italcementi Group

Italcementi Group, con una capacità produttiva di oltre 75 milioni di tonnellate di cemento annuo, è il quinto produttore di cemento a livello mondiale. Conta circa 21.000 dipendenti distribuiti in 22

Caso vincitore del premio nella categoria  
"Rich Enterprise  
Communication"

paesi e nel 2010 ha registrato un fatturato consolidato di circa 4,8 miliardi di euro.

Nel 2009, le acquisizioni portate a termine dal Gruppo hanno dato un forte impulso verso la creazione di una rete comune di lavoro, in grado di raggiungere facilmente tutte le filiali, di garantire flessibilità organizzativa e di rafforzare l'identità aziendale. Le esigenze di efficienza dei processi di comunicazione e collaborazione interni e di offrire ai propri collaboratori un ambiente aperto in cui ogni singolo dipendente si possa identificare come individuo, accanto alla necessità di controllare, gestire e mantenere centralmente la molteplicità di applicazioni ed Intranet applicative hanno spinto l'organizzazione verso la realizzazione della nuova Intranet del Gruppo e la creazione del “brand package” per lo sviluppo delle singole Intranet Locali.

In particolare il progetto che prende avvio nel 2009 ha visto un'elevata sponsorship da parte del Top Management e la costituzione di un team di progetto composto dalle Direzione Comunicazione & Immagine, La Direzione Risorse Umane e la Direzione IT. Il progetto è stato svolto con la collaborazione di Metisoft che ha supportato la fase di design iniziale e implementazione tecnica.

La Intranet, inizialmente rilasciata alle sole funzioni di progetto e successivamente resa disponibile a tutte le funzioni del Gruppo, è oggi così strutturata: l'*hub*, la pagina di ingresso alla Intranet di Gruppo contiene le comunicazioni top down organizzate per tipologie di informazioni. Dall'*hub* si accede alle *Local Editions*, la sezione dedicata alle news di ogni specifica country, e alle *Specialized Sections*, siti dedicati alle singole funzioni aziendali. Al fine di favorire il knowledge sharing e la condivisione della cultura aziendale, sono state predisposte due ulteriori tipologie di siti: *Community*, per raccogliere le differenti practice aziendali, i contenuti e gli utenti di paesi e funzioni diverse, e *Progetti*, sezione con funzionalità a supporto della gestione dei progetti. L'elemento più innovativo della Intranet è rappresentato dalla creazione di *My Like*: l'utente, su base volontaria, può creare il



proprio profilo dove descriversi dal punto di vista personale e professionale e interagire con gli altri utenti creando un proprio network professionale. All'interno di tutta la struttura di rete vi è, inoltre, un utilizzo diffuso di forum, blog, wiki, video, tags, search.

L'introduzione della nuova Intranet ha comportato alcuni cambiamenti nell'ambito del processo di gestione dei contenuti a seguito dell'introduzione e della diffusione del concetto di "contributore attivo": tutte le persone appartenenti ad una funzione, ad una community o ad un progetto possono essere contributori attivi del knowledge aziendale. A supporto della diffusione di questo principio è stato adottato un apposito piano di formazione: in ogni funzione aziendale sono stati individuati dei "champion" che sono stati formati sulle logiche e sulle funzionalità della nuova Intranet e sono diventati focal point delle proprie aree aziendali.

Grazie all'introduzione della nuova Intranet aziendale, il Gruppo dispone oggi di uno strumento di controllo e di coordinamento che consente di gestire le diverse fasi della vita aziendale. I singoli dipendenti possono accedere alle informazioni aziendali da diversi dispositivi mobili, possono ricercare documenti e contributi multimediali anche nelle sedi remote e collaborare su progetti e aree di lavoro senza necessità di spostarsi fisicamente tra le diverse sedi. Allo stesso tempo, la Direzione Risorse Umane può disporre di informazioni aggiuntive che vengono volontariamente condivise dalle persone che lavorano in azienda. Il prossimo step del Gruppo Italcementi riguarda quello di realizzare le Intranet per le diverse country.



Osservatorio Enterprise 2.0

Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

Casi di Studio

School of Management

POLITECNICO DI MILANO



DIPARTIMENTO  
DI INGEGNERIA  
GESTIONALE





---

## Casi di Studio

Nel Rapporto completo, scaricabile in formato elettronico da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net), saranno inclusi tutti i Casi di Studio, oggetto di approfondimento della Ricerca 2011.

Di seguito si riportano alcuni dei casi aziendali analizzati:

- Alpitourworld
- Credito Cooperativo Banca di Pistoia
- De Agostini Publishing
- eni - Progetto myeni
- Mediamarket S.p.A.

## Box 1

**Alpitourworld**

Alpitour è il 1° gruppo turistico italiano e opera nel tour operating attraverso brand quali Alpitour, Francorosso, Viaggidea, Villaggi Bravo, Volando, Karambola. È presente inoltre nel settore aviation attraverso la compagnia aerea Neos, nel settore alberghiero con Alpitourworld Hotels & Resorts e nell'incoming attraverso la società spagnola Jumbo Tours oltre che sul territorio attraverso il network Welcome Travel Group in partecipazione con Costa Crociere con oltre 1.000 punti vendita e una vasta rete di agenzie indipendenti. Nel 2010 ha ottenuto un fatturato di circa 1.200 milioni di euro.

Nell'ambito del tour operating l'attenzione di Alpitour per i propri Trade Account che svolgono le attività di promozione e verifica godendo di ampia autonomia territoriale, è da sempre stata molto elevata. Da qui nasce l'esigenza di dotarsi di strumenti ICT avanzati per semplificare la pianificazione delle visite commerciali, la consultazione dei dati statistici, la registrazione dei report di visita e l'acquisizione di immagini dalle vetrine delle agenzie. Per questo motivo, Alpitour ha deciso di implementare un'architettura hardware e software che permettesse l'accesso sia da postazioni fisse che da dispositivi mobile, con l'obiettivo di incrementare la conoscenza del proprio territorio, rendere più flessibili le comunicazioni ai diversi livelli, incrementare la mobilità della propria forza vendita, raccogliere informazioni sui comportamenti commerciali in modo strutturato ed evidenziare il tracking dei contatti.

L'azienda sceglie così di dotarsi di una soluzione CRM che dispone di uno specifico modulo per i dispositivi Blackberry, in modo da garantire sia funzioni di comunicazione (telefono, push-mail, instant messaging) che funzioni applicative. Il progetto, sviluppato congiuntamente dalle Direzioni Commerciale e IT, ha visto una prima fase di creazione di connettori verso i sistemi Alpitour e di allineamento degli smartphone su cui sono state messe a disposizione tutte le informazioni anagrafiche,



i report e le informazioni statistiche e ne è stata garantita l'operatività anche off-line. In una seconda fase è stato attivato l'accesso via browser e le funzioni di gestione dei giri visita. Infine sono state attivate la gestione dei questionari e degli alert di vendita.

Importanti ed evidenti vantaggi sono stati conseguiti in termini di flessibilità e consultazione delle informazioni: i Trade Account possono oggi gestire autonomamente il loro piano visite con piena evidenza di periodicità e anomalie, consultare dati sempre aggiornati e comporre un report di visita aggregando informazioni di tipo diverso. Tutte queste funzionalità erano precedentemente supportate con fogli di calcolo elettronici e report inviati su carta. Sui dispositivi mobile inoltre, sono state installate delle applicazioni che consentono di gestire informazioni destrutturate, come ad esempio elaborare le immagini delle vetrine fotografate per predisporre il materiale da fornire alle relative agenzie.

Vi sono altri due aspetti di particolare significatività, la possibilità di raccogliere attraverso dei questionari profilati una serie di informazioni relative al punto vendita, quali il fatturato complessivo, il numero degli addetti al banco, il fatturato conto terzi, ecc., che vanno ad incrementare le informazioni disponibili sul datawarehouse aziendale e la possibilità di gestire degli alert commerciali che aiutano ad indirizzare la promozione di particolari prodotti attraverso un canale specifico evitando la dispersione dell'informazione attraverso il tradizionale canale dell'e-mail.

Nell'implementazione non sono state riscontrate particolari resistenze da parte della forza vendita dal momento che si tratta di persone giovani, già abituate all'utilizzo di questi strumenti in ambito privato. Per evitare un uso improprio di questi strumenti, Alpitour ha definito delle policy e delle regole di utilizzo per tutti i dipendenti. Attualmente, l'azienda sta valutando l'introduzione di dispositivi quali Ipad e Tablet Pc, parallelamente ad uno spostamento del focus da una logica B2B ad una B2C, concentrando quindi i futuri sviluppi anche su soluzioni consumer.

## Box 2

**Credito Cooperativo Banca di Pistoia**

La Banca di Pistoia è un istituto di Credito Cooperativo (BCC) che conta 11 filiali situate tra Pistoia, Prato e Firenze e conta 130 dipendenti. Il modello organizzativo del Credito Cooperativo ruota intorno a 426 BCC presenti sul territorio nazionale con 4192 sportelli, attraverso una presenza diretta in 2647 Comuni e 98 Province.

All'inizio del 2008 la Banca di Pistoia ha sentito l'esigenza di rinnovare la propria soluzione di posta elettronica con l'obiettivo di poter disporre di un sistema più moderno e versatile, che consentisse attraverso l'accesso via web e con una mailbox di poter "seguire" l'utente anche in caso di cambio di postazione, riducendo l'onere di assistenza tecnica da parte dello staff IT. Infatti, l'utilizzo di altre soluzioni client-server, ingessavano l'organizzazione sia dal punto di vista del back-up dei dati, sia dal punto di vista di mobilità delle postazioni: ogni volta che una persona veniva spostata da una filiale ad un'altra, questo comportava un dispendio di risorse per trasferire anche i relativi file di posta elettronica.

La banca ha così valutato costi e benefici di diverse opzioni: la soluzione tradizionale, con server di posta in house, è stata ritenuta non adeguata perché decisamente onerosa sia dal punto di vista dei costi, che per l'impegno di risorse tecniche di assistenza richieste. Successivamente sono state esaminate differenti soluzioni cloud e la scelta è ricaduta su Google Apps for Business. La Banca di Pistoia ha inoltre acquistato il servizio complementare *Postini* che consente l'archiviazione in the cloud e il mantenimento di tutti i messaggi di posta per dieci anni.

La soluzione adottata ha trovato il favore del CdA grazie alla garanzia di affidabilità, sicurezza e tutela dei dati che un brand del prestigio di Google può garantire. Elemento chiave per l'approvazione del progetto, inoltre, è stata la funzione amministrativa di controllo incorporata nella tecnologia Postini, che consente all'ispettorato di avere il pieno controllo sulle comunicazioni in transito, aspetto fonda-



mentale anche ai fini legali per qualsiasi istituzione finanziaria.

L'implementazione della nuova soluzione di posta elettronica non ha incontrato particolari resistenze in azienda. La vera sfida, piuttosto, è stata quella di formare alcuni dipendenti sul nuovo metodo di categorizzazione dei messaggi usato da Google, per cui gli stessi messaggi di posta non vengono ordinati in cartelle o in ordine di arrivo, ma sono raggruppati in conversazioni.

Uno dei vantaggi principali riscontrati in seguito all'adozione della nuova soluzione è stata la semplificazione in fase di implementazione, dal momento che la completa attivazione e la disponibilità delle nuove mailbox ha richiesto solo 4 ore. Inoltre, a seguito del completamento dell'installazione, gli spostamenti interni di personale non hanno richiesto il supporto tecnico per il trasferimento della posta elettronica archiviata in locale.

Attualmente, la Banca di Pistoia ha completato l'implementazione e tutto l'organico utilizza quotidianamente non solo la posta di Google Apps, ma anche Google Calendar e la chat di Google Talk. Recentemente l'azienda ha inoltre adottato anche telefoni cellulari basati su Android, in modo da rendere disponibili gli stessi servizi offerti da Google Apps anche via mobile. Dal punto di vista della sicurezza, in caso di smarrimento del cellulare è possibile, in remoto, sia bloccare il telefono, sia cancellare il relativo contenuto. Gli sviluppi futuri riguardano l'ampliamento dell'utilizzo di Google Documents e Google Sites che sono stati attualmente utilizzati solo per progetti pilota.

## De Agostini Publishing

De Agostini Publishing, azienda del Gruppo De Agostini, è una delle più note ed importanti case editrici italiane, attualmente operante in oltre 50 paesi nel mondo in 30 lingue diverse. Le sue attività, organizzate per aree di business, sono focalizzate sulla promozione e sulla divulgazione della cono-

Box 3

scenza e del sapere in tutte le sue forme.

De Agostini Publishing si focalizza sull'ideazione e la realizzazione di prodotti editoriali sotto forma di collezioni a fascicoli o volumi: tantissimi gli argomenti e i campi del sapere coperti, come i corsi sulle arti espressive, le collezioni di musica e di cinema, le serie per bambini e ragazzi, l'hobbistica, il modellismo e prodotti di cultura generale.

Per De Agostini Publishing il digitale è stata l'occasione per un graduale ripensamento del proprio modello di business, che vede oggi nelle tematiche social il principale driver di innovazione.

Nella prima fase di questo percorso De Agostini Publishing ha cominciato a veicolare gli abbonamenti alle proprie opere tramite un canale di e-commerce, che oggi rappresenta il 60-70% del fatturato totale degli abbonamenti alle opere.

Il passo successivo è consistito nel potenziare tramite il web il prodotto tradizionale, per allungarne il ciclo di vita e differenziarlo ulteriormente. Per questa ragione è nato, con il supporto di Ariadne Srl, il sito DeAgostiniPassion, in cui sono presenti contenuti riservati per gli abbonati e delle comunità di appassionati che si scambiano contenuti e informazioni sulle diverse tematiche.

Le community on-line contano oggi circa 100.000 utenti e presentano una forte animazione che mescola contenuti editoriali con contenuti prodotti dagli utenti stessi: materiale premium dedicato, notizie relative ad eventi, concorsi, esperti a disposizione, forum di discussione, gallery dei contenuti postati dagli utenti con sistemi di rating.

Il passo successivo della strategia di De Agostini consiste nel modificare il prodotto stesso, trasformandolo in digitale e veicolandolo a pagamento su piattaforme digitali, ad esempio utilizzando l'App Store, e ridisegnandolo in modo da cogliere appieno le possibilità di integrazione con il mondo del web 2.0 e le opportunità offerte dai nuovi dispositivi mobili. Recenti successi sono il Corso di Fotografia Digitale, il Corso di Disegno Manga e il Corso di Inglese, tutti per iPhone/iPad.

Per realizzare appieno questa strategia l'azienda ha creato un team, chiamato Global Digital, composto da circa 20 persone e diviso fra Novara, Tokyo, Londra e Mosca. Questo team, in staff all'Ammi-



nistratore delegato dell'azienda, opera in stretta sinergia con le altre funzioni ma dispone dell'autonomia e della focalizzazione necessarie per portare avanti un progetto di ridisegno del prodotto e del modello di business aziendale così ambizioso.

## eni – Progetto myeni

Eni è un'impresa leader mondiale attiva nel settore del petrolio, del gas naturale, della generazione e commercializzazione di energia elettrica, della petrolchimica e dell'ingegneria e costruzioni ed è presente oggi in 79 Paesi con circa 80.000 dipendenti.

In un'azienda caratterizzata da un'ampia distribuzione geografica come *eni* risulta prioritaria l'attenzione alla comunicazione interna, alla creazione e sviluppo di un senso di identità aziendale e la gestione efficace delle comunicazioni tra sede-siti periferici. Con lo scopo di dotare l'azienda di un unico e semplice strumento per consentire l'accesso in modo flessibile e personalizzabile a informazioni e servizi presenti e di diffondere un'immagine aziendale unica, a novembre 2010 è stato lanciato il nuovo portale intranet *myeni*.

Myeni sviluppa tutte le dimensioni di un grande portale contenuti, contesto, applicativi, comunità e servizi. Copre tutte le aree funzionali dell'azienda, raggiunge in modo capillare l'utenza adattandosi al profilo specifico, in base alle attività svolte. E' fruibile da circa 26.000 utenti italiani ed è raggiungibile da tutte le sedi estere collegate ad eni.

I vantaggi ottenuti sono considerevoli e riguardano soprattutto la sinergia tra comunicazione interna ed esterna, la condivisione e la conoscenza delle attività tra i vari business eni, le notizie disponibili a tutti i dipendenti e la velocità nell'accesso e nella condivisione di contenuti per le specifiche famiglie professionali.

La versione internazionale del nuovo portale "*myeni International*", è il principale canale di comuni-

Box 4

cazione interna tra sede e consociate nel mondo eni che permette la condivisione di notizie top e di business, applicativi e portali di sede. Da myeni international è possibile raggiungere direttamente l'intranet locale della società estera integrata.

Myeni ha visto da un lato l'introduzione di una nuova architettura delle informazioni, semplice non più legata all'organizzazione, ma ai task che abitualmente l'utente deve compiere durante il proprio lavoro (ad esempio inserire i dati di bilancio, partecipare alle attività della propria comunità di pratica, organizzare una trasferta, usufruire dei servizi interni...), con una nuova tassonomia e categorizzazione dei contenuti. Dall'altro lato, consente la personalizzazione e segmentazione dei contenuti nelle sezioni "miei applicativi", "miei preferiti", e "formazione e knowledge".

I suoi contenuti sono suddivisi nei canali *about eni* (organizzazione aziendale, valori, mission, codice etico, salute e sicurezza, formazione, risorse umane), *servizi* (tutto ciò che serve per il lavoro dei colleghi, applicativi e portali), e *welfare* (tutto ciò che eni offre ai propri dipendenti nei termini di work-life balance) e *myeni international* (volto internazionale del portale in lingua inglese). Myeni offre inoltre la possibilità di creare degli spazi dedicati a specifici gruppi di utenti per comunicare tra di loro, collaborare sui progetti, tenersi informati, condividere documenti, partecipare a sondaggi e ricevere feedback. Inoltre, in ogni pagina della nuova intranet sono stati introdotti due box di approfondimento: "cosa vuoi fare" e "forse potrebbe interessarti anche". Il primo permette un rapido accesso all'applicativo che eroga il servizio descritto, mentre il secondo offre dei riferimenti a possibili approfondimenti o argomenti correlati.

Per favorire il processo di cambiamento del nuovo portale è stato realizzato un piano di comunicazione ad hoc per illustrare le principali novità disponibili attraverso un sito dedicato, tutorial online, filmati con suggerimenti, flyer scaricabili e supporto via email per gli utenti .

Lo studio, la progettazione e realizzazione del nuovo *portale myeni* sono avvenuti attraverso l'utilizzo di risorse interne, facenti capo alla funzione di comunicazione interna e grazie alla collaborazione con Engineering Ingegneria Informatica. In particolare, tale progetto ha visto il coinvolgimento di un ampio gruppo di funzioni aziendali, tra le quali la Direzione risorse umane e organizzazione, ict, comunicazione esterna e i vari business eni, ed è stato caratterizzato da un forte commitment da parte del top management.

Nel prossimo futuro eni realizzerà nuovi oggetti editoriali, quali l'archivio del materiale audio e video pubblicati, l'archivio news organizzato per categorie con la possibilità di applicare dei filtri selettivi sulla ricerca, il rating news per valutare l'interesse delle informazioni pubblicate, la pagina personale del dipendente e la bacheca interna.

### **Mediamarket S.p.A.**

Mediamarket è l'azienda italiana di Media-Saturn Holding GmbH, prima catena di elettronica di consumo in Europa. In Italia la società, con un fatturato 2010 pari a 2,5 miliardi di euro e un organico di oltre 7.500 collaboratori, è la prima azienda retail non food e la prima nel mercato dell'elettronica di consumo, con le insegne Media World, Saturn, Media World Compra On Line e Saturn Shop On Line.

Per Mediamarket le persone sono un motore di sviluppo della stessa impresa e la Direzione Risorse Umane, con il supporto della Direzione Comunicazione, della Direzione Relazioni Esterne e della Direzione IT, si è impegnata nel creare un ambiente di lavoro che sia luogo di espressione delle competenze dei propri collaboratori e di potenziale crescita. Questo, unito ai bisogni di aumentare l'efficienza dei processi e di creare un senso di appartenenza tra le persone, ha portato allo sviluppo

Box 5

di due progetti congiunti: Internal Social Community e Openspace. A gennaio 2010 è stato condotto uno studio di fattibilità seguito da una fase di progettazione, durante la quale sono stati ascoltati i professionisti delle diverse aree di business per comprenderne al meglio le esigenze insieme a consulenti e fornitori IT.

A dicembre 2010 ha preso avvio “Internal Social Community”, un vero e proprio social network interno informale, accessibile sia dall’ufficio che da casa, dedicata a tutti i collaboratori che possono postare foto e video, chattare e scambiare opinioni sul proprio lavoro. Si tratta di una web community aziendale gestita da un “web tutor” che accompagna, spiega e diverte gli iscritti con attività ludico-formative che si susseguono di mese in mese e che prevedono una classifica e dei premi per i best performer, in modo da mantenere alto l’interesse verso la piattaforma e fornire opportunità di formazione per i più “attivi”.

A febbraio 2011 è stato, invece, concluso il progetto “Openspace”: la riprogettazione della intranet aziendale e dei relativi flussi di comunicazione tra la sede centrale di Mediamarket e i punti vendita distribuiti su tutto il territorio nazionale. All’interno di Openspace confluiscono tutti gli strumenti di produttività del personale del punto vendita, i repository documentali delle diverse direzioni di sede e nuovi spazi di discussione, come bacheche virtuali e blog tematici. Openspace è profilata in base ai differenti utenti (personale di sede, addetti vendita, regia punto vendita e Direttori di negozio) in modo che ciascun utilizzatore possa avere accesso agli strumenti essenziali per la propria attività lavorativa. Openspace viene implementata ogni 6 mesi con nuove funzionalità: i prossimi aggiornamenti prevedono un aumento dei servizi alla persona specialmente per quanto riguarda l’accesso da casa, un potenziamento della parte documentale della piattaforma e soprattutto il test di nuovi tool di co-working su progetti pilota.



Nonostante alcune criticità iniziali legate alla gestione della transizione verso il nuovo portale, queste iniziative hanno consentito di aumentare il coinvolgimento di tutti i collaboratori e del management aziendale, nonché di migliorare il livello di ascolto, la motivazione individuale e di rafforzare lo spirito corporate.

La sfida attuale consiste nella progressiva convergenza di questi due mondi verso un unico ambiente di lavoro virtuale, dove possano coesistere strumenti e tematiche legate al business con le componenti sociali e di coinvolgimento. Nella stessa ottica si colloca la futura integrazione di una soluzione di BPM (Business Process Management) all'interno dell'Intranet, avvicinando così ancora di più le persone ai processi aziendali e complementando la strutturazione dei processi con meccanismi di collaborazione e di comunicazione fra le persone che vi operano.

Il futuro vede l'estensione potenziale di queste logiche, supportate dalla stessa tecnologia abilitante, verso l'esterno, nell'ambito delle operazioni transazionali online dei due Brand del gruppo, dove il coinvolgimento di dipendenti e clienti consentirà la strutturazione di iniziative di social commerce, ascolto attivo, innovazione partecipativa e supporto collaborativo. Ovvero il completamento del quadro di una vera Social Company.



Osservatorio Enterprise 2.0

Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

## Nota metodologica Il Gruppo di Lavoro

School of Management

POLITECNICO DI MILANO



DIPARTIMENTO  
DI INGEGNERIA  
GESTIONALE



Ottobre 2011



---

## Nota metodologica

La Ricerca dell'Osservatorio Enterprise 2.0 è stata condotta nel 2011 con una duplice prospettiva: da una parte è stata approfondita la visione dei CIO sulle iniziative in corso e gli impatti sull'organizzazione e, dall'altra, è stata analizzata la visione delle principali Direzioni aziendali e l'impatto sugli specifici processi di business.

L'analisi si è focalizzata sui seguenti obiettivi:

- studiare l'evoluzione del fenomeno Enterprise 2.0 in termini di investimenti e diffusione dei principali strumenti (priorità e scenari evolutivi di medio periodo);
- approfondire l'impatto sui processi di business e sui modelli di servizio delle principali Direzioni aziendali (Marketing, Commerciale, Comunicazione interna, Operations, Acquisti, Amministrazione e controllo);
- approfondire le "best practice" dell'innovazione con l'obiettivo di identificare i fattori critici di successo che hanno contraddistinto l'eccellenza di alcune aziende nel percorrere l'evoluzione verso l'Enterprise 2.0, ottenendo i benefici più concreti e misurabili.

Per rispondere a questi obiettivi, si è scelto di affiancare due modalità di indagine:

- survey rivolte rispettivamente ai Responsabili della Funzione Sistemi informativi (CIO) e ai Responsabili delle principali Direzioni aziendali (Acquisti, Commerciale, Marketing, Operations, Amministrazione e controllo, Comunicazione interna);
- casi di studio con interviste dirette alle differenti tipologie di attori, mirati all'approfondimento di tematiche chiave ed esperienze significative emerse dalla survey.

I risultati delle analisi sono stati discussi e validati nel corso di un workshop con i partner

della Ricerca, CIO e Responsabili delle Direzioni, allo scopo di arrivare a una migliore interpretazione dei fenomeni analizzati.

Di seguito si descrivono brevemente il panel e la metodologia utilizzati nelle analisi.

## La survey

A partire da un modello di indagine, sviluppato in funzione degli obiettivi della Ricerca sono stati definiti i questionari da sottoporre ai CIO e ai Responsabili delle Direzioni di aziende operanti in Italia.

Alla survey rivolta ai CIO hanno risposto 113 aziende appartenenti ai seguenti settori:

- Servizi: 23%
- Metalmeccanico/Materiale elettrico: 20%
- Tessile/Abbigliamento/Arredo: 12%
- ICT/Telco/Media: 9%
- Utility: 9%
- Finance: 8%
- Alimentare: 6%
- Chimico/Farmaceutico: 6%
- Pubblica Amministrazione: 4%
- Edilizia/Costruzioni: 3%

Alla survey dedicata ai Responsabili delle Direzioni aziendali (Acquisti, Comunicazione interna, Marketing, Amministrazione e controllo, Operations e Commerciale) hanno risposto

131 aziende appartenenti ai seguenti settori:

- Metalmeccanico/Materiale elettrico: 24%
- Servizi: 18%
- ICT/Telco/Media: 15%
- Chimico/Farmaceutico: 10%
- Utility: 8%
- Finance: 7%
- Tessile/Abbigliamento/Arredo: 7%
- Alimentare: 7%
- Edilizia/Costruzioni: 2%
- Pubblica Amministrazione: 2%

## I casi di studio

Allo scopo di analizzare con maggiore profondità le esperienze più significative emerse attraverso l'analisi estensiva, sono stati selezionati 18 casi di studio realizzati attraverso interviste dirette, rivolte ai CIO e ai Responsabili delle Direzioni.

Le iniziative approfondite sono state selezionate in base a uno o più dei seguenti elementi:

- rilevanza dell'organizzazione;
- rilevanza strategica delle applicazioni Enterprise 2.0 nel supporto ai processi e alle attività aziendali;
- presenza di progetti innovativi già avviati.

Le interviste hanno permesso di validare e interpretare alcuni dei principali risultati ottenuti attraverso la survey e di approfondire la conoscenza sui progetti di maggior rilevanza.



---

## Il Gruppo di Lavoro

Mariano Corso  
Stefano Mainetti

Isabella Gandini  
Emanuele Madini

Laura Fasolo  
Jessica Pluchino  
Fiorella Crespi  
Marco Mazzucco  
Alessandro Piva  
Liliana Lojudice

Gianluca Manca  
Elena Sandei

*Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni:*  
isabella.gandini@polimi.it



Osservatorio Enterprise 2.0

Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

La School of Management

School of Management

POLITECNICO DI MILANO



DIPARTIMENTO  
DI INGEGNERIA  
GESTIONALE





---

# La School of Management

## La School of Management del Politecnico di Milano

La School of Management del Politecnico di Milano è stata costituita nel 2003.

Essa accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo del management, dell'economia e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili.

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, focalizzata in particolare sulla formazione executive e sui programmi Master.

Essa si avvale attualmente – per le sue molteplici attività di formazione, ricerca e consulenza – di oltre 240 docenti (di ruolo o a contratto, italiani o di provenienza estera) e di circa 80 dottorandi e collaboratori alla ricerca.

La School of Management ha ricevuto l'accreditamento EQUIS, creato nel 1997 come primo standard globale per l'auditing e l'accreditamento di istituti al di fuori dei confini nazionali, tenendo conto e valorizzando le differenze culturali e normative dei vari Paesi.

Le attività della School of Management legate ad ICT & Strategia si articolano in:

- Osservatori ICT & Management, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale;
- Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.



## Gli Osservatori ICT & Management

Le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) svolgono un ruolo sempre più pervasivo e strategico in qualsiasi organizzazione, diventando una potente leva di innovazione e di miglioramento delle performance.

Una corretta *conoscenza* di queste tecnologie e, soprattutto, del loro impatto sul business può portare una qualsiasi azienda a sfruttarle efficacemente per ottenere benefici significativi e migliorare la sua competitività. Gli Osservatori *ICT & Management* della School of Management del Politecnico di Milano, che si avvalgono della collaborazione dell'ICT Institute del Politecnico di Milano, nascono proprio con l'obiettivo di contribuire a questa *conoscenza*.

Gli Osservatori si rivolgono in particolare ai *manager e ai decision maker delle aziende utilizzatrici di ICT* per fornire loro informazioni sulle opportunità offerte dalle soluzioni più innovative attraverso ricerche puntuali, studi di caso, benchmark, video degli eventi, atti dei convegni, ecc. – informazioni approfondite sulle opportunità

Gli Osservatori si rivolgono *anche a tutte le aziende che offrono soluzioni e servizi ICT* (software vendor, hardware vendor, service provider, consulenti, operatori del canale), fornendo fotografie approfondite sugli scenari di mercato in Italia, con l'intento di supportarle nella messa a punto di offerte più efficaci.

Gli Osservatori attualmente attivi sono:

- B2b – eProcurement e eSupply Chain
- 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 & Business Innovation nel Fashion-Retail
- ICT & PMI
- ICT Accessibile e Disabilità
- ICT in Sanità
- ICT nel Real Estate
- ICT nelle Utility
- ICT Strategic Sourcing
- Information Security Management
- Intelligent Transportation Systems
- Internet of Things
- Intranet Banche
- Mobile & Wireless Business
- Mobile Banking
- Mobile Internet, Content & Apps
- Mobile Marketing & Service
- Multicanalità
- New Media & New Internet
- New Slot & VLT
- New Tablet & Business Application
- NFC & Mobile Payment
- RFID
- Social Network
- Unified Communication & Collaboration

Riportiamo di seguito alcuni Osservatori in parte correlati all'Osservatorio Enterprise 2.0:

- **Cloud & ICT as a Service**
- **Gestione Strategica dell'ICT**
- **HR Innovation Practice**
- **Intranet Banche**
- **Multicanalità**
- **New Tablet & Business Application**
- **Unified Communication & Collaboration**

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

## II MIP

Gli *Osservatori ICT & Management* sono fortemente integrati con le attività formative della Scuola: nel senso che rappresentano una importante sorgente per la produzione di materiale di insegnamento e di discussione per i corsi e traggono anche spesso linfa vitale dalle esperienze di coloro che partecipano ai corsi (in particolare a quelli post-universitari erogati dal MIP) o vi hanno partecipato nel passato.

In sinergia con gli Osservatori, il MIP Politecnico di Milano ha lanciato diverse iniziative nell'ambito ICT & Management:

- EMBA ICT – Executive Master of Business Administration ICT
- Corso Executive in Gestione Strategica dell'ICT
- Corsi brevi ICT&Management
- Master Media & Telco

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.mip.polimi.it](http://www.mip.polimi.it)

Osservatorio Enterprise 2.0

Enterprise 2.0: è il tempo del fare!

I sostenitori della Ricerca

School of Management

POLITECNICO DI MILANO



DIPARTIMENTO  
DI INGEGNERIA  
GESTIONALE





---

## I sostenitori della Ricerca

### Partner

- BlackBerry
- Cisco
- Engineering
- IBM

### Sponsor

- Ariadne
- Google Enterprise
- Metisoft



Research In Motion (RIM)  
BlackBerry  
[www.blackberry.com](http://www.blackberry.com)

RIM è quotata al Nasdaq (NASDAQ: RIMM) e alla Borsa di Toronto (TSX: RIM).

Per informazioni: [www.rim.com](http://www.rim.com) o [www.blackberry.com](http://www.blackberry.com)

### Research In Motion (RIM)

Research In Motion è leader nella progettazione, produzione e commercializzazione di soluzioni wireless innovative per il mercato globale delle comunicazioni.

Attraverso lo sviluppo di servizi, hardware e software integrati in grado di supportare standard multipli di reti wireless, RIM produce piattaforme e soluzioni per l'accesso seamless ad applicazioni come email, servizi di telefonia, messaggistica SMS e applicazioni basate su Internet e Intranet.

La tecnologia RIM consente inoltre ad una vasta gamma di sviluppatori e produttori di terze parti di ampliare il proprio portafoglio di prodotti e servizi offrendo connettività dati wireless.

La gamma RIM di prodotti, servizi e tecnologie embedded viene utilizzata da migliaia di imprese in tutto il mondo e comprende la piattaforma wireless BlackBerry®, la gamma Wireless Handheld™, strumenti di sviluppo software, modem radio e accordi di licenza software/hardware. Fondata nel 1984, RIM ha sede a Waterloo, in Ontario e ha uffici in Nord America, Europa e Asia-Pacifico.



Cisco  
[www.cisco.com/it](http://www.cisco.com/it)

Cisco è leader mondiale nella fornitura di soluzioni di rete che trasformano il modo con cui le persone comunicano e collaborano; con sede a San José, in California, l'azienda impiega oltre 66.500 dipendenti nel mondo e ha registrato nell'anno fiscale 2010 (concluso l'11 agosto 2010) un fatturato di 40 miliardi di dollari.

Combinando la forza del suo core business con la capacità di elaborare nuove strategie, oggi Cisco guida la transizione verso un nuovo ambiente tecnologico che ha al centro la Rete: una piattaforma di comunicazione intelligente, sicura e convergente, su cui veicolare soluzioni in grado di dare una spinta decisiva alla produttività e competitività delle aziende, e di accrescere infinitamente le possibilità individuali di comunicazione, divertimento e fruizione di contenuti.

Ciò permette la diffusione di nuovi modelli di business basati sulla collaborazione, sostenuti dall'offerta di servizi e applicazioni che trasformano la Rete in una human network su cui comunicare, lavorare in team e produrre innovazione.

Nel proprio approccio al mercato, Cisco affida un ruolo centrale al proprio ecosistema di partner di canale, composto

da oltre 35.000 aziende formate e selezionate grazie ad un programma di partnership e certificazione. Rafforzano, infine, l'offerta la consulenza strategica globale proposta da Cisco Internet Business Solutions Group e l'ampia gamma di servizi e soluzioni di supporto tecnico, consulenza e finanziamento proposti direttamente o indirettamente tramite partner a grandi imprese, PMI, service provider, utenti finali.

### *Cisco Italy*

Cisco opera in Italia dal 1994, sotto la guida di David Bevilacqua, A.D di Cisco Italia e Vice President, Cisco. L'azienda affianca imprese, enti pubblici e fornitori di servizi promuovendo lo sviluppo tecnologico del Paese ed assumendo un ruolo di guida nel percorso di innovazione tecnologica, oggi essenziale per la competitività, con una particolare attenzione verso le piccole e medie imprese. Cisco incentiva lo sviluppo di talenti e competenze in ambito ICT tramite il programma di studi Cisco Networking Academy, lanciato nel nostro paese nel 1997, che forma professionisti delle tecnologie di rete.



Engineering  
www.eng.it

Fondata a Padova nel 1980, **Engineering** è il gruppo leader in Italia nel software e servizi di Information Technology e tra i top 10 europei, con un'offerta integrata e completa di business integration e consulting, outsourcing applicativo, infrastrutturale e di servizi innovativi in modalità Cloud Computing, soluzioni per mercati verticali, consulenza strategica.

Con oltre 6.500 dipendenti in Italia e all'estero, 1.000 clienti di medio-grandi dimensioni e 43 sedi operative distribuite capillarmente sul territorio nazionale, una presenza commerciale consolidata in Europa e America Latina, Engineering opera sul mercato dell'ICT, con una offerta completa lungo l'intera catena del valore del software: system integration & consulting, outsourcing di sistemi e applicazioni, prodotti e soluzioni, ricerca sull'innovazione delle tecnologie. Grazie al network di data center europei ubicati a Pont St. Martin (Ao), Torino e Padova Engineering ha rafforzato la propria presenza in ambito outsourcing.

In oltre 30 anni di storia Engineering ha attuato nel tempo strategie di crescita diversificate, votate alla continua ricerca dell'eccellenza e leadership di mercato, puntando su tecnologie d'avanguardia, competenze di settore, una ferrea gestione dei progetti informatici.

Attiva in tutti i segmenti di mercato - banche, industria, pubblica amministrazione, sanità, telco - nel 2010 Engineering ha raggiunto un valore della produzione pari a oltre 758 milioni di euro.

L'internazionalizzazione delle attività è leva strategica di crescita in partnership con clienti o su progetti esteri: i maggiori gruppi bancari-assicurativi banche, la grande industria manifatturiera, nel settore della difesa, a fianco degli operatori delle telco e degli organismi comunitari con sede a Bruxelles. Engineering è la prima azienda italiana che, nell'ambito di un consorzio di imprese, ha vinto la maxi-gara indetta dalla Commissione Europea relativa al contratto-quadro per la gestione dei sistemi informativi delle istituzioni UE.

E' recente l'importante acquisizione da parte di Engineering do Brasil - la controllata sudamericana - di Dynpro Sistemas, attiva in Brasile sul mercato del software con all'attivo oltre 50 clienti in tutti i settori con particolare riferimento alla tecnologia SAP.

Anche nella ricerca europea ed internazionale sul software il Gruppo Engineering vanta un posizionamento eccellente ed è tra le aziende IT protagoniste worldwide nella realizzazione di soluzioni di open source, cioè di software non proprietario e dunque privo del costo di licenza. A conferma dell'impegno nell'innovazione, Engineering dispone di 5 centri competenza trasversali - ERP, Enterprise Content Management, Business Intelligence e Open Source, Broadband & Media Services che sostengono l'offerta delle business unit, integrano e completano le specializzazioni tecnologiche di settore e affiancano le relazioni con i clienti. La Direzione Ricerca & Innovazione, con 350 ricercatori di standing internazionale, ha il doppio ruolo di promuovere l'innovazione sul software e trasferirla al ciclo produttivo delle strutture di business.



IBM  
www.ibm.com/it

L'innovazione è uno dei valori fondamentali della cultura **IBM** e ne ispira le strategie e l'attività. Essere innovativi, per IBM, significa riallineare costantemente il proprio modo di operare e la propria «value proposition» alla dinamica del mercato globale. In questo contesto, la Ricerca, cui IBM dedica investimenti annui prossimi ai 6 miliardi di dollari, continua ad avere un ruolo determinante e diventa parte integrante di un impegno più ampio che si concretizza in soluzioni innovative per la trasformazione di imprese e istituzioni.

Da sempre protagonista nel mercato dell'information technology, l'IBM celebra quest'anno i 100 anni della sua attività.

Nel corso della sua storia IBM ha continuamente rafforzato il suo impegno nello sviluppo delle tecnologie più avanzate: è da diciotto anni la società con il maggior numero di brevetti negli Stati Uniti e detiene primati in ogni area tecnologica, dai microprocessori ai supercomputer, dai server al software per lo sviluppo e la gestione di complesse infrastrutture informatiche.

Allo stesso tempo, IBM si rivolge ai clienti con un'offerta in cui le componenti di hardware, software e servizi si armonizzano nel più ampio concetto di soluzione che crea e trasferisce valore.

L'obiettivo è creare un'azienda integrata end-to-end, inserita in un ecosistema di business costituito da partner, fornitori e clienti e in grado operare con una struttura a rete gestita in modo dinamico per affrontare nuove opportunità, reagire ai cambiamenti della domanda,

aumentare la flessibilità, accelerare l'esecuzione delle operazioni e crescere con profitto.

IBM ha sviluppato competenze approfondite in diversi settori di mercato, tali competenze sono integrate con know how specifico sulle diverse aree tecnologiche e applicative, nell'ambito dell'organizzazione dedicata ai servizi e alla consulenza, che rappresenta circa il 55% del fatturato a livello mondiale.

L'offerta globale IBM fa capo a unità organizzative dedicate:

- Global Business Services si propone come partner strategico per accompagnare le aziende verso modelli di business a elevata competitività, in un percorso che va dalla definizione strategica alla realizzazione del progetto in modalità on site, in outsourcing oppure on demand.
- Global Technologies Services offre servizi di gestione delle infrastrutture informatiche, sia nelle componenti di calcolo che in quelle di comunicazione, di sviluppo e manutenzione applicativa, di formazione e assistenza tecnica.
- Systems and Technology Group è responsabile dello sviluppo e della commercializzazione dei prodotti hardware: in particolare nell'area dei server è al primo posto nel mondo in termini di quota di mercato (fonte IDC) e con l'organizzazione Technology Group mette a disposizione la tecnologia elettronica di base (semiconduttori) al mercato OEM – Original Equipment Manufacturers.
- Software Group IBM è leader mondiale nel mercato dei database (fonte Dataquest) e, con i prodotti della linea Tivoli, in quello del software per la gestione dei sistemi (fonte IDC). Appartengono alla IBM, tra gli altri, i marchi Lotus, Rational e Cognos.

Le attività della IBM sono affiancate da IBM Global Financing, società che fornisce una vasta gamma di formule di finanziamento a clienti e business partner per la progettazione o l'acquisizione di soluzioni informatiche.

A R I A D N E Ariadne  
[www.ariadne.it](http://www.ariadne.it) | EnterpriseGoogle Enterprise  
[www.google.com/intl/it/enterprise/](http://www.google.com/intl/it/enterprise/)

**Ariadne** è una società di ingegneria informatica specializzata nel Content Management e nell'Enterprise Application Integration.

Formata nel 1994, concentra dal 1996 le proprie competenze nello sviluppo di applicazioni web su piattaforma Java Enterprise e nella System Integration, collaborando con importanti realtà del mondo industriale, della ricerca e della Pubblica Amministrazione.

Le competenze maturate hanno portato alla realizzazione della suite Ariadne Content Manager: tre prodotti per il Web/Multi-Channel Content Management, l'Enterprise Web Content Management e lo sviluppo di Social Network e ambienti collaborativi.

Dal 2011 Ariadne fa parte del network internazionale dei Service Partner di Liferay, e fornisce, attraverso un centro di competenza dedicato, servizi di consulenza e sviluppo sulle piattaforme Liferay Portal e Liferay Social Office.

Oggi Ariadne conta circa 40 dipendenti, e ha sedi a Pavia, Milano e Roma.

Informazioni e contatti:

mail: [info@ariadne.it](mailto:info@ariadne.it)

phone: 0039 0382 408911 fax: 0039 0382 407384

L'offerta della divisione **Enterprise di Google** si indirizza a tutti i settori industriali e a tutte le organizzazioni, sia private sia pubbliche, di qualsiasi dimensione.

Proposta di punta è *Google Apps for Business*, la suite cloud per la collaborazione e la comunicazione basata sul Web. Per usarla non è necessario installare alcun software sui server e sui client, né aggiungere e mantenere storage, perché tutto viene gestito sui potenti server di Google e acceduto via browser dagli utenti. *Google Apps for Business* comprende il servizio webmail *Gmail* (in versione da 25GB); l'applicazione per la gestione condivisa delle agende *Google Calendar*; *Google Talk* per l'istant messaging, la telefonia voice-over-IP e la video chat; *Google Sites* per la creazione di siti web interni o pubblici; *Google Docs* per lavorare insieme su documenti, presentazioni e fogli elettronici; *Google Video for business*, per la condivisione semplice e rapida di video.

La divisione Enterprise di Google propone poi *Google Search Appliance*, soluzione hardware/software che sfrutta l'algoritmo di Google per organizzare e rintracciare l'enorme quantitativo di dati presenti in azienda. Completano l'offerta, le versioni aziendali delle tecnologie *Google Maps* e *Google Earth* per l'accesso semplificato a dati geospaziali e georeferenziati.

Per ulteriori informazioni: [www.google.com/intl/it/enterprise/](http://www.google.com/intl/it/enterprise/)



Metisoft  
[www.metisoft.it/index.jsp](http://www.metisoft.it/index.jsp)

**Metisoft** spa è una società di servizi e soluzioni ICT che da oltre vent'anni accompagna i propri clienti nei progetti di innovazione con soluzioni e servizi che supportano sia i processi di business sia le scelte infrastrutturali.

Con oltre 160 dipendenti e 5 sedi operative, si rivolge ai mercati delle imprese e degli istituti bancari con un'offerta flessibile e a misura di cliente che spazia dalle soluzioni ERP, CRM e post-vendita ai servizi di application management, system management e system integration. Le partnership consolidate con principali attori mondiali nel settore ICT, gli investimenti in formazione, personale, infrastrutture e tecnologia ne fanno il partner di valore per le imprese che credono nell'innovazione come fattore di successo.

Attenta al fenomeno dell'Enterprise 2.0 fin dal 2008, in questo ambito ha focalizzato la propria offerta su progetti volti a migliorare la collaborazione e l'organizzazione: *Metisoft realizza intranet che forniscono supporto all'operatività, migliorano la collaborazione, facilitano la condivisione del know-how, fanno emergere competenze e talenti nascosti, supportano i processi organizzativi.* Tra i numerosi casi di successo quello per Indesit Company si è aggiudicato "l'European Excellence Award 2009", quale migliore progetto nella categoria Intranet.





A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for taking notes.





A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes.

Copyright 2011 © Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale  
Grafica: Osservatori ICT & Management  
Copertina: Stefano Mandato  
Realizzazione: Emanuela Micello e Stefano Erba  
Stampa: Grafiche Ponzio



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

PARTNER



SPONSOR

