

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

3 Anno 15 - n. 3
Luglio 2018
Trimestrale
Copia omaggio

ANDAF

magazine

■ **LA RICETTA SEGRETA DEI GIGANTI
DEL WEB... IT'S ALWAYS DAY ONE!**

■ **LA COMUNICAZIONE DI INFORMAZIONI
DI CARATTERE NON FINANZIARIO**

ISSN 2281-468X

Poste Italiane S.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - 70% Roma AUT.C./RM/26/2004

© alphaspirt



© agic

26

LA COLLABORATION AL TEMPO DEI SOCIAL

di ROBERTO CECILIA SANTAMARIA
Country Managing Partner Agic Technology

e LUIGI VILLANOVA
Associate Partner Agic Technology

Il tema della *collaboration* è sempre più di grande attualità all'interno, e anche all'esterno a onor del vero, delle organizzazioni aziendali. Per iniziare a comprenderne il signi-

ficato, e soprattutto l'evoluzione nel corso degli ultimi anni, è bene a mio avviso partire dall'etimologia del termine. Se è vero, infatti, che tutti abbiamo ben chiaro in cosa consiste un processo collaborativo, ben diverso è spostare il *focus* su cosa significhi "collaborare" in ambito aziendale, e su quali ne siano le implicazioni e le ricadute sul *business*. Secondo l'autorevole Cambridge Dictionary, "*collaboration*" (o "*working with*") significa letteralmente «*the situation of two or more people working together to create or achieve the same thing*». Quindi, in sostanza, nell'am-



bito di un processo collaborativo due o più persone lavorano insieme per creare o conseguire lo stesso risultato. E in azienda? È davvero così? E, soprattutto, quanti e quali sono gli strumenti e le modalità per attivare questo processo? E come è cambiato questo processo nel corso degli anni?

Possiamo affermare senza ombra di dubbio che i primi strumenti di “*collaboration*” in ambito aziendale siano stati *Office* e la Posta Elettronica. Diversi anni fa, con la *suite Office* Microsoft ha paradossalmente introdotto nelle organizzazioni un potentissimo strumento di “*collaboration* individuale”, un ossimoro voluto e non casuale che ha “alleggerito” le scrivanie e che – proprio grazie ai cari vecchi *file server* e alle *e-mail* – ha iniziato a far girare le informazioni e, più in generale, la conoscenza aziendale in modalità sempre più “digitale” e sempre meno “analogica”... per quanto la cara vecchia carta generi ancora mediamente una certa affezione. Ma ciò succedeva diversi anni or sono.

IL TEMA DELLA COLLABORATION È ORMAI CENTRALE PER LE ORGANIZZAZIONI, SOPRATTUTTO ALLA LUCE DELLE RECENTI NOVITÀ IN OTTICA “SOCIAL” E “DIGITAL”. QUAL È LO STATO DELL’ARTE? PERCHÉ SI TRATTA DI UNA SFIDA IMPORTANTE PER LE AZIENDE? QUALI SONO I PREREQUISITI PER MIGLIORARE I PROCESSI COLLABORATIVI E QUALI I VANTAGGI? PROVIAMO A CHIARIRLO.

Con il passare del tempo lo scenario è mutato profondamente, ed è tuttora in corso di mutazione, tanto inesorabile quanto inarrestabile. E questo scenario di grande cambiamento è dovuto non solo all’introduzione e allo sviluppo delle nuove tecnologie, ma anche e soprattutto ai nuovi paradigmi comunicativi. Non solo, infatti la tecnologia si dimostra sempre più fattore abilitante per incentivare una collaborazione più efficiente e meno dispersiva all’interno e all’esterno delle organizzazioni. Le nuove forme di comunicazione tra gli individui hanno però progressivamente trasceso i confini della sfera privata spostandosi all’interno delle aziende, non foss’altro che per un mero fattore generazionale, influenzando in maniera determinante sia lo sviluppo degli strumenti di *collaboration* in ambito aziendale che le modalità stesse di comunicazione e scambio di informazioni rilevanti per gli *information worker*.

Proviamo ad andare a ritroso nel tempo, senza fare un viaggio particolarmente lungo. Torniamo al 1994, non più tardi di venticinque anni fa: negli USA veniva coniato per la prima volta, dal ricercatore Steven Telleen, il concetto di *intranet*. Finalmente un luogo virtuale, e non più solo corridoi, uffici, sale riunioni o macchinette del caffè in cui scambiare le informazioni e “governare” il *know-how* aziendale. Indipendentemente dal settore di appartenenza, indipendentemente dall’ubicazione del proprio ufficio. Alcuni anni dopo, in un’intervista, il ricercatore dirà: «*Quando coniai il termine intranet, alla Amdahl, nell'estate del 1994, questo sembrava più un web interno che un'internet interna. Infatti, il termine che usavamo prima tra di noi era l'ingombrante Enterprise Wide Web. Così, nonostante l'ambiguità del termine intranet rispetto a internet, questo si diffuse per mancanza di alternative migliori. Ho usato la parola intranet per definire un'infrastruttura, basata sugli standard e sulle tecnologie di internet, che condivide informazioni e contenuti all'interno di un gruppo limitato e ben definito. L'infrastruttura si riferiva alla matrice organizzativa e gestionale volta a creare, gestire e condividere i contenuti. L'unica limitazione tecnica era che la rete fisica doveva basarsi sull'Internet Protocol (IP)*».

L’obiettivo principale delle *intranet* era, sempre secondo il ricercatore statunitense, quello di migliorare (si badi bene, “migliorare”, non “sostituire”) l’utilizzo della posta elettronica. Inviare per posta elettronica più versioni dello stesso documento o della stessa presentazione può generare confusione e talvolta un eccesso di informazioni. Con una *intranet*, gli

utenti possono lavorare su diversi *file* condivisi e disporre di una posizione centrale in cui salvare la versione più aggiornata. In questo modo si risparmia anche spazio sul *server*. Non è poca cosa: la presenza di diverse versioni di file su ciascun *computer* occupa spazio prezioso. Con il passare degli anni, il fenomeno delle *intranet* si è diffuso notevolmente in tutto il mondo; questi “spazi virtuali” di condivisione si sono sempre più arricchiti di funzionalità e di contenuti, diventando anche estremamente importanti dal punto di vista della comunicazione interna e aumentando, di fatto, senso di appartenenza ed *engagement* dei dipendenti.

Ma la vera rivoluzione risale paradossalmente al 2004, quando ad Harvard – insieme ad altri studenti – Mark Zuckerberg lancia il primo, vero, *social network* su larga scala: il 4 febbraio nasce Facebook, che dieci anni dopo arriverà a gestire più di un miliardo di profili attivi. Ma che legame c’è tra *social network* e *collaboration*, tanto più in ambito *enterprise*? È presto detto.

Facebook, così come altri *social network* (da Instagram, a Twitter, a Whatsapp ecc.), ha introdotto un nuovo modo di comunicare e di rappresentare le informazioni. Il paradigma di comunicazione verticale, tipico degli strumenti di comunicazione tradizionali (TV, giornali, radio), è stato integrato (e via via, c’è da scommetterci, verrà sostituito) da un paradigma orizzontale, dove gli interlocutori entrano direttamente in contatto e sono in grado di esprimere e rappresentare in tempo reale un concetto, un’idea o un’informazione attivando così un *engagement* immediato. Questo nuovo modo di comunicare ha avuto, e avrà sempre più nel corso dei prossimi anni, un impatto devastante sulla comunicazione e sulla collaborazione in ambito aziendale, rivolta non solo all’esterno ma anche all’interno. Si parla sempre più, infatti, di “*social collaboration*”.

La *social collaboration* ha introdotto nelle organizzazioni un approccio, basato sulle tecnologie digitali e collaborative, che porta gli individui “al centro” migliorandone qualità ed efficienza del lavoro. Tuttavia, non si tratta solamente di un nuovo modo di lavorare; la *social collaboration* rappresenta infatti un percorso di trasformazione che riguarda l’intera azienda, e che consente di ottenere dei benefici enormi in termini di efficacia ed efficienza. Rappresenta, per le aziende, una vera e propria sfida da cogliere e affrontare in tempo utile. Una sfida che coinvolge l’azienda a 360 gradi e che l’azienda può e deve sfruttare per migliorare soprattutto la gestione delle persone e della conoscenza. Gestione che, ad oggi, risulta in media abbastanza inefficiente.

- Partiamo dalle persone, e notiamo come oggi sia sempre più difficile per le aziende gestirle nella maniera corretta. In primo luogo non siamo in grado di gestire correttamente la nostra forza lavoro interna. È interessante rilevare come, dall’ultima *Global Workplace Engagement Survey* realizzata da Gallup, sia emerso un livello di motivazione e di impegno quotidiano dei dipendenti sempre più in calo. Il *report* segnala infatti come il grado di “*engagement*” della forza lavoro a livello mondiale sia inferiore al 50%, mentre il 20% dei lavoratori ammette apertamente di aver sensibilmente ri-

dotto il proprio impegno e coinvolgimento nei progetti aziendali. È solo il 13% dei dipendenti a essere attivamente coinvolto e a partecipare alla costruzione di valore per l’impresa.

- Come se non bastasse il dato preoccupante di cui sopra, aggiungiamo che, secondo una ricerca Forrester, il 93% dei lavoratori che hanno una *intranet* aziendale la usa almeno una volta alla settimana (metà di loro tutti i giorni), ma in genere solo per consultare gli annunci aziendali, il cambiomerce e le informazioni sulle buste paga. Di questi, quasi la metà (il 44%) non riesce a trovare i documenti che cerca. Nell’era del *knowledge management*, la conoscenza rappresenta un *asset* fondamentale per le organizzazioni e nessuna azienda ne può permettere una gestione farraginosa e inefficiente.

Ne deriva che non si può parlare di *social collaboration* senza che questa venga adeguatamente accompagnata da una “*social organization*”: un modello organizzativo, cioè, capace di mettere al centro le persone e di massimizzare i risultati che è possibile ottenere. In sintesi, si tratta di massimizzare la catena del valore per tutti gli attori coinvolti (interni ed esterni all’azienda) attraverso un coinvolgimento più esteso di risorse e competenze che passino dai canali digitali e collaborativi.

In Italia, secondo una ricerca condotta nel 2015 dalla School of Management del Politecnico di Milano, la *social collaboration* è in aumento del 22% anno su anno con un *trend* in crescita costante, e l’85% del campione è soddisfatto o molto soddisfatto di aver realizzato un progetto in ambito collaborativo. Risale invece al 2013 la prima *Social Collaboration Survey*, realizzata da Stefano Besana ed Emanuele Quintarelli, che ha coinvolto 300 aziende italiane analizzando i processi collaborativi sotto i seguenti quattro aspetti fondamentali: cultura, organizzazione e processi, tecnologia, misurazione. I risultati della ricerca forniscono una meravigliosa fotografia dello stato dell’arte in Italia, portando altresì alla luce un interessante decalogo che rappresenta la chiave del successo per un progetto di questo tipo:

1. bisogna tener presente che la *collaboration* non è una moda passeggera ma una solida realtà, destinata a crescere fino al raggiungimento del 75% del campione in 3 anni;
2. collaborare genera valore tangibile per l’impresa;
3. solo un’adozione pervasiva delle nuove modalità di lavoro può generare i ritorni economici auspicati dal *management*. Secondo la *survey*, solo una piccola percentuale dei dipendenti (<30%) è già coinvolta. Meno del 10% delle aziende ha invece raggiunto il traguardo di un’adozione pressoché totale (>75% dei dipendenti);
4. pur trattandosi di progetti tipicamente *bottom-up*, che prevedono un grande coinvolgimento della base, il cambiamento richiede un *commitment* elevato e il successo non può prescindere da un forte segnale del *top management*. Attenzione: non si tratta di “calare” il progetto dall’alto, bensì di avere una *sponsorship* adeguata;
5. bisogna coinvolgere un team interno, che sia ben nutrito, nello sviluppo del progetto. Solo nel 9% dei progetti di successo il personale coinvolto non è stato numericamente

adeguato, contrariamente ai progetti più “immaturi” dove questo dato sale al 49%;

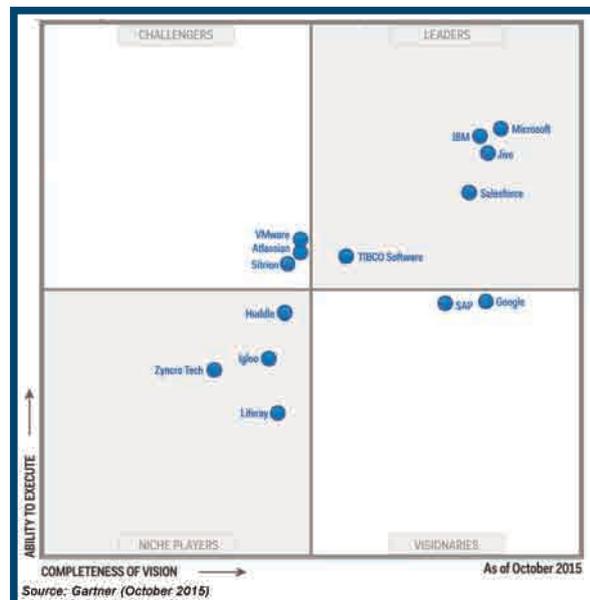
6. per attuare il cambiamento è necessario un *budget*. Il *trend* di crescita degli investimenti sulla *collaboration* è positivo. L'assenza di *budget* (<10K euro) è largamente minoritaria (36% vs 64%);
7. è fondamentale la misurazione, per il raggiungimento degli obiettivi di *business*. Nel 91% dei casi i progetti di successo vedono l'impiego di metriche per il controllo dei risultati;
8. la grande azienda è leggermente più pronta a riconoscere il valore della *collaboration* (82% vs 70% nell'arco di 3 anni);
9. l'adozione dei progetti di *collaboration* è sempre più legata alle funzioni di *business* e sempre meno all'IT. I promotori del progetto sono più spesso *business unit* come Innovazione, HR, *Customer Support*, *Training* e Formazione;
10. la barriera principale che impedisce l'adozione di progetti virtuosi in questo ambito, nelle grandi aziende, è soprattutto la scarsa comprensione del potenziale insito nella *collaboration* da parte del *top-management* (50%), e subito a seguire la difficoltà di misurare un ritorno dell'investimento o l'impatto di benefici intangibili (49%). Nelle società di dimensioni inferiori, invece, la barriera principale è rappresentata da un più basso livello di *readiness*, soprattutto di carattere culturale (58%).

Stante quanto sopra, quali sono le tecnologie abilitanti per la corretta implementazione di un processo di *social collaboration*? Secondo un recente studio di McKinsey, dedicato proprio alle nuove tecnologie digitali e al loro impatto sul *business*, solo una nuova generazione di strumenti “*tool*” e piattaforme diversificate possono consentire ai dipendenti di collaborare in maniera più efficiente e innovativa. La maggior parte delle aziende intervistate ha trovato nell'utilizzo delle piattaforme collaborative e *social* profondi benefici anche a livello di comunicazione interna, che ha positivamente influenzato l'attività lavorativa. Il *focus* tecnologico, pertanto, si sta spostando sempre più dal concetto di *intranet* a quello di un *toolset* diversificato di *app*. Sfruttando il paradigma di organizzazione dell'informazione dei *social*, infatti, si passerà sempre più da un macro-contenitore di informazioni (le “vecchie” *intranet*), a una serie di strumenti differenti ma caratterizzati da un “*access point*” univoco, da utilizzare per ogni specifica esigenza: la gestione documentale, la pianificazione, la gestione di contatti e calendario, la formazione, la diffusione di contenuti multimediali, la comunicazione in tempo reale via *call/video* o *instant messaging*, lo scambio di informazioni e comunicazioni “persistente” all'interno di un *team*, e così via.

Il 93% dei dirigenti intervistati da McKinsley dichiara che le proprie aziende utilizzano almeno un tipo di piattaforma *social*, e nella maggioranza dei casi i dipendenti possono utilizzare almeno una di queste piattaforme anche sui dispositivi mobili. Inoltre, la maggior parte delle imprese tende a utilizzare gli strumenti *social* solo all'interno dei pro-

cessi di comunicazione esterna, come ad esempio per le attività di *marketing*, ma benefici maggiori si potrebbero riscontrare nell'uso degli stessi anche nei processi interni. Su tutti (ma non esaustivamente) R&D e IT. Si pensi, ad esempio, a quanto risulterebbe facilmente accessibile e stimolante un processo di innovazione interna guidato da una piattaforma *social* grazie alla quale alimentare, commentare, valutare, promuovere e condividere potenziali spinte innovative – altrimenti represses – alla base dell'organizzazione. O a quanto alleggerirebbe il lavoro dell'IT uno scenario di *helpdesk* “esteso” in cui possano essere anche gli stessi utenti a condividere e scambiarsi le esperienze quotidiane nell'utilizzo dei principali strumenti informatici all'interno dell'organizzazione, attivando così un circolo virtuoso che porterebbe inevitabilmente a un minor numero di “*ticket*” da gestire. E di esempi ce ne sarebbero molti altri.

Tra i produttori di soluzioni *software* per la *social collaboration*, Microsoft viene indicato da Gartner come *leader* nel relativo *Magic Quadrant*, grazie agli investimenti sul *cloud* e sulla piattaforma *Office 365* che presenta inoltre delle caratteristiche del “*toolset*” precedentemente descritto. Nel quadrante dei “*leader*”, abbastanza vicini a Microsoft, ci sono IBM e Jive. Un po' più staccato Salesforce e decisamente indietro TIBCO. Interessante la presenza, tra i “*visionari*”, di Google e SAP.



Tuttavia, al di là degli strumenti che il mercato offre, e continuerà sempre di più a offrire alle aziende, acquisteranno una maggiore importanza le spinte innovative interne nell'ottica di un *re-design* dei modelli organizzativi che metta finalmente le persone al centro, affrancandole da una ormai desueta gestione di matrice taylorista. Come sarà importante, da parte delle imprese, continuare a diffondere una pervasiva educazione al cambiamento, inteso come cambiamento organizzativo e strutturale dell'azienda, che consenta loro di affrontare in maniera snella ed efficiente le nuove sfide del mercato globale.



INFINITE SOLUZIONI

di Collaboration

Nel **Modern Workplace/Office 365** la condivisione della conoscenza non ha limiti!

Un unico accesso a tutte le risorse disponibili: portali web, documenti condivisi, processi integrati, archiviazione digitale, conservazione sostitutiva, integrazione con ERP e CRM Microsoft Dynamics 365.



TECHNOLOGY
AT YOUR SERVICE

Gold
**Microsoft
Partner**



INFO & CONTATTI

www.agictech.com
info@agictech.com

LE NOSTRE SEDI

Milano	Roma
Bologna	Napoli
Brindisi	Tirana